UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DO ESPORTE

VINICIUS LORDELLO CEGALINI

DIMENSÕES E ATRIBUTOS QUE COMPÕEM A REPUTAÇÃO DE ENTIDADES ESPORTIVAS BRASILEIRAS

São Paulo
2017

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DO ESPORTE

VINICIUS LORDELLO CEGALINI

DIMENSÕES E ATRIBUTOS QUE COMPÕEM A REPUTAÇÃO DE ENTIDADES ESPORTIVAS BRASILEIRAS

São Paulo
2017

Vinicius Lordello Cegalini

DIMENSÕES E ATRIBUTOS QUE COMPÕEM A REPUTAÇÃO DE ENTIDADES ESPORTIVAS BRASILEIRAS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração – Gestão do Esporte**.

Orientador: Prof. Doutor Marcos Vinicius Cardoso

São Paulo

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Cegalini, Vinicius Lordello.
Dimensões e atributos que compõem a reputação de entidades esportivas brasileiras. / Vinicius Lordello Cegalini. 2017.
165 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2017.
Orientador : Prof. Dr. Marcos Vinicius Cardoso.

1. Reputação. 2. Comunicação corporativa. 3. Imagem. 4. Marca. 5. Gestão Esportiva.
I. Cardoso, Marcos Vinicius. II. Titulo.

CDU 658:796

VINICIUS LORDELLO CEGALINI

DIMENSÕES E ATRIBUTOS QUE COMPÕEM A REPUTAÇÃO DE ENTIDADES ESPORTIVAS BRASILEIRAS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração – Gestão do Esporte**.

Prof.(a) Dr.(a) Marcos Vinicius Cardoso (UNINOVE) – Orientador(a)

Prof.(a) Dr.(a). Márcio Shoiti Kuniyoshi (METODISTA/SP) - Membro Externo

Prof.(a) Dr.(a). João Paulo Lara de Siqueira (UNINOVE) - Membro Interno

São Paulo, 12 de maio de 2017

VINICIUS LORDELLO CEGALINI

DIMENSÕES E ATRIBUTOS QUE COMPÕEM A REPUTAÇÃO DE ENTIDADES ESPORTIVAS BRASILEIRAS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração – Gestão do Esporte**.

_____

Prof. Dr. Marcos Vinicius Cardoso (Universidade Nove de Julho) - Orientador

_____

Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira (Universidade Nove de Julho) – Membro Interno

_____

Prof. Dr. Márcio Shoiti Kuniyoshi (Universidade Metodista/SP) - Membro Externo

_____

Prof. Dr. Júlio Araújo Carneiro da Cunha – Universidade Nove de Julho – Membro Interno/ Suplente

_____

Prof. Dr. Marcos Antônio Gaspar (PPGI/UNINOVE) - Membro Externo/Suplente

São Paulo, 12 de maio de 2017

DEDICATÓRIA

Às minhas filhas Maria Luiza (06) e Cecilia (03), inspirações permanentes para uma vida mais generosa, bonita e sábia.

AGRADECIMENTO

Aos professores que, ao longo da vida, me estimularam a querer saber mais e melhor, e em especial àqueles que tanto me ensinaram nesta etapa acadêmica. Ao Professor Marcos Vinicius, pela responsabilidade ética e ao Professor Ary Rocco, figura que me inspirou e estimulou a começar este recompensador momento com a Academia.

À Felipe e Patrícia, amigos na verdadeira acepção da desgastada palavra.

Aos meus irmãos Rafael, Carlos Eduardo, Beatriz e Priscilla que, mesmo mais novos, sempre insistem em me ensinar mais do que eu consigo oferecer em troca.

Aos meus pais Anadilia, Carlos e Reginaldo, bússolas de determinação/retidão, perseverança e sensibilidade, não exclusiva, mas prioritariamente nesta respectiva ordem.

A todos os demais familiares, em especial minha avó Araceles e avô Constantino (in memoriam), por cuidarem de seu neto com um amor que jamais serei capaz de retribuir.

Às minhas filhas Maria Luiza e Cecilia, que não entendem hoje porque seu pai ficou tantas horas sentado em frente ao computador, tendo deixado de ter tantas horas com as filhas amadas a brincar, conversar ou fazendo cafuné. Mas que, espero, um dia entenderão.

À Juliana, uma comparsa de trajetória que somente uma vida plena de amor recíproco seria capaz de me trazer. E trouxe. Sem Juliana não seria acadêmico, não seria pai, não seria melhor, não seria amigo, não seria feliz. Mas seria (mais) ranzinza.

Meu sincero agradecimento!

“Quando a dor de não viver for maior que o medo da mudança, a pessoa muda.”

(Sigmund Freud)

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Conceitos de Reputação e Imagem estudados.....23
Figura 02 - Principais correntes conceituais para associação corporativa..... 30
Figura 03 - Descrição das Dimensões que compõem o RepTrak e seus atributos..... 38
Figura 04 – Modelo de Comportamento conforme Reputação – RepTrak..... 43
Figura 05 – Dimensões da reputação validadas academicamente..... 43
Figura 06 – Síntese da entrevista prévia com acadêmicos..... 49
Figura 07 – Resumo da entrevista com Thiago Scuro, CEO da Red Bull Brasil.....55
Figura 08 – Resumo da entrevista com João Malaia, diretor de esportes do Jacareí Rugby... 56
Figura 09 – Resumo da entrevista com José Peres, gerente de marketing do Santos/SP..... 57
Figura 10 – Resumo da entrevista com Eduardo Lopes, da "Máquina do Esporte"..... 58
Figura 11 – Resumo da entrevista com Paulo Calçade, jornalista e comentarista esportivo da ESPN Brasil e colunista jornal O Estado de São Paulo..... 59
Figura 12 – Resumo da entrevista com Rodrigo Capelo, jornalista da SporTV..... 60
Figura 13 – Resumo da entrevista com Erich Beting, sócio da TK10..... 61
Figura 14 – Resumo da entrevista com Fábio Kadow, diretor de marketing da Puma Brasil. 62
Figura 15 – Resumo da entrevista com Fernando Fleury, professor de Gestão do Esporte e consultor especializado em marketing e economia do esporte.....63
Figura 16 - Demonstrativo de Importância de cada dimensão para os entrevistados..... 64
Figura 17 - Principais atributos citados entre Gestores..... 65
Figura 18 - Principais atributos citados entre os profissionais da Mídia..... 65
Figura 19 - Principais atributos citados entre os profissionais de Mercado..... 66
Figura 20 - Atributos da Dimensão Liderança no Esporte..... 67
Figura 21 - Atributos da Dimensão Inovação no Esporte..... 68
Figura 22 - Atributos da Dimensão Produtos & Serviços no Esporte..... 69
Figura 23 - Atributos da Dimensão Ética no Esporte..... 70
Figura 24 - Atributos da Dimensão Relacionamento com interlocutores externos 71
Figura 25 - Atributos da Dimensão Governança no Esporte..... 72
Figura 26 - Atributos da Dimensão Desempenho no Esporte..... 73
Figura 27 - Atributos da Dimensão Responsabilidade Social no Esporte..... 74
Figura 28 - Atributos da Dimensão Ambiente de Trabalho no Esporte..... 75
Figura 29 - Dimensões e Atributos que compõem a reputação de uma entidade esportiva.... 77
Figura 30 – Quadro comparativo de atributos para a reputação corporativa e esportiva.....78

RESUMO

Estabelecer um perfil de comprometimento com cada um de seus públicos deveria ser premissa de uma organização esportiva. O clube e seus atletas deveriam, então, integrar uma comunidade de pessoas e entidades que partilham os mesmos propósitos. Entendendo como é feita (ou se ainda não é) a gestão da reputação de um clube, fica menos espinhosa a busca para atrair talentos, recursos, parceiros e novos admiradores. As entidades esportivas já vêm assimilando o que há de melhor em outras práticas de mercado. Assim como no universo corporativo, o Esporte já trabalha os conceitos de Reputação, ainda que não se perceba. É fundamental entender, no entanto, se os tem trabalhado de forma adequada e, consequentemente, se está atento aos aspectos adequados para a construção e manutenção da boa reputação. Este trabalho, através de levantamento bibliográfico nos principais jornais e revistas acadêmicas, busca entender a origem do constructo Reputação, sua aplicação no universo corporativo, comparando-a com seu enlace nos tratamentos dentro do esporte. Mas busca, fundamental e prioritariamente, mapear quais são as dimensões da reputação que são pertinentes ao esporte, assim como seus principais atributos. Para tanto, como metodologia, temos inicialmente um Estado da Arte da pesquisa sobre o termo Reputação. Das abordagens, o consenso aponta a reputação como o entendimento do passado das ações e dos resultados de uma organização, representadas pela capacidade que esta tem para gerar valor para seus diversos stakeholders. Nesse sentido, a própria reputação define a relação de uma organização com seus stakeholders. Assim, na sequência do trabalho, que é qualitativo, de caráter exploratório e descritivo, há entrevistas com os principais stakeholders do mercado do esporte para buscar o entendimento de quais dimensões da reputação melhor se aplicam ao esporte. Foi possível perceber que os conceitos de reputação utilizados teoricamente de forma restrita ao ambiente corporativo já são uma realidade para as entidades esportivas porque, como condução estratégica, a gestão do tema é fundamental para o desempenho observado além da parte esportiva.

Palavras-chave: Reputação; comunicação corporativa, imagem, marca, gestão esportiva

ABSTRACT

To establish a profile committed to its public should be the premise of a sports organization. The club and its athletes should join a community of people and entities that share the same purposes. Understanding how is (or is not) the reputation management of a club, it gets less thorny the search to attract talent, resources, partners and, just as important, new admirers. Sport organizations are already assimilating what is best in other market practices. As in the corporate world, the sport has been working the Reputation concepts, even though they know it. It is crucial to understand, however, if has been working properly and, consequently, it is attentive to the aspects suitable for the construction and maintenance of good reputation. This paper, through literature in major newspapers and academic journals, seeks to understand the origin of the reputation construct, its application in the corporate world, comparing it to your link in treatments within the sport. But search, fundamental and priority mapping which are the dimensions of reputation that are relevant to the sport, as well as its main attributes. Therefore, as a methodology, we have initially a State of the Art Search on the term reputation. Approaches, the consensus points to reputation as the last of the understanding of actions and results of an organization, represented by the capacity that it has to create value for its various stakeholders. In this sense, the very reputation defines the relationship of an organization with its stakeholders. Thus, following the work, there are interviews with key stakeholders in the sport market to seek the understanding of which dimensions of reputation best apply to sport. It was observed that the reputation of concepts used in theory so restricted to the corporate environment are already a reality for sports entities because, as strategic management, the issue of management is critical to the performance observed in addition to the sports part.

Keywords: Reputation, corporate communication, image, brand, sports management

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 16

1.1.1 Questão de Pesquisa 17

1.2 OBJETIVOS 17

1.2.1 Geral 17

1.2.2 Específicos 17

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA 17

2 REFERENCIAL TEÓRICO 19

2.1 REPUTAÇÃO CORPORATIVA 21

2.2 REPUTAÇÃO CORPORATIVA NO ESPORTE 26

2.3 DIMENSÕES E ATRIBUTOS QUE COMPÕEM A REPUTAÇÃO CORPORATIVA 30

2.3.1 Dimensões da Reputação na Academia: construções e metodologias 31

2.3.2 Dimensões da Reputação no Mercado: construções e metodologias 33

2.3.2.1 AMAC - America's Most Admired Companies (Fortune) 33
2.3.2.2 CRQ - Corporate Reputation Quotient (The Harris Poll) 34

2.4 DIMENSÕES E ATRIBUTOS DA REPUTAÇÃO NO REPTRAK PULSE, A METODOLOGIA MAIS UTILIZADA PELA ACADEMIA E MERCADO 35

2.4.1. Confiabilidade e validade da RepTrak Pulso 37

2.4.2. Atributos do RepTrak Pulse e suas dimensões 37

2.4.2.1 Produtos & Serviços 38
2.4.2.2 Inovação 39
2.4.2.3 Ambiente de trabalho 39
2.4.2.4 Governança 40
2.4.2.5 Cidadania 41
2.4.2.6 Liderança 41
2.4.2.7 Performance 42

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 45

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... 46

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS 47

3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO 53

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS.....54

4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....67

4.1.1 Atributos identificados da dimensão Liderança.....67

4.1.2 Atributos identificados da dimensão Inovação.....68

4.1.3 Atributos identificados da dimensão Produtos & Serviços.....69

4.1.4 Atributos identificados da dimensão Ética.....70

4.1.5 Atributos identificados dimensão Relacionamento com interlocutoresexternos..... 71

4.1.6 Atributos identificados da dimensão Governança.....72

4.1.7 Atributos identificados da dimensão Desempenho.....73

4.1.8 Atributos identificados da dimensão Responsabilidade Social.....74

4.1.9 Atributos identificados da dimensão Ambiente de Trabalho.....75

4.1.10 Concisão dos Atributos identificados para cada dimensão reputacional.....76

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....79

6 REFERÊNCIAS.....83

APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS **.....**ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.

1 INTRODUÇÃO

O acesso às informações, em ritmo quase que instantâneo atualmente, impressiona. Assim como as pessoas, empresas e marcas se comunicam e, nesse cenário, é preciso explicar seu perfil e propósito. Isso demanda, principalmente para as marcas, novas estratégias. Uma empresa que busca, de fato, se desenvolver, precisa estar atenta aos seus clientes e, se estiver, sua comunicação deve ser honesta. O turbilhão de informações transmitidas via redes sociais nos ensinam de forma constante ser praticamente impossível não alcançar uma afirmação ou questionamento sobre as marcas em circulação além de seus domínios. Nesse sentido, a "organização expressiva" (Schultz, Hatch, & Larsen, 2001), se destaca por fatores simbólicos e intangíveis para suas atividades (tais como sua identidade, imagem, reputação, marca e até mesmo sua cultura).

O destaque dessa organização, fundamental ao sucesso das empresas e marcas, cabe ao exigido pelo universo esportivo atual. Porque se uma organização expressiva demonstra ser "o que representa", no ambiente esportivo é imperativo oferecer esta expressividade, considerando que seu relacionamento abrange – ou deveria abranger – a maioria de seus stakeholders: funcionários, torcedores, investidores, patrocinadores, comunidade (incluindo fãs de outros clubes) e mídia. Nesse sentido, as instituições envolvidas com o esporte, assim como as organizações, devem expressar quem são e sua verdadeira identidade.

Esse entendimento da organização expressiva nos permite, com clareza, a ideia de transparência que maximiza a compreensão da instituição para com seus stakeholders. Compreender esta possibilidade simplifica a gestão de seu posicionamento estratégico diante da sociedade. Dessa forma, não se despreza o que acontece ao seu redor, tampouco os interesses de seus stakeholders. Para isso, carece de planejar uma identidade corporativa ou esportiva coerente, porque envolve a representação da entidade, o que passa obrigatoriamente por seu processo de comunicação (Cornelissen, 2004).

Neste cenário, o esporte tem aparecido como um assunto frequente no Brasil, afinal, dois dos maiores eventos esportivos do mundo foram sediados pelo país: Copa do Mundo de Futebol (2014) e jogos Olímpicos (2016). Se por um lado as marcas que não estão presentes no universo esportivo têm buscado se ligar ao tema - absorvendo benefícios para sua imagem e reputação-, por outro, as marcas já participantes deste universo trabalham ainda mais para aproveitar

qualquer viés positivo deste momento. Nos dois contextos, deve-se trabalhar para que a marca esteja alicerçada em uma percepção positiva do esporte. Sendo indispensável que o trabalho vise a elevação da marca a um patamar acima da concorrência, encontrando preferência entre os consumidores, cuidar da reputação desta marca passa a ser caminho necessário para as organizações. E isso se aplica, além das empresas envolvidas com o esporte, às marcas protagonistas do próprio setor: os clubes esportivos.

É justamente nesta etapa de desenvolvimento e consolidação de sua reputação que clubes esportivos podem se equivocar, tal qual acontece com as diversas marcas emaranhadas ao esporte. A diferença é que estas não vivem do esporte, mas os clubes esportivos sim. Em outras palavras, as marcas que utilizam o esporte para melhorar sua reputação também têm outras fontes de fortalecimento. Os clubes, nesse sentido, precisam estar ainda mais atentos àquilo que os estruturam, sendo que será difícil se os próprios não souberem o que constitui sua reputação ou mesmo como ela é trabalhada.

O mercado do esporte, se profissional em alguns países do mundo, como nos Estados Unidos, demonstra imaturidade no Brasil até pela falta de informações confiáveis para que seja possível determinar seu valor relativo para possíveis investidores (Pinheiro, 2012). Neste contexto, os conceitos trabalhados para o bom desenvolvimento da imagem e reputação dos clubes permitiriam a valorização de componentes intangíveis e simbólicos para sua atividade, que são percebidos por seus stakeholders. Ou seja, a comunicação com propósitos de construção de boa imagem e reputação é válida para o esporte. Para tanto, é preciso conhecer como melhorar tanto a primeira como a segunda.

Segundo Wolfe (2005), o esporte apresenta um terreno bastante farto e útil para a pesquisa organizacional, proporcionando abordagens inovadoras. Diante da escassa investigação acadêmica sobre a gestão de ativos intangíveis para o esporte, o presente trabalho propõe estudar as dimensões da reputação de clubes esportivos, bem como a prioridade destas em seu processo de comunicação, sabendo porque o fazem (L'Etang, 2006).

Ruão e Salgado, em trabalho de 2008, também indicaram que os clubes esportivos tinham como caminho obrigatório reduzir o impacto de seus resultados esportivos, ampliando a criação de ligações comunicativas fortalecidas e estáveis. Para tanto, trabalhariam suas marcas carregadas de emoção e sentimento, entendendo que a comunicação organizacional – mesmo no esporte - deixou de ter funções meramente informativas e organizativas, passando a

ser etapa estratégica na construção de valiosas percepções de identidade, imagem e reputação no ambiente esportivo. Assim, a construção de marcas deve passar por atitudes consistentes, estratégicas e que comuniquem, genuinamente, com seus públicos prioritários. Os alicerces para uma estratégia estruturada de atitude de marca focada no esporte passam, dessa forma, por importantes norteadores: consistência, continuidade e adequação da mensagem.

Este estudo apresenta a adequação da utilização dos atributos e conceitos utilizados no âmbito da reputação trabalhada no universo corporativo ao universo do esporte. Ainda, considerando tal utilização, como os clubes e entidades esportivas os desenvolvem (ou não) para a construção da sua reputação. Com tal entendimento, realizado através de um levantamento bibliográfico, será mapeada a produção já existente sobre o termo Reputação envolvido no cenário corporativo e sua pertinente utilização no Esporte. Para tanto, identificamos as definições dos principais conceitos relacionados à reputação, assim como as oportunidades de pesquisa sobre tal tema no referido segmento. Com isso, foi possível entender quais as dimensões que compõem a reputação no universo corporativo, assim como os atributos que as constituem.

Objetiva este trabalho, que é qualitativo, de caráter exploratório e descritivo, entender se tais dimensões e atributos do universo corporativo são igualmente adequados ao universo esportivo, a fim de que as entidades esportivas tenham a bússola para o trabalho de comunicação e marketing de suas marcas. Para isso, assim como o levantamento bibliográfico citado, foram feitas entrevistas com os stakeholders prioritários dos clubes esportivos, definidos por critérios acadêmicos, a fim de identificar as dimensões e atributos que efetivamente compõem a reputação nesse segmento.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A reputação engloba dimensões essenciais da avaliação de desempenho da instituição por parte de seus principais stakeholders. Os pilares e características destas dimensões são suas dimensões e o que compõe cada uma dessas dimensões são seus atributos – sendo dimensões e atributos denominações que utilizaremos com frequência ao longo deste trabalho.

Há estudos acadêmicos - que abordaremos adiante - que analisam e apontam quais as dimensões e atributos compõem a reputação no universo corporativo. Contudo, ainda não foi percebido se tais componentes são igualmente compatíveis ao universo esportivo ou se há

necessidade de adaptá-los ao universo esportivo. O presente estudo busca exatamente entender se as dimensões e atributos que compõem a reputação no universo corporativo são os mesmos utilizados na composição da reputação no universo esportivo.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Como as dimensões da reputação trabalhadas no universo corporativo se adequam às entidades esportivas brasileiras?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Analisar se há pertinência na utilização e desenvolvimento dos conceitos das dimensões e atributos que compõem a Reputação Corporativa no universo das entidades esportivas, percebendo quais são as dimensões relevantes para a consolidação da Reputação nesse ambiente.

1.2.2 Específicos

- Mapear as dimensões que compõem a reputação nos principais estudos acadêmicos, entendendo a viabilidade de réplica no esporte;
- Discutir como os conceitos de reputação, já estudados no universo corporativo, se adequam ao esporte;
- Encontrar as dimensões e atributos que compõem a reputação para entidades esportivas.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

A informação ocupa, além do centro da atividade produtiva, papel relevante na vida social atual, porque trafega em alta velocidade entre os lares de todos os países pelas redes digitais. O conhecimento alcança o patamar de novo principal insumo para a construção de riquezas na atual sociedade pós-capitalista e sociedade do conhecimento (Drucker, 2002). A opinião dos stakeholders sobre as marcas depende do conhecimento que delas se tem ou das experiências com elas vividas. A reputação é entendida como um vínculo emocional, composto e esclarecido por

dimensões racionais, sendo que empresas que apresentam desempenho favorável neste quesito, de forma equilibrada, constroem uma reputação forte (Ponzi, Fombrun, & Gardberg, 2011).

Se para uma organização é preciso ter clareza sobre quem quer ser, seu papel na sociedade, seu posicionamento diante dos temas que alimentam a economia do conhecimento, os próprios clubes esportivos podem trabalhar as distâncias existentes entre sua imagem projetada e as percepções geradas por seus fãs ou por fãs de clubes rivais. Mais do que isso, o esporte, inclusivo e com capilaridade que tem, passa pelos mesmos questionamentos. O esporte profissional, com funcionamento semelhante a uma empresa, precisa cuidar e trabalhar sua imagem e reputação. Mas, para fazê-lo, é preciso saber aquilo que é importante neste trabalho permanente de construção.

Se os estudos atuais já apontam quais dimensões o universo corporativo deve olhar para cuidar de sua reputação, o mesmo ainda não existe para o esporte. Sendo imperativa a necessidade de os clubes esportivos também trabalharem sua reputação, é preciso que saibam como fazê-lo e quais dimensões e tributos trabalhar, o que, atualmente, ainda não foi apontado de forma acadêmica. É justamente essa a contribuição do presente trabalho: elucidar quais as dimensões de reputação devem ser trabalhadas pelo esporte para que os clubes possam, com efetividade, aumentar seu valor de mercado e de marca, além de ampliar sua base de fãs.

Nesse sentido, é preciso compreender o cenário em que o construto reputação começou a ser estudado, assim como é avaliado atualmente. Além disso, importante assimilar sua relação com o esporte e seu processo de construção, sendo esses pontos que abordaremos a seguir.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

São relativamente recentes os estudos sobre reputação corporativa (Thomaz, 2011). Em termos históricos, a revisão da literatura efetuada por Gotsi e Wilson (2001) aponta para a obra do economista Stigler, ainda em 1962, como a seminal sobre o assunto. Já Berens e van Riel (2004) citam levantamento de 1958, de Martineau, como sendo pioneiro na área da administração na atividade de diferenciar os atributos funcionais e emocionais que constituem a reputação no universo corporativo.

As duas últimas revisões da literatura citadas colaboram para o entendimento das origens, assim como a evolução do pensamento sobre o tema. Gotsi e Wilson (2001), com a missão de encontrar e definir os conceitos que envolviam a reputação corporativa, depararam-se com duas escolas distintas interligadas à visão de vários autores sobre imagem e reputação, enquanto Berens e van Riel (2004) destacaram três estruturas distintas, contudo, especificamente em relação aos tipos de associação da reputação com as corporações.

Assim, para Gotsi e Wilson (2001), dependendo do ponto de vista do autor, reputação e imagem tem conceitos que são tratados de forma diferenciada ou idêntica. Se diferentes, podem ser subdivididos entre os que consideram que a reputação e a imagem como conceitos separados e os que consideram os conceitos inter-relacionados. Em alguns dos trabalhos mais recentes, diversos autores utilizam de forma distinta os conceitos de reputação de imagem. Fazem esta distinção Marcwick e Fill (1997) ao conceituarem imagem como sendo o que os stakeholders percebem na organização, apontando que reputação seria o reflexo dos impactos acumulados de sinais observados anteriormente e de experiências vividas com a marca. Para Saxton (1998) a reputação é o reflexo da organização sendo percebida com o passar do tempo por cada um de seus stakeholders.

A conduta e reputação (positiva ou não) de uma organização são modeladas por seus comportamentos reiterados segundo a percepção de seus stakeholders. São essas percepções que definem a expectativa de comportamento futuro pelos stakeholders. Assim, imagens reiteradas positivas de uma organização constroem uma reputação favorável nos stakeholders, gerando uma expectativa de continuidade no cumprimento de compromissos para com a sociedade (Thomaz, 2010). A escolha do stakeholder seria, assim, baseada na reputação favorável ou desfavorável da organização, além de outros atributos, sendo naturalmente mais atrativa a organização que possui

melhor reputação (Fombrun & Shanley, 1990). Para o estudo da reputação, contudo, é indispensável a etapa seguinte à identificação do stakeholder. É preciso compreender como este entende e/ou percebe a entidade. Para tanto, ferramentas acadêmicas e de mercado utilizam a reputação corporativa para subsidiar as empresas com dados que permitam identificar o que está impulsionando de forma positiva seu desempenho, e o que é visualizado como referência decisiva para a reputação corporativa em grupos distintos de tomadores de decisão e corporações.

Essa busca pelo desempenho positivo nas organizações é desafiada pelos constantes riscos reputacionais que a todo tempo encaram em função das decisões tomadas (ou não) e, inclusive, geradas pelo cenário que envolve a marca. Assim, a informação via internet torna-se plataforma de um novo paradigma na comunicação entre as pessoas. Diante deste cenário, uma nova economia começa a funcionar em uma sociedade solidificada em uma nova e distinta dimensão de tempo e espaço (Castells, 2004), criando também um novo sistema de valor. A competitividade e a produtividade de unidades ou agentes desta economia, consequentemente, passam a depender de sua capacidade de criar, processar e aplicar, com eficiência, a informação baseada em amplos conhecimentos (Mello, 2012).

Benkler aponta em “A Riqueza das Redes o que diferencia da nomeada nova economia da informação em rede em relação às anteriores. Para o autor, é a constatação de que uma ação descentralizada dos indivíduos tem a possibilidade de desempenhar um papel relativamente superior, em função das formas de articulação e cooperação (Benkler, 2006). É essa nova economia fundamentada em informações interligadas globalmente que passa a identificar entre suas pessoas físicas e jurídicas participantes, características peculiares e, talvez, únicas. Estando essas organizações diante de grupos socialmente estabelecidos e mais informados, natural que encontrem cidadãos conscientes de seus direitos e deveres. Estes, por serem assim, tendem a terem maior clareza de seus papéis e responsabilidades, propiciando uma participação mais ativa (Berens & van Riel, 2004).

Como resposta a este intercâmbio de informações e percepções alheias, amplia-se as pressões sobre as organizações, constantemente monitoradas por seus investidores, consumidores, pela imprensa, órgãos reguladores e sociedade. Assim, estabelecer relações com diferentes grupos não é mais uma opção das organizações, mas sim uma necessidade. Estas relações, entretanto, carecem de estudos e análises, a fim de que haja uma compreensão acerca de sua ocupação e atuação na sociedade, assim como entendimento de seus interesses e expectativas,

sejam convergentes ou divergentes. Tanto o comportamento atual das organizações como o seu histórico são levados em consideração pelos stakeholders para decisões sobre quais produtos comprar, onde investir, que local escolher para trabalhar, ou ainda o que recomendar ou criticar (Fombrun & Shanley, 1990).

Temos sido testemunhas de um período em que tanto os processos de produção como a oferta de serviços não encontram dificuldades para que sejam públicas e quase que instantaneamente copiados. Por isso, é receita para a diferenciação a gestão daquilo que é imaterial e simbólico. Essa gestão exige o cuidado estratégico com a identidade trabalhada antes de apresentá-la ao público, sendo esta apresentação um caminho, mais que natural, necessário. Esse planejamento acerca da cultura interna a ser implementada, do apelo emocional que a marca deseja alcançar, assim como a imagem que almeja expor pode encontrar um patamar superior, não raramente até então não atingido pela marca. Consequentemente, tão forte e importante quanto o ser, é o que parece ser: sua reputação.

Com isso, as empresas se permitem ressignificar seus objetivos para com a sociedade, ampliando investimentos em processos que permitam a melhor projeção de sua imagem e melhor alcance de sua boa reputação, diferenciando-as no mercado e criando vantagens competitivas que sejam nítidas ao mercado.

2.1 REPUTAÇÃO CORPORATIVA

É ao longo do tempo e de forma constante que a reputação corporativa se desenvolve. Como apresentado anteriormente, é o resultado de experiências acumuladas, assim como interações repetidas nas chances de aproximação com a marca. Para a construção da reputação corporativa não há ponto final, porque são permanentes as percepções geradas por uma organização, resultado de sua comunicação com públicos diversos (Caruana & Chircop, 2000).

Por isso, a reputação designada a uma organização não tem nascedouro único, sendo resultado de diversos julgamentos pessoais, ainda que nem sempre imparciais, sobre sua credibilidade, confiabilidade e responsabilidade. É o fruto das percepções sobre ações passadas de uma organização, aliada à expectativa sobre suas visões futuras, assim como decisões sobre suas possibilidades de escolha, inclusive se comparada com as marcas de organizações consideradas rivais (Fombrun, 1990).

Gotsi e Wilson (2001, p. 27, tradução livre e grifo dos autores) definem que:

> *"Reputação corporativa é a avaliação geral que os stakeholders fazem sobre uma organização ao longo do tempo. Essa avaliação é baseada nas experiências diretas dos stakeholders com a organização, em qualquer outra forma de comunicação e simbolismo que fornece informação sobre as ações da organização e/ou comparação com as ações de outras organizações rivais"*

Assim, é imperativo elucidar qual o entendimento acerca de dois termos que são semelhantes: imagem e reputação. Ruão e Salgado (2008) estudaram o contexto histórico desta construção, identificando que o termo imagem organizacional surgiu na segunda metade do século XX. Ainda que sem especificar, a pesquisa identifica dois possíveis responsáveis por sua introdução: Kenneth Boulding (com a obra The Image, de 1956) e Pierre Martineau (artigo, na Harvard Business Review, intitulado "The personality of the retail store" em 1958). Ambos, independentemente do título individual de criador, parecem ter tido relevante papel no interesse pelo tema na década de 1950. Desde então, ainda que a aceitação do conceito tenha sido ampla, a definição de imagem organizacional suportou diversas discussões - e rejeições-, como Grunig, 1993, ainda segundo Ruão e Salgado em 2008. Entretanto, o termo imagem organizacional se manteve como prioritário para o assunto percepções sobre organizações até o fim do século passado.

Especificamente sobre imagem, Chun (2005) define como sendo as percepções que os consumidores têm da empresa. Davies, Chun, da Silva e Roper, (2001) explicitam como a percepção que os stakeholders externos (especialmente clientes) têm da empresa, detalhando ainda ser a soma das crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou grupo tem de um objeto, uma pessoa, um lugar, uma marca, um produto ou uma empresa. Barich e Kotler (1991) afirmam que cada pessoa possui sua própria percepção de uma empresa, enquanto Dowling (1993) assinala que a imagem é o conjunto de crenças, ideias e impressões que uma pessoa mantém em relação a um objeto.

Para Corrêa (2016), imagem seria como as impressões e percepções são formadas pelos públicos externos. Almeida (2009) acredita que é a partir da percepção e da interpretação da identidade pelos seus públicos que a imagem é constituída. Torquato (2011) acredita que a imagem é a projeção pública da identidade do produto ou serviço, são as percepções sobre o

produto, os valores agregados ao seu conceito, as manifestações e apreciações sobre suas qualidades.

Whetten e MacKay (2002), sugeriram três perspectivas contemporâneas sobre o conceito de imagem. A primeira define a imagem das organizações como sendo o que os membros pensam ser a percepção dos não membros. A segunda refere-se à imagem como o que os não membros pensam sobre a organização. A terceira perspectiva considera tratar-se como os membros pensam e projetam sobre a organização.

Já na derradeira década do último século inicia-se, de forma paralela, o estudo do constructo reputação corporativa. A revisão literária liderada por Gotsi e Wilson (2001), acerca do entendimento das origens e a evolução do pensamento para os conceitos reputação e imagem, aponta uma obra do economista Stigler, ainda de 1962, como a mais antiga, seguida por outra dos estrategistas Caves e Porter, já em 1977. A mesma revisão literária buscou uma definição para reputação corporativa, tendo encontrado escolas distintas sobre imagem e reputação. Identificaram que as duas denominações aparecem na literatura ora com conceitos idênticos, ora separados, ou ainda como fenômenos inter-relacionados. Ao identificarem tais definições para reputação corporativa, as classificaram em duas escolas de pensamento - esquematizadas no Quadro a seguir:

Figura 01 – Conceitos de Reputação e Imagem estudados

	Similar	**Relacionados**	**Relacionados (adotado neste trabalho)**	**Distintos**
O QUÊ	Imagem e Reputação são o mesmo fenômeno	Imagem e Reputação são fenômenos diferentes, porém, inter-relacionados. A reputação é uma das dimensões com que se constrói a imagem	Imagem e Reputação são fenômenos diferentes, porém, inter-relacionados. A reputação é influenciada pelas múltiplas imagens de várias audiências.	Imagem e Reputação são fenômenos diferentes e separados (não relacionados)
QUEM	Dowling (2001); Bendixen e Abratt (2007); Alvesson (1990); Dutton, Dukerich e Harquail (1994); Dichter (1985)	Barich e Kotler (1991); Normann (1984); Mason (1993)	Gray e Balmer (1998); Rindova (1997); Bromley (2000); Davies, Chun, Silva e Roper (2001); Markwick e Fill (1997); Fombrum (2005); Argenti e Forman (2002)	Brown e Cox (1997); Dacin e Brown (2006); Grunig (2006)

FONTE: autores mencionados, com base em Gotsi e Wilson (2001)

Com percebe-se, a primeira considera os conceitos de imagem e reputação similares. Já a segunda considera que os termos diferem entre si. Contudo, nesta segunda escola, há três possibilidades: imagem e reputação corporativas com conceitos distintos; conceitos inter-

relacionados, sendo a reputação corporativa uma das dimensões na construção da imagem corporativa e, por fim, a terceira, quando a reputação é influenciada pelas múltiplas imagens que seus diversos stakeholders formam constantemente sobre a organização (Gotsi & Wilson, 2001), ideia última assimilada e adotada no presente trabalho. Façamos, então, um detalhamento conceitual, conforme quadro anteriormente exposto:

Inserindo o contexto da análise de conceito acerca da reputação, Dowling (2001) enfatizou que imagem e reputação tem definições idênticas. Pensam da mesma forma Bendixen e Abratt (2007); Alvesson (1990), Dutton, Dukerich e Harquail (1994) e Dichter (1985). Segundo Vance e Ângelo 2007, os estudos desta escola são objeto de críticas, por não investigarem a existência de relação entre os conceitos de reputação e imagem.

Há autores, como Barich e Kotler (1991); Normann (1984); Mason (1993) que defendem conceitos distintos entre imagem e reputação, ainda que relacionados, segundo Gotsi e Wilson (2001), fazendo uma clara distinção entre eles. Para este grupo, a imagem é entendida como algo construído de forma artificial que não necessariamente corresponderia à realidade. A reputação seria um atributo da conduta da empresa, que acabaria por compor a imagem da empresa. Neste caso, o termo imagem é convocado para representar, ainda segundo Gotsi e Wilson (2001) a "soma das crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou grupo tem sobre um objeto, que pode ser uma empresa, produto, marca, lugar ou pessoa". Para Vance e Ângelo 2007, críticas à esta visão incidem sobre o fato de não serem consideradas diferenças nas percepções entre os grupos de stakeholders, assim como na definição de uma relação unilateral entre reputação e imagem.

O terceiro grupo, como Brown e Cox (1997); Dacin e Brown (2006); Grunig (2006), por fim, reúne estudos em que reputação e imagem são analisadas de forma distintas. Para estes, segundo Lerner (2006), imagem seria como o que os stakeholders percebem a organização, enquanto que a reputação é o reflexo dos impactos históricos acumulados de sinais de identidade observados previamente e de possíveis experiências em transações. Brown et al (2006), por sua vez, destrincharam esta similaridade conceitual, clarificando os quatro itens da seguinte forma: Identidade, como quem se é como organização, Imagem desejada sendo o que a organização almeja que os stakeholders dela pensem, Imagem Construída sendo aquilo que a organização entende que pensam sobre ela e, por fim, Reputação, que seria o que de fato é pensado sobre a organização pelos stakeholders.

Nesse sentido, retomamos o que compreende este estudo, de que Imagem e Reputação são fenômenos diferentes, porém, inter-relacionados, sendo a reputação influenciada pelas múltiplas imagens de várias audiências. Davies, Chun e Da Silva (2001), por exemplo, esclarecem que reputação é uma denominação coletiva acerca das visões dos stakeholders – incluindo neste conceito identidade e imagem -, sendo a identidade representada pelos empregados (agentes internos) e a imagem constituída pela percepção dos agentes externos. Para Argenti e Forman (2002) a construção da reputação é dependente da identidade da organização e da coesão entre as imagens percebidas pelos stakeholders, assim como do alinhamento entre a imagem percebida e sua a identidade trabalhada.

Para estes autores, assim como Mendes (2013) e Magalhães, (2015), a imagem tem como definição o reflexo da identidade da organização, mas esta vem acompanhada da percepção que cada um dos stakeholders dela possuem. Resumindo: a imagem é o curto prazo e a reputação é a sequência de reiteradas imagens, no longo prazo. A reputação é entendida como um vínculo emocional, composto e esclarecido por dimensões racionais, sendo que empresas que apresentam desempenho favorável neste quesito, de forma equilibrada, constroem uma reputação forte.

Justamente nessa busca pelo desempenho favorável as organizações são desafiadas pelos constantes riscos reputacionais que encaram, a todo tempo, em função das decisões tomadas, também pelas não tomadas e, inclusive, gerados pelo cenário que envolve a marca. Se para uma instituição é preciso ter clareza sobre quem quer ser, seu papel na sociedade, seu posicionamento diante dos temas que alimentam a economia do conhecimento, como trabalhar as distâncias existentes entre sua imagem projetada e as percepções geradas, como imaginar que o esporte, inclusivo e com capilaridade que tem, não passa pelos mesmos questionamentos?

O entendimento é de que, atualmente, as organizações, sejam de quais segmentos forem, precisam estar atentas às percepções que seus stakeholders têm de si. Sandra Bressa (2009) aponta que a reputação é estruturada além do mundo corporativo. Em um hospital, por exemplo, cita a autora, o que está diariamente em jogo é a solução de problemas que influenciam a vida das pessoas, tornando transparente o quão crua é a percepção do doente e seus familiares sobre se a unidade de atendimento será capaz, ou não, de curá-lo.

Mesmo que o desempenho efetivo da unidade não seja referência, se a percepção que dela se tem for de que existe ali plena capacidade dedicada a resolver a situação (gerador de confiança), é bastante provável que a pressão sobre a administração seja menor. Ainda, sendo o

hospital avaliado, seus stakeholders serão mais benevolentes com a instituição conforme a percepção dela existente. Esta situação (Bessa, 2009) atinge níveis emocionais e de percepção que, certamente, alcançam o universo da Reputação.

2.2 REPUTAÇÃO CORPORATIVA NO ESPORTE

Na literatura sobre gestão do esporte é bastante raro encontrar estudos sobre reputação corporativa. Entretanto, em 2014 a Sport Management Review apresentou artigo ponderando justamente sobre o cuidado para com os escândalos vindos da NBA (Agyemang, 2014). O artigo esclarece que uma das mais conhecidas Ligas Esportivas do mundo tem dedicado bastante do seu esforço para manter sua reputação ilibada, e o faz pensando prioritariamente no aumento do valor de sua marca. É a conexão clara entre boa e forte reputação e valorização de marca.

Anteriormente, a mesma publicação publicou artigo (Kellison & Mondello, 2012) descrevendo que para as organizações do mercado esportivo que procuram aporte financeiro para suas instalações, a gestão de sua imagem, reputação e identidade é ponto essencial. Há ainda uma terceira publicação do periódico que cita a reputação com o olhar complementar do Esporte (Fairley, 2015), sendo que identifica que as estratégias de gestão de imagem e recuperação pós crise possui importância bastante considerável para a reputação das cidades que sediam eventos esportivos de grande porte.

Assim, diante da absorção de conceitos empresariais ao universo esportivo, a utilização dos conceitos de reputação corporativa é igualmente pertinente. Breitbarth e Harris (2008), destacam o amadurecimento e profissionalização do setor. No mesmo caminho, Brown (2006) aponta que a indústria esportiva é das mais valiosas, e que, por assim ser, deve ser gerida com as melhores práticas já aplicadas no mercado. Por assim ser, as mais eficazes formas de gestão empresarial são assimiladas pelo esporte, que tem sua realidade adaptada ao que há de mais profissional. Então, se as diretrizes de mercado podem nortear as decisões de clubes, atletas e das maiores competições do planeta, seria um erro crasso do esporte não o fazer.

Afinal, o valor percebido no segmento esportivo acaba por ser uma soma de elementos tangíveis e intangíveis, interpretados das mais variadas formas pelos consumidores do esporte (Rocco Júnior, 2012). Essa intangibilidade do esporte passa, pela experiência proporcionada (da vitória à frustração), mas fundamentalmente é alcançada pela comunicação que as entidades

desenvolvem com a sociedade, despertando um novo perfil de interesse e, consequentemente, ampliando o mercado.

Para tanto, a lógica de negócio no esporte resultou na profissionalização da gestão e de seu marketing, porque preocupada com a concorrência e com aquele que por diversas vezes é seu principal stakeholder: os fãs consumidores. A exigência do desenvolvimento de estruturas próprias com essa competência apareceu, ainda que não houvesse ali a clareza da construção e defesa da boa reputação.

O processo, enfim, podia não ser racional, mas o zelo com a percepção dos públicos de relacionamento passava a ser importante na ampliação e valorização da marca esportiva, havendo para tanto uma busca natural por um esforço e investimento maior na comunicação, pensada estrategicamente para atingir objetivos de gestão. Torna-se essencial a interligação da Comunicação com o Marketing, ainda que cada um tenha a independência de sua atuação. Afinal, segundo Baleizão (2013), o impacto da comunicação no Esporte pode estar relacionado com a percepção que o público tem dele. Importante, então, melhor detalhar o processo de comunicação no esporte.

Para Pedersen, Miloch e Laucella (2007), as organizações esportivas viviam já na última década um considerável crescimento na esfera de sua popularidade, bastante em função da crescente cobertura mediática produzida por diferentes meios, com maior ênfase na internet. Nesse contexto, o valor da comunicação na gestão minimamente profissional do esporte passa a ser entendido como vital. Camargo (2001) aponta que o processo de comunicação nas entidades esportivas encontra, consoante o ambiente organizacional, dois tipos de ocorrências: a primária e a secundária. Se na comunicação primária é interpessoal e direta entre os envolvidos; na comunicação secundária foca no efeito dos meios de comunicação de massa, propiciando impacto e alterações em âmbito social. Pinasa (2008) ressalta que a comunicação acertadamente trabalhada maximiza o valor percebido ao esporte, alcançando a interação verbal e não-verbal.

Billings, Butterworth e Turman (2012) também se referem à Comunicação no Esporte em três vertentes: comunicação no esporte, em contexto esportivo e, por fim, através do esporte. Para os autores, em uma estratégia de comunicação, o esporte pode ser o tema principal, cenário ou plataforma de entendimento. Em raciocínio de complementariedade, Stoldt, Dittmore e Branvold (2012) definem o conceito de Comunicação para o Esporte com base na função de gestão, de ação ou sistemática na relação com os públicos.

Hopwood, Skinner e Kitchin, (2010) assumem como assertiva uma estratégia de comunicação que permite a interação com a mídia a fim de obter aceitação, atenção e apoio para os valores do clube esportivo para com seu público-alvo. Hopwood (2005), em trabalho solo, destaca que os clubes esportivos já perceberam que podem e devem buscar diferenciar-se uns dos outros, porque e assim que podem encontrar vantagens competitivas no mercado. Paras tudo isso, faz-se indispensável pensar em estratégias de comunicação para o fortalecimento da reputação.

Assim, se faz compreensível a relevância dos objetivos de imagem e de reputação para o esporte trabalhado de forma profissional. Tais temas contam, inclusive, com interdependência viabilizada pelo trabalho de comunicação. A conversão dos clubes em organizações com funcionamento semelhante ao universo corporativo e empresarial faz com que busquem uma imagem positiva, que seja interessante não apenas para seus fãs, mas também para o mercado. Esse comunicar com esse novo universo passa a ser fundamental.

Reconhecida pela União Europeia de Futebol (UEFA) e pela Federação de Futebol Associado (FIFA), a The European Club Association (ECA) - Associação Europeia de Clubes traz uma clara proposta de comunicação para sua reputação. A Associação, que é uma organização de futebol independente na busca por representar os interesses dos clubes que participam das principais competições profissionais da Europa, publicou o Guia de Gestão de Clubes da ECA (2015), que compila um coletivo de experiências de seus representantes acerca da gestão de clubes de futebol, além de tantos outros numerosos estudos. O material apresenta ainda uma análise de diferentes aspectos de gestão de clubes, trazendo sempre como referência atividades esportivas, empresariais e comunitárias. Para esclarecer tais atividades, contextualiza com cenários internos e externos, assim como a estratégia de desenvolvimento utilizada. Trabalhar para estes públicos, segundo a ECA, é essencial para que os clubes consigam ser entendidos como parte da sociedade em que vivem segundo o olhar do público.

Outro exemplo desta imediata ligação se deu nos últimos Jogos Olímpicos Rio 2016, quando o nadador Ryan Lochte admitiu ter forjado uma história na qual ele e seus companheiros foram assaltados à mão armada na cidade. Em entrevista à revista "Vanity Fair" (Hilary Weaver, After Scandal in Rio, What Should Ryan Lochte Do?, disponível em 27.09.2016, em http://www.vanityfair.com/style/2016/08/ryan-lochte-next-move), uma das mais populares dos Estados Unidos, Eric Schiffer, presidente da Reputation Management Consultants, apontou em agosto de 2016 que “a imagem do atleta se afogou no fundo da piscina”, indicando ainda que sua

carreira está ameaçada, pois novos patrocinadores passariam a olhar para ele como “um pária no mundo moderno”. Para sustentar sua fala, o especialista em Reputação Corporativa lembrou que todas as empresas que patrocinavam o nadador dono de doze medalhas olímpicas anunciaram o rompimento dos seus contratos e que Ryan não teria muito o que fazer para tentar recuperar sua boa reputação. Apontou, ainda, aquele que entende ser o único caminho que resta a Lochte: manter-se competitivo nas piscinas para, com bons resultados, eventualmente conseguir limpar seu nome e recuperar a boa reputação que perdeu em 2016.

Em situação semelhante, o futebol brasileiro, por exemplo, tem enfrentado nas duas últimas décadas consideráveis crises de imagem/reputação, oriundas de movimentos extracampo, administrativos e jurídicos, para (não) corrigir resultados obtidos em competição, além de arquibancadas que cedem, pessoas que são assassinadas dentro e nos arredores dos estádios, dirigentes que são descobertos, com provas, corruptos...). Ou seja, os problemas para a reputação têm origem no ambiente esportivo, político, financeira, judicial, social, entre outros. É fundamentalmente essa demanda negativa que obrigou o esporte começar a utilizar lógicas de gestão de marca, com estratégias para a comunicação externa, adotando cada vez mais práticas dos modelos empresariais.

É possível que não esteja claro a todo o mercado a relevância destes ativos intangíveis para o sucesso das organizações, assim como a percepção da necessidade do trabalho alinhado entre comunicação e marketing. Mas é o pertencimento de características específicas ao esporte não comuns ao ambiente corporativo, como emotividade, considerável imprevisibilidade e instantaneidade, que exige da gestão esportiva planeamento de longo prazo. Se o esporte pretende cuidar de sua imagem e reputação, deve considerar sua “imagem comunicada” (Alvesson, 1990) apenas um retrato do que almeja construir em um período mais amplo. Para o mercado, os propósitos de construção de imagem estão atentos à promoção de visibilidade externa, credibilidade, inovação e excelência. Acerca da “organização da comunicação” (Van Riel, 2004), é possível perceber que a comunicação no esporte precisa mudar, passando a adotar a convicção de que imagem e reputação são fenômenos passíveis de construção estratégica.

É possível ainda perceber que os mesmos conceitos observados para a construção de imagem e reputação no universo corporativo estão presentes no ambiente das entidades esportivas, o que possibilita que estas sejam observadas e trabalhadas sob a mesma orientação,

ainda que com particularidades naturais e específicas de sua atuação. A figura a seguir exibe esses tipos de associações.

Figura 02 - Principais correntes conceituais para associação corporativa

Associação	Conceito	Tipos de associação corporativa
Confiança	Probabilidade subjetiva atribuída por alguém para ações benevolentes esperadas de outro.	Confiabilidade; Honestidade
Traços da personalidade / caráter	Características da pessoa (empresa) que definem um padrão consistente de comportamento.	Iniciativa; Competência; Machismo; Informalidade
Expectativas sociais	Associações às diferentes expectativas que os stakeholders têm sobre o comportamento da organização na sociedade.	Produtos e serviços; Visão e Liderança; Ambiente de trabalho; Responsabilidade social e ambiental.

Fonte: BERENS; van RIEL, 2004

Nota-se que o conceitual das três associações encontra amparo no universo das entidades esportivas. Isto porque todos os tipos de associação corporativa mencionados são condizentes ao esporte, trazendo relação direta com a percepção que se tem das entidades que os trabalham. Destarte, se a imagem e a reputação, ainda que não estejam assim conceituadas, passam a estar emaranhadas no centro da comunicação das preocupações do esporte, as organizações esportivas igualmente passam a trabalhar para criar ligações fortes e permanentes, ultrapassando o resultado meramente esportivo, através de conteúdo e alcance emocional.

Isto, claro, diretamente ligado ao esporte, porque, o êxito ou a gestão de sucesso das organizações esportivas também depende da correta identificação dos stakeholders e sua posterior avaliação de pertinência (Miragaia, Ferreira & Carreira, 2014) como uma maneira de reafirmar qual e como devem ser dadas as prioridades na tomada de decisões estratégicas de curto, médio e longo prazo.

2.3 DIMENSÕES E ATRIBUTOS QUE COMPÕEM A REPUTAÇÃO CORPORATIVA

O entendimento da reputação corporativa ganha cada vez mais atenção de estudiosos (Barnett, Jermier & Lafferty, 2006; Walker, 2010). Pesquisas explicitam haver relação entre

reputação corporativa e desempenho organizacional (Agarwal, Osiyevskyy & Feldman, 2014) e desempenho financeiro (Ali, Lynch, Melewar, & Jin, 2015).

Com base em uma revisão sistemática da literatura sobre reputação corporativa, Walker (2010) descobriu que em contraste com a construção da identidade organizacional e imagem organizacional, a construção da reputação corporativa se concentra na reunião das diversas percepções dos stakeholders específicos da empresa. Walker (2010) ainda desenvolveu e definiu a reputação corporativa como representação de percepções específicas sobre realizações passadas de uma organização em consonância com suas ações atuais, considerando igualmente suas presentes perspectivas futuras. A fim de avaliar reputação corporativa com base na sua definição, vários estudiosos focaram na medição com instrumentos (Bromley, 2002), que serão analisados no próximo tópico deste trabalho.

2.3.1 Dimensões da Reputação na Academia: construções e metodologias

A reputação corporativa tem sido debatida diante da necessidade de existir medidas de classificação ou escalas de valor da marca. Como mencionado por Walker (2010), uma organização pode ter diferentes reputações a zelar, dependendo do problema. Mais especificamente, uma organização pode, por exemplo, ter uma boa reputação de seus produtos e serviços, enquanto tem uma má reputação acerca de seu processo de inovação.

Nesse complexo contexto, vários investigadores referem-se à necessidade de medição da reputação (Barnett et al, 2006; Bromley, 2002; Chun, 2005), seus antecedentes (Agarwal et al, 2014; Ali et al, 2015), e atributos (Lloyd, 2011; Ponzi, Fombrun, & Gardberg, 2011). Nesse cenário, a reputação corporativa, deixa de ter foco único em uma exclusiva medição ou construção. Como resultado, o instrumento de medição deve considerar não apenas o retrato atual, mas o histórico de opinião sobre a marca, como também sua projeção futura.

A literatura sugere que a compilação das avaliações dos stakeholders devem ser feitas com base em uma visão generalizada de reputação e baseadas em dimensões específicas comuns a todas às marcas. Lange et al. (2011) conduziram uma revisão da literatura a partir da qual identificaram três principais conceituações sobre reputação: ser conhecido (passado), sendo conhecido por algo (presente) e tendência a ser reconhecido (futuro). Todas são percepções ainda

amplas sobre uma empresa. Baseados nesta interpretação, observaram que a distinção crítica entre as três etapas está, fundamentalmente, na dualidade experiência e expectativas.

Dentro deste contexto, vários investigadores enfatizam a necessidade de inclusão de múltiplas percepções das partes interessadas dentro do processo de medição da reputação corporativa. Isso porque a reputação é igualmente baseada nas percepções de múltiplas partes interessadas, e não apenas de um único grupo (Ali et al, 2015; Feldman, Bahamonde & Bellido, 2014; Mahon & Wartick, 2012; Nguyen & Leblanc, 2001).

Além disso, o foco em múltiplas partes interessadas (diversos stakeholders) e suas percepções é necessário, uma vez que as empresas operam num contexto em que as expectativas podem ser comuns entre elas (Chun, 2005). Assim, a reputação corporativa será o reflexo da empresa, com base em percepções de stakeholders internos e externos para com seu ambiente (Bromley, 2002). Por último, a análise que encontra de diversos interessados uma mesma percepção, impede ameaças de validade de conteúdo (Ali et al., 2015) e viés de seleção (Feldman et al., 2014).

Na literatura acadêmica brasileira, Thomaz e Brito trouxeram em 2010 revisão sistemática da teoria, apontando os atributos usados como definidores da reputação. Por eles foi proposta uma escala constituída de oito atributos: liderança no segmento de atuação; inovação tecnológica no desenvolvimento de produtos/serviços; comportamento ético nos negócios; política de relacionamento com interlocutores externos; qualidade da gestão; seriedade na condução de assuntos financeiros; seriedade na condução de assuntos gerais; e responsabilidade social da empresa.

O estudo ainda entendeu, como ora entende o presente, que reputação corporativa possui conceito diferente (embora inter-relacionado) do conceito de imagem. A escala proposta se mostrou uma alternativa ao Reputation Quotient – que será aprofundado adiante neste estudo-, desenvolvido por Fombrun et al. (2000), ao evitar a dimensão de apelo emocional. Ademais, apontou ter suprido a carência de escalas de reputação adequadas à cultura brasileira.

Por todos os estudos citados, baseado em Walker (2010), é possível apontar que o instrumento de medição da reputação corporativa deve ser capaz de ser descodificado por assunto e por grupos de stakeholders, considerando, sempre, um grupo único de dimensões e atributos que a componham.

2.3.2 Dimensões da Reputação no Mercado: construções e metodologias

O conhecimento das funções técnicas e gerenciais é geralmente adquirido no ambiente acadêmico e, posteriormente, aplicado ao ambiente organizacional (Doherty, 2013). A máxima é igualmente adequada à gestão do esporte e ao tema ora estudado. Métricas econômico-financeiras customizadas, com sensíveis indicadores de desempenho das empresas, relatórios diversos de recomendação de compra e venda de ações das empresas elaborados por analistas de diversos bancos e agências, pesquisas junto a stakeholders prioritários e monitoramento de notícias (impressa, online e redes sociais) são norteadores. Entretanto, todas essas análises não necessariamente se conversam e, por estarem diversas plataformas, não possuem metodologias padronizadas. Ademais, tais indicadores não estão plenamente disponíveis a todos os interessados, por questões comerciais, e não possibilitam a busca pelo entendimento além do que os resultados já demonstram de forma estratificada.

Recentemente, a Reputation Dividend (Cole, 2012) demonstrou o impacto da reputação no valor de mercado das companhias, com uma metodologia híbrida que contempla três componentes: pesquisa junto a stakeholders; modelagem dos intangíveis, valor de mercado e do desempenho financeiro; e notícias na mídia. Cole (2012) demonstrou que o comportamento de investidores está diretamente relacionado à confiança que têm nas empresas/empresários e nas marcas acerca da habilidade de entregar bons resultados e, consequentemente, criar valor para os acionistas/sócios. Como caminho, a reputação.

Nesse contexto, como já explicitado anteriormente, vale o olhar para a reputação da marca e como mensurá-lo de forma adequada. Entre as pesquisas existentes, as mais conhecidas são: a RepTrak (Reputation Institute), a AMAC - America's Most Admired Companies (Fortune) e a CRQ - Corporate Reputation Quotient (The Harris Poll) – sendo que as duas primeiras ainda em um patamar anterior da terceira. Explicitaremos tópico a AMAC e a CRQ, analisando com considerável nível de detalhe a RepTrak na seção seguinte.

2.3.2.1 AMAC - America's Most Admired Companies (Fortune)

Desde 1997, a divisão do Hay Group da Korn Ferry fez uma parceria com a revista Fortune para identificar e classificar as "Empresas mais admiradas do Mundo". O estudo também

revela como estas marcas alcançam altos índices de boa e forte reputação. O Estudo providencia levantamentos junto à altos executivos e diretores de empresas elegíveis à pesquisa, assim como analistas financeiros, para identificar as empresas que gozam das reputações mais sólidas dentro de seus setores de atuação.

Em seu processo, consideram empresas dos EUA e multinacionais, em 57 setores de atuação (com no mínimo seis empresas e um máximo de quinze classificadas por setor). Assim, são 218 empresas de fora dos EUA – de 29 países diferentes - e 434 empresas dos EUA, sendo que devem ter aproximadamente US$ 10 bilhões em receitas e estar, neste quesito, entre as maiores de seu setor. São entrevistados quase 16.000 executivos, diretores e analistas dos setores.

Nesta pesquisa, os atributos de reputação em que as empresas são avaliadas para determinar seu ranking no setor são: Capacidade de atrair e reter pessoas talentosas; Qualidade da gestão; Responsabilidade social perante a comunidade e o meio ambiente; Inovação; Qualidade dos produtos ou serviços; Uso inteligente de ativos corporativos; Solidez financeira; Valor de investimento para o longo prazo; Eficácia em fazer negócios globalmente.

Como metodologia, apenas os nomes de atributos listados acima são fornecidos na entrevista. A pesquisa aponta aos respondentes que “as classificações podem ser baseadas em seu conhecimento sobre essas empresas ou em qualquer coisa que você pode ter observado ou ouvido falar deles". Assim, a interpretação do significado dos atributos dentro de uma indústria específica é deixada para os respondentes. Para se chegar aos nove atributos, e esta informação é fundamental para o presente estudo, estes foram encontrados em meados da década de 1980, através de uma série de entrevistas com executivos e analistas (mesmo perfil apontado acima), para determinar as qualidades que faziam uma empresa ser digna de admiração.

2.3.2.2 CRQ - Corporate Reputation Quotient (The Harris Poll)

Desde 1999, a Harris Poll é responsável pela pesquisa Reputation Quotient, que avalia a percepção de stakeholders de empresas em 20 atributos, classificados em seis dimensões da reputação corporativa. Segundo a Consultoria, isso permite a capacidade de entendimento da tendência de forma confiável, observando o desempenho ao longo do tempo e identificando atributos específicos da indústria e das demais empresas do segmento, com suas respectivas reputações corporativas.

O estudo é anual e envolve em seu processo duas etapas: a primeira de observação contínua de nomenclaturas utilizadas e identificação das empresas que irão compor o questionário. Na segunda etapa é medida efetivamente a reputação das maiores empresas dos EUA, escolhidas na etapa anterior. Todas as entrevistas são realizadas no idioma natural (o inglês) e de forma on-line.

Os cerca de 23 mil entrevistados são selecionados entre aqueles que previamente manifestaram interesse em participar da pesquisa e são escolhidos por pertencerem ao universo estudado, sendo considerado seu perfil socioeconômico. Na fase de avaliações, os entrevistados são designados aleatoriamente para avaliar duas das empresas com as quais estão "muito" ou "um pouco" familiarizados. Após a classificação da primeira empresa ser concluída, é dada ao entrevistado a opção de avaliar uma segunda empresa.

O estudo prioriza uma base importante para a gestão de reputação, identificando novos riscos e oportunidades de mercado, em seis dimensões que compõem, para a Consultoria, a reputação corporativa, quais sejam: Responsabilidade social, Apelo emocional, Produtos e Serviços, Visão e Liderança, Desempenho financeiro e Ambiente de Trabalho. Dentro deste contexto, a próximo seção concentra-se no instrumento de medição RepTrak da reputação corporativa.

2.4 DIMENSÕES E ATRIBUTOS DA REPUTAÇÃO NO REPTRAK PULSE

Visando estabelecer um processo estável de mensuração da reputação, Fombrun e Gardberg (2000) desenvolveram um estudo que viabilizava às pessoas avaliarem as empresas com base em seis pontos-chave: Apelo corporativo, Produtos e serviços, Performance financeira, Visão e liderança, Ambiente de trabalho e Responsabilidade social. Os acadêmicos então inauguravam ali uma metodologia que permitia medir sistematicamente a reputação corporativa. Desde a consolidação deste primeiro modelo de mensuração da reputação, vários estudos foram realizados e permitiram adequações à ferramenta.

Com base neste conceito e agora em sete pilares, o Reputation Institute, liderado pelos acadêmicos reiteradamente citados neste trabalho Charles J. Fombrun e Cees Van Riel, criou o índice modelo RepTrak. O Reputation Institute (https://reputationinstitutebrasil.wordpress.com/expertise/, P2), consultoria internacional que lidera a metodologia, entende (tradução nossa) que

“reputação corporativa é o que as pessoas pensam e sentem sobre uma empresa, com base em informações (ou desinformações) que elas tenham tido sobre seus produtos, serviços, empregados, iniciativas sociais, desempenho passado ou perspectivas futuras”. Para a consultoria, a reputação de uma empresa ainda é o compilado de opiniões de todos os seus stakeholders.

No contexto atual difundido mundialmente como um dos padrões para medição de reputação de grandes empresas, a metodologia RepTrak responde a questões-chave em diversos grupos de interesse, contribuindo para propostas que informarão às comunicações de cada marca estratégias para melhorar sua reputação. A ferramenta utiliza a reputação corporativa para fornecer às suas empresas atualmente contratantes, como Microsoft, Nestlé, IBM, McDonald’s, MasterCard, Itaú entre outras, dados que identificam o que está impulsionando positivamente a reputação da companhia, além do que é visualizado como referência decisiva para a reputação corporativa em qualquer grupo de tomadores de decisão, corporações ou mesmo um país inteiro.

A parte principal do modelo, o RepTrak Pulse, representa o coração pulsante de uma organização. Isso mostra o quão forte o vínculo emocional pode ser entre a empresa e marca com seus stakeholders. A pontuação de pulse é baseada na estima, sentimento positivo, confiança e admiração que as partes sentem em relação a empresa. Ponzi et al. (2011) validou o pulso RepTrak, considerando-o uma base de emoção medida na construção da reputação, baseado em pesquisa quantitativa e qualitativa transcultural.

Além disso, o estudo de Fombrun, de Ponzi, e Newburry (2015) resultou em suporte empírico para a confiabilidade e validade dos atributos e dimensões da RepTrak. Os componentes (atributos e dimensões) da RepTrak foram baseados nos estudos antecedentes sobre reputação, sendo que a dimensão de pulso mede a construção de reputação corporativa focando o aspecto emocional, enquanto os demais instrumentos de pesquisa limitam sua concentração na medição das dimensões da reputação. Além dos atributos da reputação, é na busca pela avaliação aspecto emocional que se destaca o RepTrak, já que contém uma medida baseada em emoção na construção de reputação, considerando se o respondente tem uma boa sensação sobre a marca estudada, se nela confia, admira e respeita (Ponzi, Fombrun, & Gardberg, 2011).

2.4.1 Confiabilidade e validade da RepTrak Pulso

Ponzi, Fombrun,e Gardberg (2011) demonstraram a confiabilidade e validade da escala de pulso RepTrak, que mensura a reputação corporativa. Detalharam a reputação corporativa e o envolvimento de seus atributos, a fim de "eliminar o ruído da falta de conhecimentos, bem como permitir aos pesquisadores entender melhor as dimensões que compõem a reputação "(Ponzi et al. 2011, p. 20). Eles puderam concluir que a RepTrak é uma ferramenta potencialmente poderosa capaz de avaliar a percepção da reputação corporativa, tanto pelo público em geral, como pelos públicos de interesse; além de comparar reputações corporativas entre grupos de stakeholders.

Especificamente em relação à ausência de transparência por parte do Reputation Institute sobre a RepTrak - que se dá por interesses comerciais - Fombrun et al. (2015) validou os sete pilares da metodologia, através de cinco grupos de interessados em seis países diferentes. Por meio de análises multivariadas dos conjuntos de dados obtidos, eles encontraram evidência e corroboraram a confiabilidade e validade dos pilares, assim como dos 23 atributos que compõem toda a metodologia, que serão expostos a seguir.

2.4.2 Atributos do RepTrak Pulse e suas dimensões

Com base em trabalhos acadêmicos qualitativos anteriores (Gardberg & Fombrun, 2002; Gardberg, 2006), que buscavam o melhor entendimento dos atributos e dimensões do RepTrak, pode-se observar que Reputation Institute ampliou a confiabilidade de sua pesquisa. A consultoria, liderada por acadêmicos, entrevistou gerentes de comunicação e *heads* de áreas distintas de grandes empresas globais (recursos humanos, marketing e finanças entre outros nos Estados Unidos, Europa e Ásia, bem como em nove países da América Latina (Carreras et al., 2013).

Esta ampla gama entrevistas com especialistas foi realizada entre 1999 e 2006 e utilizada para identificar a real estrutura das sete dimensões da reputação corporativa. A figura seguinte descreve as sete dimensões do RepTrak com os seus 23 respectivos atributos-chave de desempenho. O objetivo é garantir que os tomadores de decisão das empresas tenham clareza em relação ao que fazer para fortalecer sua reputação:

Figura 03 – Descrição das Dimensões que compões o RepTrak e seus respectivos atributos

Produtos e Serviços	Qualidade percebida, Relação custo-benefício, Suprimento das necessidades do consumidor
Inovação	Incentivo a ideias, Pioneirismo, Capacidade de adaptação a mudanças
Ambiente de trabalho	Recompensa ao mérito e igualdade de oportunidades, Promoção do bem-estar e saúde dos empregados
Governança	Transparência e disponibilidade das informações, Ética empresarial, Idoneidade nos negócios
Cidadania	Responsabilidade ambiental e desenvolvimento social, Apoio às causas comunitárias
Liderança	Organização, Líderes carismáticos e eficientes, Excelência gerencial, Visão clara e compartilhada do futuro
Performance	Retorno aos investidores, Resultados financeiros, Perspectivas de crescimento

Fonte: Estudo RepTrak Pulse, validado por Ponzi el al (2011)

O modelo descrito permite, com o mapeamento feito, identificar quais atributos da reputação têm sido trabalhados pelas empresas interessadas. Ademais, é possível mensurar a reputação corporativa a partir da percepção geral sobre aspectos como admiração, confiança, empatia e estima de uma determinada empresa junto aos seus diversos públicos. Consolidados, esses atributos formam o Índice Pulse de Reputação, indicador referente ao vínculo emocional que uma empresa é capaz de criar e desenvolver com seus públicos de interesse.

Posto que o objetivo principal deste estudo é mapear os atributos e dimensões que compõem a reputação de clubes esportivos, detalhamos aqueles utilizados pelo Reputation Institute em suas raízes conceituais. A proposta é que, na sequência, possamos identificar se parte ou o todo do RepTrak se adequa ao universo esportivo.

2.4.2.1 Produtos & Serviços

A maioria dos stakeholders de uma empresa sabe que a qualidade do produto e/ou serviços ofertado no mercado tem relação direta com sua reputação, sendo suscetível de ser influenciado pela percepção desta oferta (Smith et al., 2010). Os stakeholders, principalmente os clientes, esperam que suas percepções acerca da empresa, frutos da experiência de consumo sejam positivas. Há de se entender, nesse sentido, que o desenvolvimento das percepções dos stakeholders esteja intrinsecamente relacionada com a base de seus produtos e serviços - a qualidade da sua oferta, o preço a que vende, o seu valor percebido, o suporte oferecido ao cliente

durante e no pós-compra, além da crença na vontade da empresa de melhorar continuamente tal oferta (Dawar & Parker, 1994; Lange et al., 2011).

Há de se ressaltar que tal expectativa não reside apenas nos clientes, mas também entre aqueles que ainda não o são mas tem possibilidade de vir a sê-los ou mesmo entre aqueles que foram, mas não mais o são. Neste último caso, há uma experiência não positiva que pode ou não ser revertida. E isso, naturalmente, passa pela percepção ou reputação deste stakeholder, o cliente, com a marca. Teorias sobre o mercado apontam que a reputação de uma empresa, na verdade, é construída principalmente de investimentos feitos por estas para aumentar a qualidade do produto e entrega aos clientes (Milgrom & Roberts, 1986). Portanto, avalia a percepção de uma empresa na oferta de produtos e serviços com base no pensamento no cliente, considerando qualidade, custo-benefício e na sua capacidade de atender às necessidades e expectativas dos clientes que a tenham demandado.

2.4.2.2 Inovação

Um dos mais importantes trunfos de uma empresa, é sua capacidade de inovar diante de novas demandas (Fang et al., 2011). Ainda segundo o autor citado, a inovação é a de se fazer algo novo ou diferente e, gerando imediatamente uma reação emocional de respeito e admiração em seus stakeholders por tê-lo feito. Ao alcançar tal reação emocional, encontra-se o eco no abalo positivo à sua reputação. Outras pesquisas confirmam que há uma relação entre inovação e reputação, reconhecendo que a consideração positiva é, na maioria das vezes, dependente de uma comunicação eficaz sobre a inovação promovida (Courtright & Smudde, 2009).

Nesse sentido, as empresas que se adaptam rapidamente às mudanças diversas, lançando novos produtos e permitindo o desenvolvimento de novas ideias são mais propensas a ganhar reconhecimento, respeito e admiração de seus stakeholders. Ademais, ao consegui-lo, passam a ser referência nesse aspecto e passam a gozar, inclusive, de maior visibilidade pelo feito, gerando novas oportunidades de mercado e de aumento de clientes, ampliando diretamente a fortaleza de sua reputação.

2.4.2.3 Ambiente de trabalho

Uma empresa de boa reputação com um bom local de trabalho é relevante para recrutar uma força de trabalho de alta qualidade (Nolan et al., 2013). Assim, as empresas que buscam boa reputação precisam manter seu olhar a bons e locais de trabalho. Ademais, a satisfação no trabalho é vista como um dos componentes de felicidade e é um dos aspectos de bem-estar do trabalhador (Parker, Chmiel & Wall, 1997). Empregados satisfeitos tendem a se comprometer com a empresa no longo prazo e se tornarem propagadores das boas práticas que vivenciam.

Ademais, várias publicações - brasileiras e internacionais, destacam como as empresas tratam seus colaboradores. Se nos EUA a Fortune publica regularmente "As 100 melhores empresas para se trabalhar" e a Forbes publica "Os 25 melhores locais para trabalhar", no Brasil temos, como exemplo, "As 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar" da publicação Você SA, que aponta as melhores empresas para trabalhar em 24 setores da economia, sendo seu índice norteador o IFT. Índice de Felicidade Total. Constar nestas listas e se possível estar no auge delas aponta naturalmente para uma melhor reputação dessas marcas no mercado e influencia a percepção de seus stakeholders.

Newburry et al. (2014) utiliza a dimensão local de trabalho na reputação para examinar questões relacionadas a como elas impactam na atratividade dos empregadores na América Latina. De modo semelhante, Martin et al. (2011) examinaram a relação entre a marca do empregador e sua reputação. Informações sobre como uma empresa trata os funcionários são capazes de gerar confiança e respeito com a maioria dos stakeholders, fortalecendo sua reputação.

2.4.2.4 Governança

Diante da crescente complexidade de gestão em empresas mais globalizadas, a governança é cada vez mais reconhecida como uma questão chave para as empresas (Kim et al, 2011). Em linha semelhante, Davis (2005) definiu a governança corporativa como "estruturas, processos e instituições dentro e em torno de organizações que designam poder e controle de recursos entre os seus participantes".

Ter estruturas de governança adequadas para a gestão da reputação corporativa é reconhecer o componente essencial do zelo com a própria reputação (Casado et al., 2014). Os stakeholders são, via meios de comunicação, auditores, governo ou agências, regularmente expostos a informações sobre a condução da administração de uma empresa. Ou seja, quanto mais uma empresa é percebida como ética e transparente, maior é a tendência de que amplie a

admiração e confiança na mente da maioria de seus stakeholders. Assim, nesse sentido, para construir sua boa reputação, "a corporação tende a ser vista menos como propriedade e mais como uma entidade com uma ampla gama de responsabilidades para com credores, trabalhadores, investidores e outros" (Soleimani et al, 2014).

Até por isso, as próprias empresas muitas vezes se tornam signatárias institucionais de códigos de conduta coletivos para sinalizar aos stakeholders seus princípios e compromissos. A dimensão "governança" da RepTrak ainda avalia as percepções dos stakeholders de uma empresa com o viés do ético, justo e transparente.

2.4.2.5 Cidadania

Estudos qualitativos sugerem que stakeholders tendem a respeitar e admirar uma empresa diante de suas intervenções e boa relação para com a sociedade (Orlitzky & Swanson,2012). Além disso, a evidência empírica sugere que a cidadania corporativa é uma legítima forma de construção de um ativo estratégico (Sridhar, 2012), que pode gerar formas diversas de apoio à empresa (Aaron et al., 2012), contribuindo inclusive para a proteção da marca em eventuais momentos de crise (Mio & Fasan, 2012).

Para tanto, as grandes empresas geralmente destinam parte considerável de seu orçamento - e também com marketing - para promover essas atividades, construindo a reputação de uma empresa engajada com a sociedade (Gottschalk, 2013; Vlachos et al., 2013). Ao agir de forma responsável e comunicar os stakeholders sobre isso, as empresas dão o sinal de que são dignas da confiança depositada.

Para Fombrun, Ponzi e Newburry (2015), algumas empresas agem buscando essa confiança também como uma forma de marketing de relacionamento, ainda que alguns possam nada enxergar além de desperdício financeiro. Assim, na percepção dos stakeholders, uma empresa ambientalmente sustentável e defensora de boas causas oferece uma contribuição positiva maior para a sociedade, o que remete ao fortalecimento ode sua boa reputação.

2.4.2.6 Liderança

Os CEOs podem ser catalisadores importantes para a construção de admiração e confiança para com os stakeholders (Flatt et al, 2013). Estudos sobre CEOs que são celebridades ou mesmo

visto como estrelas midiáticas (Wade et al., 2008) defendem a relevância de liderança na comunicação de sucesso de uma empresa e seu desempenho financeiro. Além disso, é academicamente provado que os conceitos e técnicas gerencias são melhores ou piores praticadas conforme as habilidades de seus líderes (Goldfarb & Yang, 2009).

Líderes atraentes, sob diversos aspectos, também propiciam maior cobertura midiática, arrebatando a confiança e investimentos necessários para o desenvolvimento de sua empresa. A credibilidade do líder é ponto essencial e isso alcança, obviamente, a reputação da empresa, tanto positiva, como negativamente. Assim como há publicações para o item Ambiente de Trabalho, também existem aquelas destinadas aos melhores ou mais admirados CEOs do país. Estas classificações induzem de forma favorável às percepções dos stakeholders (Westphal & Deephouse, 2011).

2.4.2.7 Performance

Um aspecto natural a influenciar o modo como os stakeholders avaliam as empresas é seu "desempenho financeiro". Embora as stakeholders tenham diferentes expectativas sobre as organizações, o poderio financeiro é desempenho sempre aguardado e, de alguma forma, pode suprir outras expectativas dos interessados (Donaldson & Preston, 1995). Passado consistente, lucratividade presente e boas expectativas de crescimento são sinais cruciais para os investidores decidirem se colocarão seu dinheiro na empresa.

As perspectivas de rentabilidade e crescimento influenciam diretamente a classificação das empresas em rankings de reputação, como as 'Mais admiradas do mundo das empresas" (Fombrun & Shanley, 1990), e reiteradamente são correlacionadas à construção da boa reputação em outros estudos (Lange et al., 2011). A dimensão 'performance' passa a ser, assim, baseada em um conjunto de atributos que avaliam a percepção dos stakeholders sobre o desempenho financeiro, rentabilidade e as perspectivas de crescimento global da empresa.

O estudo RepTrak também inclui uma análise de comportamentos acerca das empresas estudadas, como vontade de comprar, recomendar, investir, e até mesmo apoiar em um período de crise. Esta avaliação também perpassa o envolvimento emocional com a marca, conforme imagem a seguir:

Figura 4 – Modelo de Comportamento conforme Reputação - RepTrak

Fonte: Reputation Institute

O presente trabalho buscará, nesse sentido, tendo mapeado diversas ferramentas e entendimentos dos atributos e dimensões da reputação, compreender quais norteiam os clubes esportivos. Optou-se pela operacionalização da revisão em sua primeira etapa, sendo tal método útil, quando é necessário identificar, selecionar e avaliar criticamente estudos anteriores, com o propósito de coletar e analisar dados (Cochrane Collaboration, 2005) que permitam responder à questão presente. Considerando que Ponzi et al. (2011) validaram o RepTrak, citado de forma reiterada neste trabalho e que, por academicamente comprovado, norteia o presente estudo, e que tal metodologia tem os atributos de dimensão já assimilados e detalhados, alcançamos o seguinte quadro:

Figura 05 – Dimensões da reputação validadas academicamente

Thomaz e Brito (2010)	Ponzi et al. (2011) - RepTrak	Semelhança	Dimensão
Liderança no segmento de atuação	Liderança	Sim	Liderança
Inovação tecnológica no desenvolvimento de produtos/serviços	Inovação & Produtos e Serviços	Sim	Inovação & Produtos e Serviços
Comportamento ético		Não	Ética
Política de relacionamento com interlocutores externos		Não	Relacionamento com interlocutores externos
Qualidade da gestão	Governança	Sim	Governança
Seriedade na condução de assuntos financeiros	Desempenho	Sim	Desempenho financeiro

Seriedade na condução de assuntos gerais		Não	Seriedade
Responsabilidade social da empresa	Cidadania	Sim	Responsabilidade Social
	Ambiente de trabalho	Não	Ambiente de Trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor

É importante esclarecer que para a elaboração da figura acima foi respeitado o que os autores entendem para cada uma das dimensões. De forma tal que, por exemplo, mesmo que para o estudo RepTrak a dimensão Governança comporte Ética, como a recíproca não foi verdadeira para Thomaz e Brito (2010), as Dimensões foram distribuídas sendo consideradas distintas. A inserção de dimensões correspondentes entre si só foi assim considerada se os dois estudos concordassem entre si.

Nesse cenário, temos dez dimensões da reputação a serem aplicadas neste estudo para se entender ser adequadas ou não ao mercado do esporte, mais precisamente, às entidades esportivas, quais sejam: Liderança; Inovação; Produtos/Serviços; Ética; Relacionamento com Interlocutores Externos; Governança; Desempenho Financeiro; Seriedade; Responsabilidade Social e Ambiente de Trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é qualitativo, de caráter exploratório e descritivo. Entende-se pesquisa qualitativa como uma atividade historicamente situada que insere o pesquisador no mundo, consistindo num campo de práticas materiais e interpretativas que o tornam visível" (Denzin & Lincoln, 2011). O trabalho iniciou-se por meio de pesquisas bibliográfica e de evidências empíricas. Na pesquisa bibliográfica, extraiu-se informações sistematizadas de livros, artigos científicos, pesquisas. As diferentes abordagens teóricas permitiram definir o ordenamento das explicitações, sendo, nesta ordem, reputação corporativa, a contribuição da comunicação para a reputação, esporte e, por fim, atributos e dimensões da reputação. A pesquisa bibliográfica norteou a realização da análise dos tópicos desta pesquisa.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi fundamental estudar os conceitos de reputação, entendendo como têm sido trabalhados no cenário corporativo. Há também a dificuldade de o esporte no Brasil ainda não tratar da comunicação como uma estratégia prioritária para o sucesso da marca e do próprio clube. Isso, contudo, não inviabiliza o estudo sobre os atributos da Reputação dentro do universo do Esporte, ainda que a Sport Management Review, periódico a publicar mais artigos envolvendo Reputação e Esporte, tenha apenas escassos trabalhos nesse parâmetro - já citados anteriormente-, conforme pesquisa feita em agosto de 2016.

Após a exposição metodológica do assunto Reputação, independente do cenário aplicado, buscou-se sua aplicação em áreas correlatas ao Esporte, como Cultura e Entretenimento, diante do ineditismo de análise em território nacional se observada exclusivamente Reputação no Esporte. Esta pesquisa é construída com base em uma extensa revisão teórica, sendo desenvolvida com indicadores de conceituação adequados à realidade brasileira. Assim, aponta aspectos de construção da reputação embasados em expectativas de experiências sociais encontradas no Brasil.

Em um segundo momento foi realizada pesquisa qualitativa com os principais stakeholders de uma entidade esportiva, sendo que, para tanto, foi realizado um pré-teste do roteiro de entrevista semiestruturada – será apresentado no item 3.2 -, a fim de avaliar sua assertividade. Os procedimentos metodológicos a utilizados caracterizam-se como pesquisa exploratória, isso porque tal método é utilizado em situações em que se faz necessário identificar

o problema com maior precisão, obtendo dados adicionais antes do desenvolvimento de seus conceitos, como se faz presente no estudo em questão.

Para tanto, após entrevistarmos os stakeholders (explicitados a seguir), mapeamos quais as dimensões da reputação são mais e melhores citadas pelos entrevistados, assim como os conceitos de atributos que as justifiquem, apurando e descrevendo, ainda, se houve predominância de fundamento em comparação aos estudos sobre dimensões da reputação existentes sem a consideração do universo esportivo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo buscou, através de entrevistas semiestruturadas com os principais stakeholders do esporte, entender se todos ou alguns dos dez atributos mapeados anteriormente são condizentes com o ambiente ora estudado: o esporte. Acerca dos stakeholders escolhidos, se dão conforme apontado em estudo de Siqueira, Pajanian e Telles (2015). Os stakeholders são atores que executam papéis estratégicos para as organizações (Miragaia, Ferreira & Carreira, 2014). No entanto, apontam os autores, que ainda sabe-se pouco sobre as relações entre organizações de gestão de esportes e seus públicos de interesses. Em seu estudo, identificaram e analisaram as percepções de stakeholders externos e internos sobre a tomada de decisão estratégica, avaliando o impacto das relações entre os atributos de poder, legitimidade e urgência sobre a relevância dessas partes interessadas. Três grupos de interesse foram destacados como stakeholders prioritários: gestores, fãs e patrocinadores/agentes do mercado. Citaram, contudo, haver dois outros importantes stakeholders a serem considerados: concorrentes e mídia. Os resultados, apontados corroboram estudos anteriores, como Bravo (2004); Parent e Deephouse (2007) e Agle et al. (1999), que igualmente encontraram tais correlações de saliência.

Já Siqueira, Pajanian e Telles (2015), identificaram e classificaram os stakeholders de clubes brasileiros de futebol profissional. Os dados obtidos resultaram na identificação de oito grupos de stakeholders percebidos como relevantes para os dirigentes das organizações estudadas. Conforme o modelo proposto por Mitchell et al. (1997), entenderam que no caso específico dos clubes esportivos, o atributo da urgência torna o stakeholder incômodo. Por este motivo, a mídia/imprensa foi considerada influenciadora de inputs e pelos outputs dos clubes.

Considerando os autores mencionados, seriam cinco os stakeholders a serem indagados para o presente estudo, considerado prioritários para a reputação de clubes esportivos: gestores, fãs, mercado (incluindo patrocinadores), concorrentes e mídia. Não há, contudo, um clube específico a ser estudado. Nesse sentido, concorrentes não responderiam em suas funções e, consequentemente, não trariam isenção ao estudo. Ainda, a quantidade de fãs de um ou mais clubes esportivos alcança um numeral que supera dezenas de milhões de pessoas e, sendo o presente estudo qualitativo, sua proporção em entrevistas não seria suficiente para representar o todo. Opta-se, assim, por entrevistar três stakeholders: gestores de entidades esportivas, mercado (incluindo patrocinadores) e integrantes da mídia esportiva.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados se dá por meio de entrevista pessoal com os stakeholders delineados. Segundo Bogdan, Biklen, Alvarez, Vasco, dos Santos & Baptista, (1994), uma entrevista é escolhida para angariar dados descritivos na linguagem do próprio entrevistado, permitindo ao investigador o desenvolvimento intuitivo de uma ideia sobre como os entrevistados interpretam aspetos do contexto investigado. Já Anderson & Kanuka (2003) consideram a entrevista uma metodologia única na obtenção de dados, cabendo ao investigador reúne-los através da comunicação.

Justamente por existirem em menor escala, as entrevistas - que foram realizadas com profissionais da área- carecem do aproveitamento máximo do conteúdo absorvido. Serão realizadas um total de 09 entrevistas, sendo 03 realizadas com gestores esportivos, 03 com profissionais e patrocinadores do mercado esportivo nacional e 03 com integrantes da mídia especializada. As perguntas foram aplicadas previamente em um pré-teste, com dois professores que estudam o tema comunicação e marketing esportivo. O primeiro, Pós-doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP), com foco de seus estudos em Comunicação e Marketing aplicados ao Esporte. O segundo com doutorado pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo – USP e Mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, com foco de seus estudos em Gestão de Marcas no Esporte. As perguntas, que seriam idênticas para os três públicos delimitados, foram aos dois expostas e são apresentadas nesta ordem para

não induzir a espontaneidade em relação à primeira pergunta. Contudo, não podemos simplesmente ignorar os demais estudos teóricos que apontam para, mundo afora, os itens listados como àqueles que constituem as dimensões da reputação. São elas:

1. Quais características você entende importantes para que um clube esportivo tenha uma boa reputação perante seus principais públicos de interesse?
2. Você considera importante para a reputação de um clube esportivo a característica Liderança? Por favor, detalhe sua opinião e como percebe este componente no mercado esportivo.
3. Você vê a Inovação como uma característica relevante para a reputação de um clube esportivo? Por favor, detalhe sua opinião e como percebe este componente no mercado esportivo.
4. Você percebe que Produtos e Serviços são fatores (ou é um fator) importante na formação da reputação de um clube esportivo? Por favor, detalhe sua opinião e como percebe este componente no mercado esportivo.
5. O quão importante para a reputação de um clube esportivo é a característica Ética? Por favor, detalhe sua opinião e como percebe este componente no mercado esportivo.
6. Você entende ser importante para a reputação de um clube esportivo que ele tenha um sólido programa de Relacionamento com interlocutores externos? Por favor, detalhe sua opinião e como percebe este componente no mercado esportivo.
7. Você considera importante para a reputação de um clube esportivo a característica Governança? Por favor, detalhe sua opinião e como percebe este componente no mercado esportivo.
8. Você avalia como fundamental para a reputação de um clube esportivo que ele tenha um bom Desempenho Financeiro? Por favor, detalhe sua opinião e como percebe este componente no mercado esportivo.
9. Você considera importante para a reputação de um clube esportivo a característica Seriedade? Por favor, detalhe sua opinião e como percebe este componente no mercado esportivo.
10. Qual sua avaliação sobre a relevância da Responsabilidade Social de um clube para sua reputação? Por favor, detalhe sua opinião e como percebe este componente no mercado esportivo.

11. Você considera importante para a reputação de um clube esportivo a característica Ambiente de Trabalho? Por favor, detalhe sua opinião e como percebe este componente no mercado esportivo.

Os dois professores sugeriram o mesmo ajuste: as perguntas 05 e 09, sobre ética e seriedade no esporte, respectivamente, não deveriam estar separadas. Neste ambiente, falam sobre uma só coisa. Assim, para as entrevistas para a dissertação, a pergunta número nove, sobre seriedade, será excluída. Sugeriram, ainda, na pergunta 08, sobre Desempenho Financeiro, eliminar o complemento "financeiro". No esporte, o foco não está, como no mundo corporativo, no desempenho financeiro. Assim, a pergunta 08 passará ser apenas Desempenho, e poderá abordar tanto o aspecto financeiro como o esportivo. Vejamos a figura abaixo, que traz a síntese da conversa com os dois acadêmicos:

Figura 06 – Síntese da entrevista prévia com acadêmicos

Dimensões	**Acadêmico 01**			**Acadêmico 02**	
	Impor-tante?	Esclarecimento/ Atributos Mencionados		Impor-tante?	Esclarecimento/ Atributos Mencionados
Pergunta Livre	Políticas claras de governança, transparência em seus relatórios e atuação e uma boa comunicação com seus públicos de interesse.			Credibilidade, Governança e Idoneidade	
Liderança	Não	Liderança é importante como elemento estratégico de gestão. Para a reputação, a comunicação e a transparência são elementos mais importantes.		Sim	Liderar modelos administrativos, referência administrativa. Não pode ser liderar em número de fãs ou esportivamente.
Inovação	Sim	Desde que trabalhada como elemento estratégico. A agremiação que inova e abre espaço para novas ideias, goza de boa reputação.		Não	Encaixar o esporte como inovador, dentro das características dos pilares da inovação, é difícil
Produtos & Serviços	Sim	A existência de uma gama de produtos e serviços variados demonstra uma linha estratégica de atuação e pensamento. Logo, colabora para a reputação da entidade esportiva.		Sim	Como os stakeholders enxergam os produtos e serviços que são oferecidos pelos clubes, além do desempenho esportivo, impacta diretamente em sua reputação.
Ética	Sim	Ética é fundamental para a reputação de um clube esportivo. A agremiação que não apresenta essa característica está fora do mercado.		Sim	Passa por Governança. Fundamental para dirigentes, jogadores e técnicos, assim como o perfil de sua torcida/fãs.
Relacionamento com interlocutores externos	Não	Deve haver um planejamento de comunicação integrada que contemple os mais diversos stakeholders. É importante um planejamento que integre o discurso organizacional entre os interlocutores.		Não	Penso que isso seria mais adequado com o olhar da transparência e Comunicação

Governança	Sim	Boas práticas de governança corporativa reverberam em uma reputação positiva da entidade.		Sim	Modelo de Governança e 05 Pilares
Desempenho financeiro	Não	Para a reputação de um clube esportivo, mais importante que o desempenho financeiro é sua transparência.		Não	No esporte brasileiro, o foco não é o desempenho, mas sim o equilíbrio financeiro. Posso ter dívidas, desde que possa pagar e seja planejada.
Desempenho Esportivo				Sim	Mas não é vitória. Ganhar. É estar superior ou condizente às expectativas do planejado.
Seriedade	Sim	Deve estar incorporada à dimensão Ética		Sim	Pertence à dimensão Ética
Responsabilidade Social	Sim	O relacionamento com a comunidade é fundamental para construir pontes com a comunidade. Se o clube tem políticas de responsabilidade social transparentes e claras, contribui para sua boa reputação. Não pode ser marketing social.		Não	É o que se deveria esperar de todas as organizações, incluindo o esporte. O ponto é que no esporte brasileiro isso não é cobrado e, por não ser cobrado, mesmo que feito, não seria um diferencial e, portanto, não colabora para a reputação.
Ambiente de Trabalho	Sim	Relacionamento adequado com atletas e funcionários é fundamental para garantir a identidade da agremiação, com melhoria de sua reputação.		Não	Espera-se mais profissionalismo e menos o olhar específico para um bom ambiente de trabalho no clube.

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

Para equalizar o conhecimento essencial acerca do assunto investigado, foi utilizado um texto padrão prévio à realização das perguntas: Reputação é a coleção das visões de seus stakeholders e sua construção depende da identidade da organização e da coesão entre as imagens projetadas e percebidas pelos stakeholders. A imagem é o curto prazo e a reputação é a sequência de reiteradas imagens, no longo prazo. A reputação, assim, alcança vínculos emocionais, compostos e esclarecidos por dimensões racionais. Ainda, as perguntas foram adequadas conforme a avaliação e sugestão dos acadêmicos, ficando assim as perguntas trabalhadas neste trabalho:

1. Quais características você entende importantes para que um clube esportivo tenha uma boa reputação perante seus principais públicos de interesse?

2. O quão importante para a reputação de um clube esportivo é a característica Liderança?

3. Você vê a Inovação como uma característica relevante para a reputação de um clube esportivo?

4. Você percebe que Produtos e Serviços são fatores (ou é um fator) importante na formação da reputação de um clube esportivo?

5. O quão importante para a reputação de um clube esportivo é a característica Ética?

6. Você entende ser importante para a reputação de um clube esportivo que ele tenha um sólido programa de Relacionamento com interlocutores externos?

7. Você considera importante para a reputação de um clube esportivo a característica Governança?

8. Você avalia como fundamental para a reputação de um clube esportivo que ele tenha um bom Desempenho Financeiro / Esportivo?

9. Qual sua avaliação sobre a relevância da Responsabilidade Social de um clube para sua reputação?

10. Você considera importante para a reputação de um clube esportivo a característica Ambiente de Trabalho?

A análise dos dados ocorre, como feito no pré-teste, via técnica da Análise de Conteúdo, sendo que tal método consiste no conjunto de técnicas de comunicação com o propósito de encontrar os significados das mensagens por meio de procedimentos sistemáticos (Bardin, 2009), especificamente pela técnica semântica (Dellagnelo & Silva, 2005), em que o pesquisador agrupa palavras ou frases de acordo com a similaridade, inferindo uma expressão que as representem (Caregnato & Mutti, 2006). Para Laville & Dionne (1999), a análise de conteúdo é caracterizada por um método específico, que diante da elaboração esquemática que o sustenta, parece mais nítida e factível, com mais rigoroso e menos ambígua. Ainda para os autores, considerando que se espera utilidade na construção do conhecimento, os dados ainda no estágio bruto carecem de preparação. Assim, a análise dos dados ocorre via categorização, tabulação, teste ou nas evidências recombinadas, para tirar conclusões baseadas empiricamente e é considerada uma forma de tratamento que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (Vergara, 2012).

Para utilizar este método de análise, se definiu as categorias que, segundo Vergara (2012), são as seguintes: a) grade aberta: identificam-se as categorias, conforme vão surgindo ao pesquisador. Procede-se ao rearranjo das categorias durante o andamento da pesquisa. Estabelecem-se categorias finais de análise; b) grade fechada: definem-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa. Identificam-se, no material selecionado, os elementos a serem integrados nas categorias já estabelecidas; c) grade mista: definem-se

preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, porém admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise. Verifica-se a necessidade de subdivisão, inclusão ou exclusão de categorias. Estabelece-se o conjunto final de categorias, considerando o possível rearranjo.

Diante desses moldes que Vergara (2012) apresenta, optou-se para este estudo fazer a análise de conteúdo pela grade mista, pois categorias iniciais podem ser alteradas conforme o andamento da coleta dos dados. Ademais, as categorias analisadas constituem-se tanto daquelas estabelecidas a partir do referencial teórico quanto de outras que foram identificadas no decorrer da análise (Laville & Dione, 1999). Essa forma permitiu que, partindo de premissas prévias, e dependendo do andamento, poderiam ser criadas ou ocultadas as categorias, permitindo maior flexibilização nas entrevistas e na análise dos dados.

Acerca dos processos utilizados para conseguir atingir os objetivos propostos, optou-se pela gravação das entrevistas cuja duração foi de aproximadamente, em média, 40 minutos. Para suas realizações, procurou-se seguir o que orienta Seidman (1991) acerca de entrevistas com profundidade, como falar menos para ouvir mais, perguntar quando perceber não ter compreendido a resposta ou mesmo visando mais informações sobre o assunto. Foi considerado, além do exposto pelos entrevistados, o que implicitamente era exposto na ausência de palavras (Shya, 1995), tal qual elementos intertextuais das falas (Orlandi, 1996; Silverman, 1994).

Igualmente foi absorvida orientação na análise de discursos proposta por Martin (1990), assim como citado por Peterson e Albrecht (1999): atentar-se às rupturas, contradições ou momentos em que entrevistado desorienta o sentido em seu discurso; interpretando metáforas como relevante fonte de significados. Outro ponto levantado pelos autores é a atenção aos silêncios, que pode orientar, novamente, para uma manifestação não falada.

Como norteador deste estudo foram consideradas as etapas técnicas propostas por Bardin (2011), conforme sua utilização em pesquisas de Administração. Em suma, a análise de conteúdo compreende fases sequenciais seguintes, considerada como fase zero a transcrição das entrevistas: Leitura do conteúdo coletado; Recorte de registros (palavras e frases) significativos e/ou comparáveis com opiniões semelhantes de outros entrevistados; agrupamento de recortes e interpretação de seu coletivo.

3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

As entrevistas, realizadas de forma individualizada, possibilitaram a reunião de uma relevante variedade de percepções dos entrevistados, sendo uma técnica adequada para que se desenvolva uma relação entre as pessoas (Richardson, 1999). Ainda para o mesmo autor, a opção pela técnica de entrevista semiestruturada ocorre na busca por oferecer ao entrevistador melhor entendimento da percepção dos entrevistados.

Os dados obtidos, assim, são interpretados conforme expostos por pessoas com capacidade individual adquirida na sua vida profissional. O assunto esporte, contudo, é popular e envolve paixões no país onde é estudado, que podem influenciar as opiniões de fãs. Há ainda limitações em relação à interpretação dos indicadores de desempenho, porque não necessariamente, nas respostas espontâneas, a palavra que representa o tópico é citada. Assim, este trabalho oferece natural enfoque sobre a interpretação dos indicadores que levam aos atributos da reputação.

As entrevistas em análise foram realizadas exclusivamente pelo autor deste trabalho, entre outubro e dezembro de 2016. Das nove entrevistas produzidas, sete foram realizadas pessoalmente. As duas outras restantes aconteceram uma por Skype (trata-se de um programa gratuito para eletrônicos que viabiliza conversas simultâneas em áudio e vídeo) e a outra por telefone, diante de um impeditivo de ordem familiar do entrevistado relatado apenas no dia da entrevista.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Como explicitado anteriormente, após a (re)leitura de cada uma das entrevistas transcritas, estas foram analisadas, sendo extraídos apontamentos relevantes, apresentados nas tabelas (a seguir). As íntegras de todas as transcrições das entrevistas realizadas estão disponíveis no Apêndice deste trabalho.

Na coluna Dimensões foram apontadas cada uma das dimensões explicitadas ao longo deste trabalho, apontadas uma a uma no item 2.4.2. Na coluna seguinte, aponta-se binariamente se o entrevistado considera a respectiva dimensão importante para a construção da reputação de uma entidade esportiva. A coluna seguinte, a terceira, explicita os principais atributos citados pelo entrevistado para cada uma das dimensões. Por fim, na coluna Declaração Significativa encontram-se os fragmentos do texto que fazem referência a explicação das colunas anteriores, respeitando a mesma (linha) Dimensão. A seguir, a lista dos nove entrevistados, com apontamento prévio acerca de qual grupo de stakeholder ele pertence:

Gestores de entidades esportivas: Thiago Scuro: CEO da Red Bull Brasil desde janeiro de 2017, foi Executivo de Futebol do Cruzeiro Esporte Clube/MG de outubro/2015 a dezembro/2016, mês em que foi entrevistado; João Malaia: Diretor de Esportes do São José Rugby, entrevistado em dezembro de 2016; José Carlos Peres: gerente de marketing internacional do Santos Futebol Clube/SP e diretor executivo do G4 Aliança Paulista, grupo que reúne os principais clubes de futebol de São Paulo a fim de buscar sinergias que valorizem as respectivas marcas. Entrevistado em dezembro/2016.

Integrantes da mídia esportiva: Eduardo Lopes: Diretor de novos negócios e colunista da “Máquina do Esporte”, maior mídia sobre negócios do esporte e marketing esportivo do Brasil; Paulo Calçade: jornalista e comentarista esportivo da ESPN Brasil, escreve também semanalmente para o jornal O Estado de São Paulo; Rodrigo Capelo: jornalista especializado em negócios do esporte e marketing esportivo, publica relatórios e estudos sobre o mercado esportivo na Revista ÉPOCA. É também comentarista no canal esportivo de televisão SporTV.

Mercado Esportivo: Erich Beting: sócio da TK10, agência digital de marketing esportivo que atua no gerenciamento de marcas esportivas; Fábio Kadow: diretor de marketing da Puma, uma das maiores marcas de material esportivo do mundo, no Brasil; Fernando Fleury, professor de Gestão do Esporte e consultor especializado em marketing e economia do esporte, assim como em comportamento de consumo no esporte.

Figura 07 – Resumo da entrevista com Thiago Scuro, CEO da Red Bull Brasil, entrevistado em dezembro de 2016, por Skype

Dimensões	Importante?	Principais atributos citados	Declaração significativa
Pergunta Livre		Governança	Tenho convicção de que falta governança nos clubes
Liderança	Sim	Comunicação	Existe o papel da liderança dentro na gestão, na condução do exemplo, mas eu acho que é muito mais interno. O externo está na comunicação
Inovação	Não	Inovação administrativa	Ausência de projetos técnicos no futebol brasileiro
Produtos & Serviços	Sim	Licenciamento	Afeta quando a qualidade ofertada cai. Principal pilar desta dimensão é o time e os dias de jogos.
Ética	Sim	Imposição de comportamento ético	Clubes não éticos ainda se comportam assim e entendem se dar bem
Relacionamento com interlocutores externos	Sim	Comunicação com imprensa	A forma como os clubes se comunicam está muito atrelada à reputação não só do clube, como de seus executivos, que se expõem e falam demais na mídia.
Governança	Sim	Primeiro pilar	Temos poucas regras no sentido de modernizar e profissionalizar a gestão dos clubes. Isso precisaria vir de um órgão acima; não dá para esperar que clubes ajam voluntariamente
Desempenho	Sim	Desempenho não é resultado	Investir mais no desempenho e menos no resultado faz com que o clube consiga ter uma vida mais longa no alto nível
Responsabilidade Social	Sim	Categoria de base mais focada no aspecto social	É um aspecto pobre no futebol brasileiro
Ambiente de Trabalho	Sim (não incisivo)	Ausência de transparência sobre o tema no futebol	Os clubes tinham a obrigação de dar mais transparência ao torcedor e à imprensa

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

Figura 08 – Resumo da entrevista com João Malaia, diretor de esportes do São José Rugby, atual campeão brasileiro de Rugby Sevens, entrevistado em dezembro de 20126, por telefone

Dimensões	Importante?	Principais atributos citados	Declaração significativa
Pergunta Livre		Gestão; Tomada de decisão; Visibilidade	Se você não faz o outro enxergar suas ações que visam uma boa reputação, você também não vai conseguir tê-la. Você vai conseguir, no máximo, se satisfazer com aquilo que acha que é o correto que fez
Liderança	Sim	Boa gestão; Relacionamento com Stakeholders	A liderança é capaz de aglutinar
Inovação	Sim	Novas relações; Procedimentos de gestão e marketing	Algumas inovações podem não ser boas para a reputação
Produtos & Serviços	Sim	Excelência e padrão de entrega	No esporte, se você fizer tudo perfeito ninguém vai te elogiar. A partir do momento que você faz uma coisa errada, tudo está errado.
Ética	Sim	Gestão; Diálogos com os stakeholders; Relações políticas	Quando você não tem pessoas éticas ligadas à gestão, isso é extremamente ruim tanto para a reputação da organização, como para o próprio sistema de gestão.
Relacionamento com interlocutores externos	Sim	Comunicação; Redes Sociais	No Brasil, contratam pessoas para trabalhar em todas as áreas de gestão, mas esquecem de contratar bons profissionais para a comunicação da organização
Governança	Sim	Gestão	Boa governança é perceptível
Desempenho	Sim	Atração de atletas	Não pode ser ganhar a qualquer preço
Responsabilidade Social	Sim	Projeto Social;	Sempre somos questionados sobre a efetividade de nosso projeto social para o clube
Ambiente de Trabalho	Sim	Alinhamento interno; Ambiente Saudável	Um ambiente de trabalho bem saudável, em que as coisas acontecem de maneira harmônica e bem concluídas, ajuda nossa imagem

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

Figura 09 – Resumo da entrevista com José Peres, gerente de marketing internacional do Santos Futebol Clube/SP e diretor executivo do G4 Aliança Paulista, entrevistado pessoalmente em dezembro/2016

Dimensões	Importante?	Principais atributos citados	Declaração significativa
Pergunta Livre		Transparência nas relações	Os clubes têm que jogar limpo, falar quanto deve e quanto não deve
Liderança	Sim	Liderança coletiva	Em qualquer competição, quanto mais forte estiver um, mais forte estarão todos
Inovação	Sim	Inovação administrativa	A inovação traz credibilidade
Produtos & Serviços	Sim	Terceirização; Inovação	Hoje, o marketing faz o produto e ele mesmo vai vender. Tem que contratar quem sabe fazer.
Ética	Sim	Respeito	Os clubes não respeitam seus torcedores. Nenhum clube brasileiro conhece o perfil do seu torcedor.
Relacionamento com interlocutores externos	Sim	Clareza	Falta clareza na relação com os stakeholders
Governança	Sim	Organização; Aparelhamento da diretoria	Se o futebol fosse organizado como os bancos seria o ideal
Desempenho	Sim	Confiança dos fãs nos gestores; Organização	Saber onde eu estou e onde eu quero chegar
Responsabilidade Social	Não	Investimento nas categorias de base	A base do clube é o maior meio social que existe
Ambiente de Trabalho	Sim	Ciclo contínuo	Acabar com cargos políticos, ter as melhores cabeças e fazer o clube virar uma empresa.

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

Figura 10 – Resumo da entrevista com Eduardo Lopes, Diretor de novos negócios e colunista da "Máquina do Esporte", entrevistado pessoalmente em novembro de 2016

Dimensões	Importante?	Principais atributos citados	Declaração significativa
Pergunta Livre		Interações; Transparência	Nos últimos anos até alguns clubes tem buscado transparência nos métodos para que coloquem dados mais públicos, mas ainda é algo raro.
Liderança	Sim	Demonstrada para os clientes internos e para o mercado	É pouco trabalhada nos clubes brasileiros
Inovação	Sim	Interatividade	Entrega que te destaca no mercado
Produtos & Serviços	Sim	Entregas de qualidade	A reputação de qualquer empresa faz parte também de uma sequência de boas entregas aos seus parceiros. É assim também no esporte.
Ética	Sim	Transparência	O esporte de forma geral é um ambiente em que a ética é uma joia rara.
Relacionamento com interlocutores externos	Sim	Pilar Social	O esporte é mais do que um negócio.
Governança	Sim	Regras; Processos;	A preocupação de existir algum processo dentro do clube ou da entidade esportiva, como qualquer empresa séria faz, é uma raridade.
Desempenho	Sim	Desempenho não pode ser resultado; Desempenho Financeiro	Se você manter uma estrutura profissional e diálogo com seus patrocinadores, os momentos esportivos ruins que são cíclicos podem passar sem ser percebidos
Responsabilidade Social	Sim	Construção como sociedade	A responsabilidade social deveria estar muito mais presente nas entidades esportivas
Ambiente de Trabalho	Não	Informações sigilosas	As entidades esportivas, os seus funcionários são os astros

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

Figura 11 – Resumo da entrevista com Paulo Calçade, jornalista e comentarista esportivo da ESPN Brasil e colunista jornal O Estado de São Paulo, entrevistado pessoalmente em dezembro de 2016.

Dimensões	Importante?	Principais atributos citados	Declaração significativa
Pergunta Livre		Expectativa; Ética	A paixão interfere demais na questão da reputação no esporte. Boa reputação, para muita gente, é ver se está dentro da minha expectativa, do meu interesse, daquilo que eu espero que aconteça.
Liderança	Sim	Liderança institucional	A boa liderança na construção dos pilares da entidade esportiva vai criar um outro nível de reputação
Inovação	Sim	Gestão; Prática Esportiva; Investimento	Atingir a inovação, é a necessidade de buscar diferente daquilo que foi a sua realidade
Produtos & Serviços	Sim	Instabilidade de oferta	O Corinthians ganhou mais dinheiro com a queda do que com o título mundial porque soube oferecer os produtos certos
Ética	Sim	O que acontece nos bastidores (bom ou ruim)	É difícil querer exigir do futebol o que o país não tem
Relacionamento com interlocutores externos	Sim	Mídia; Patrocinador	O esporte no Brasil é pouco profissional e não pensa nisso
Governança	Sim	Confiabilidade; Parametrizada; Continuidade	Os balanços do esporte sequer são padronizados
Desempenho	Sim	Organização; Condições de trabalho	Se estou preocupado em oferecer as melhores condições para o meu time treinar, provavelmente eu estou querendo criar as melhores condições também de organização, de governança, quer dizer, eu estou agindo em um amplo sentido
Responsabilidade Social	Sim	Comunidade; Missão Social	Responsabilidade social deveria fazer parte do dia a dia dos clubes. Não é só ganhar títulos.
Ambiente de Trabalho	Sim	Pessoas	A reputação da empresa está vinculada às pessoas.

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

Figura 12 – Resumo da entrevista com Rodrigo Capelo, jornalista especializado em marketing e negócios do esporte, trabalha para a Revista ÉPOCA e Tv SporTV, entrevistado pessoalmente em novembro de 2016

Dimensões	Importante?	Principais atributos citados	Declaração significativa
Pergunta Livre		Vitorioso; Comunidade; Cultura; Entretenimento	Um clube tem que sintetizar os valores da comunidade que representa. Quanto melhor ele fizer isso e quanto mais consciente disso, mais efetivo é na construção da imagem dele.
Liderança	Sim	Construção de marca; Legado; Longevidade	Os líderes emprestam os valores deles ao clube que representam e o inverso também acontece
Inovação	Sim	Modelos de gestão; Reorganizar recursos	Encontrar soluções para problemas com os mesmos recursos que já tem em mãos
Produtos & Serviços	Sim	Clubes produtores	Os clubes se veem como uma religião incontestável que as pessoas simplesmente participam e têm que doar o tempo, a vida a atenção e o dinheiro delas.
Ética	Sim	Código de Conduta	Os torcedores se sentem representados pelo desrespeito alheio
Relacionamento com interlocutores externos	Sim	Mercado publicitário; Mídia; Redes Sociais; Influenciadores	Relacionamento no clube é muito superficial
Governança	Sim	Boa ou má gestão; Redução de endividamento, plano de austeridade	Diversificar a cesta de receitas dele em todas as frentes
Desempenho	Sim	Desempenho não pode ser apenas títulos.	Desempenho esportivo é o fator mais relevante de todos, porque é mais claro e perceptível para qualquer público
Responsabilidade Social	Não	Simbologia; Valores	O torcedor brasileiro prefere ver o time campeão
Ambiente de Trabalho	Não	Divergências; Bastidores	A menos que atinja proporções escandalosas, só uma fração dos torcedores está preocupada com isso.

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

Figura 13 – Resumo da entrevista com Erich Beting: sócio da TK10, agência digital de marketing esportivo que atua no gerenciamento de marcas esportivas, entrevistado pessoalmente em novembro de 2016

Dimensões	Importante?	Principais atributos citados	Declaração significativa
Pergunta Livre		Performance, Trabalho Social e Gestão	Uma entidade esportiva deveria ter trabalho social forte e pesado, usando a força que ela tem, como engajadora de pessoas.
Liderança	Sim	Propósito; Liderança Esportiva; Vanguarda	Só a liderança esportiva não sustenta, mas é importante, porque ela é vista: esse cara não é vencedor por acaso, alguma coisa boa ele faz.
Inovação	Sim	Protagonismo; Liderança	Se inovou no teu segmento em algum momento você virou grande protagonista.
Produtos & Serviços	Sim	Qualidade; Inovação	O Bom serviço te ajuda na reputação. O mal serviço te atrapalha demais
Ética	Sim	Seriedade Credibilidade	Hoje eu acho que a falta de credibilidade é tão grande, que você desconfia até o fim de que algo realmente é sério e ético.
Relacionamento com interlocutores externos	Sim	Consumidor; Patrocinador; Mídia	Historicamente a gente nunca se preocupou com isso, mas vem crescendo o nível de exigência
Governança	Sim	Ética; Performance; Sistema de gestão	Ela é tão fundamental que se ela existisse e fosse executada, o clube perceberia o quanto melhoraria a vida dele
Desempenho	Sim	Desempenho financeiro; Desempenho esportivo	Desempenho financeiro te ajuda a ter o desempenho esportivo, uma coisa está necessariamente cada vez mais atrelada a outra
Responsabilidade Social	Sim	Liderança; Ação Social	O trabalho de responsabilidade social pode atrair uma marca e a partir daí você também se beneficiar disso para outras coisas
Ambiente de Trabalho	Sim	Obrigações trabalhistas; Interferências externas.	É muito mais relacionado a como o ambiente é visto pelo externo do que como de fato é lá dentro

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

Figura 14 – Resumo da entrevista com Fábio Kadow: diretor de marketing da Puma no Brasil, entrevistado pessoalmente em novembro de 2016

Dimensões	Importante?	Principais atributos citados	Declaração significativa
Pergunta Livre		Honestidade; Valores; Transparência	O principal item para uma reputação é ser honesto e transparente com os seus torcedores, seguindo os valores que tem
Liderança	Sim	Tendência	Liderança de tendência à liderança de não se acostumar com o status quo de que o futebol é, simplesmente, aquilo
Inovação	Sim	Rapidez; Tecnologia, Novas soluções; Liderança.	É difícil se manter líder sem inovar.
Produtos & Serviços	Sim	Fidelidade; Valores; Experiência de jogo	Se você melhora o produto e melhora o serviço, você tem resultados absurdos. O produto é mais importante do que o serviço.
Ética	Sim	Transparência, Honestidade; Fãs como público	Os torcedores estão se manifestando contra a ausência de ética.
Relacionamento com interlocutores externos	Sim	Comunidade; Representação	No Brasil, você vê pouquíssimo disso, ou quase nada, do clube dar contrapartidas, ou devolver aquilo que a torcida dá a eles
Governança	Sim	Gestão corporativa	O clube pode estar indo bem, mas, você vê, muitas vezes, um patrocinador se afastando "Ó, com esse dirigente, eu não ponho dinheiro lá"
Desempenho	Sim	Marketing da vitória; Performance esportiva	Para que a camisa mais valiosa? É essa a função de um time?
Responsabilidade Social	Sim	Projeto estruturado; Reconhecimento;	Fomentar a sua região, trabalhar o seu bairro, trabalhar melhor o seu torcedor, entender que, às vezes, passa fome para ir no seu jogo. Há contrapartida?
Ambiente de Trabalho	Sim	Atração de Valores; Planejamento	Essa questão do ambiente de trabalho no futebol deveria ser mais valorizada, justamente, por essa volatilidade, onde cada semana, o impacto dos resultados acaba em três, quatro dias.

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

Figura 15 – Resumo da entrevista com Fernando Fleury, professor de Gestão do Esporte e consultor especializado em marketing e economia do esporte, entrevistado em outubro de 2016

Dimensões	Importante?	Principais atributos citados	Declaração significativa
Pergunta Livre		Credibilidade, Governança e Idoneidade	A reputação vai estar atrelada à força de uma marca. Vai estar muito ligada a credibilidade
Liderança	Sim	Modelo de mudança; Vanguarda	Liderar modelos administrativos, referência administrativa. Não pode ser liderar em número de fãs ou esportivamente.
Inovação	Não	Inovação para o torcedor	Difícil enxergar o esporte em si, ou sua administração, como inovador.
Produtos & Serviços	Sim	Credibilidade; Qualidade	Como os stakeholders enxergam os produtos e serviços que são oferecidos pelos clubes, além do desempenho esportivo, impacta diretamente sua reputação.
Ética	Sim	Governança; Gestão; Ética Compartilhada.	Passa por Governança. Fundamental para dirigentes, jogadores e técnicos, assim como o perfil de sua torcida/fãs.
Relacionamento com interlocutores externos	Não	Governança; Transparência; Relacionamento	Penso que isso seria mais adequado com o olhar da transparência e comunicação
Governança	Sim	Modelo de Governança	Modelo de Governança e 05 Pilares
Desempenho	Sim	Desempenho Financeiro; Capacidade de gerar receitas; Desempenho Esportivo	No esporte, o foco não é o desempenho financeiro, mas sim o equilíbrio. É Governança. Não é vitória, é estar superior ou condizente às expectativas do planejado.
Responsabilidade Social	Não	Atletas de base; Retribuição à sociedade	É o que se deveria esperar de todas as organizações, incluindo o esporte. O ponto é que no esporte brasileiro isso não é cobrado e, por não ser cobrado, mesmo que feito, não seria um diferencial e, portanto, não colabora para a reputação.
Ambiente de Trabalho	Não	Profissionalismo; Processos trabalhistas	Espera-se mais profissionalismo e menos o olhar específico para um bom ambiente de trabalho no clube.

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

Visando maior clareza na observação das respostas primárias, optamos pela elaboração de uma nova figura, indicando as respostas de cada um dos entrevistados, com respostas binárias (sim ou não) acerca da relevância de cada uma das dimensões estudadas para a construção da reputação no esporte. Vejamos:

Figura 16 - Demonstrativo de Importância de cada dimensão para os entrevistados

Dimensões	**Gestores**			**Mídia**			**Mercado**		
	Scuro	Malaia	Peres	Lopes	Calçade	Capelo	Beting	Kadow	Fleury
Liderança	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Inovação	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Produtos & Serviços	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Ética	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Relacionamento com interlocutores externos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Governança	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Desempenho	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Responsabilidade Social	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não
Ambiente de Trabalho	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelo Autor

As nove dimensões estudadas foram aprovadas pelos entrevistados, sendo que cinco alcançaram unanimidade na resposta positiva: Liderança, Produtos & Serviços, Ética, Relacionamento com interlocutores externos, Governança e Desempenho). A dimensão Relacionamento com interlocutores externos encontrou apenas uma negativa em nove entrevistas, enquanto a dimensão Inovação encontrou duas. Já as dimensões Responsabilidade Social e Ambiente de Trabalho receberam, cada uma delas, três pareceres negativos, sendo assim as líderes de negativas recebidas deste estudo, ainda que com positivas para serem entendidas como aprovadas.

Contudo, considerando que duas dimensões (Responsabilidade Social e Ambiente de Trabalho) receberam três votos negativos em nove possíveis, foi importante observar se tais negativas estavam distribuídas entre os três stakeholders ou se concentradas plenamente em um deles, o que, neste caso, mostraria um importante viés a ser considerado. Nota-se, entretanto, que a dimensão Responsabilidade Social teve seus três nãos diluídos igualitariamente pelos três stakeholders, enquanto que Ambiente de Trabalho recebeu dois entre três nãos possíveis do público mídia.

Dessa forma, era pertinente observar quais os atributos cada um dos entrevistados entendia como estruturais para cada dimensão, posto que se suas percepções estivessem distorcidas entre eles, o estudo poderia ter fragilidades. Vejamos o que foi apontado por eles em cada uma das dimensões, sendo dividido por categoria de stakeholders para facilitar a leitura e compressão.

Figura 17 - Principais atributos citados entre Gestores

Dimensões	**Gestores**		
	Scuro	Malaia	Peres
Liderança	Comunicação	Boa gestão; Relacionamento com Stakeholders	Liderança coletiva
Inovação	Inovação administrativa	Novas relações; Procedimentos de gestão e marketing	Inovação administrativa
Produtos & Serviços	Licenciamento	Excelência e padrão de entrega	Terceirização; Inovação
Ética	Imposição de comportamento ético	Gestão; Diálogos com os stakeholders; Relações políticas	Respeito
Relacionamento com interlocutores externos	Comunicação com imprensa	Comunicação; Redes Sociais	Clareza
Governança	Primeiro pilar	Gestão	Organização; Não aparelhamento da Gestão
Desempenho	Desempenho não é resultado	Atração de atletas	Confiança dos fãs nos gestores; Organização
Responsabilidade Social	Categoria de base mais focada no aspecto social	Projeto Social;	Investimento nas categorias de base
Ambiente de Trabalho	Ausência de transparência sobre o tema no futebol	Alinhamento interno; Ambiente Saudável	Ciclo contínuo

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

Figura 18 - Principais atributos citados entre os profissionais da Mídia

Dimensões	**Mídia**		
	Lopes	Calçade	Capelo
Liderança	Demonstrada para os clientes internos e para o mercado	Liderança institucional	Construção de marca; Legado; Longevidade
Inovação	Interatividade	Gestão; Investimento; Prática Esportiva;	Modelos de gestão; Reorganizar recursos
Produtos & Serviços	Entregas de qualidade	Instabilidade de oferta	Clubes produtores

Ética	Transparência	O que acontece (bom ou ruim) nos bastidores	Código de Conduta
Relacionamento com interlocutores externos	Pilar Social	Mídia; Patrocinador	Mercado publicitário; Mídia; Redes Sociais; Influenciadores
Governança	Regras; Processos.	Confiabilidade; Parametrizada; Continuidade	Boa ou má gestão; Redução de endividamento; Plano de Austeridade
Desempenho	Desempenho não pode ser resultado; Desempenho Financeiro	Organização; Condições de trabalho	Desempenho não pode ser apenas títulos.
Responsabilidade Social	Construção como sociedade	Comunidade; Missão Social	Simbologia; Valores
Ambiente de Trabalho	Informações sigilosas	Pessoas	Divergências; Bastidores

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

Para a figura anterior vale um apontamento esclarecedor, já que foi justamente na Dimensão Ambiente de Trabalho, dentro do grupo de interesse Mídia que encontramos a maior concentração de negativas. É perceptível que, justamente em função de sua relação profissional com o esporte, os entrevistados que apontaram a negativa o fizeram considerando tal dimensão nebulosa para avaliação externa. Enquanto uma negativa apontou “Informações Sigilosas”, a outra mencionou o item “Bastidores”, ou seja, o que não é visível ou nítido.

Figura 19 - Principais atributos citados entre os profissionais de Mercado

Dimensões	**Mercado**		
	Beting	Kadow	Fleury
Liderança	Propósito; Vanguarda Liderança Esportiva;	Tendência	Modelo de mudança; Vanguarda
Inovação	Protagonismo; Liderança	Rapidez; Tecnologia, Novas soluções; Liderança.	Inovação para o torcedor
Produtos & Serviços	Qualidade; Inovação	Fidelidade; Valores; Experiência de jogo	Credibilidade; Qualidade
Ética	Seriedade Credibilidade	Transparência, Honestidade; Fãs como público	Governança; Gestão; Ética Compartilhada.
Relacionamento com interlocutores externos	Patrocinador; Consumidor; Mídia	Comunidade; Representação	Governança; Transparência; Relacionamento
Governança	Ética; Performance; Sistema de gestão	Gestão corporativa	Modelo de Governança
Desempenho	Desempenho financeiro; Desempenho esportivo	Marketing da vitória; Performance esportiva	Desempenho Financeiro; Capacidade de gerar receitas; Desempenho Esportivo

Responsabilidade Social	Liderança; Ação Social	Projeto estruturado; Reconhecimento;	Atletas de base; Retribuição à sociedade
Ambiente de Trabalho	Obrigações trabalhistas; Interferências externas.	Atração de Valores; Planejamento	Profissionalismo; Processos trabalhistas

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

O resultado positivo para cada uma das dimensões estudadas tem sua clareza tanto no apontamento binário como quando visto na divisão dos stakeholders. Ainda assim, entendemos, é necessário observá-las individualizadas, a fim de que se perceba os atributos que as compões para os entrevistados dos stakeholders estudados. É exatamente o que faremos a seguir, para definitiva compreensão.

4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando que o acadêmico, quando de uma análise de dados qualitativa, quer investigar para aprender algo como consequência daquilo que os personagens investigados comunicaram (Amado, Costa & Crusoé, 2000), as informações explicitadas nas figuras acimas apresentadas permitem novos quadros. Estes vêm para, considerando cada uma das dimensões da reputação estudadas e construídos consoante as perguntas elaboradas pelo entrevistador, traçar os atributos que, de forma natural, foram explicitados pelos entrevistados para cada uma delas.

4.1.1 Atributos identificados da dimensão Liderança

Relativamente à Dimensão "Liderança” é possível observar que, para os entrevistados, não basta que esta seja perceptível apenas internamente. É preciso que seja verificada de forma clara pelos pares e demais stakeholders. É preciso que seja inspiradora e alcance os demais players, conforme apresenta a figura a seguir:

Figura 20 - Atributos da Dimensão Liderança no Esporte

Gestores	Scuro	Comunicação
Gestores	Malaia	Boa gestão; Relacionamento com Stakeholders
Gestores	Peres	Liderança coletiva
Mídia	Lopes	Demonstrada para os clientes internos e para o mercado
Mídia	Calçade	Liderança institucional
Mídia	Capelo	Construção de marca; Legado; Longevidade
Mercado	Beting	Propósito; Vanguarda; Liderança Esportiva;
Mercado	Kadow	Tendência
Mercado	Fleury	Modelo de mudança; Vanguarda

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

Nesse sentido, a presente dimensão foi entendida como necessária além de seu aspecto esportivo. A palavra “vanguarda” foi citada mais de uma vez como forma de explicar a expectativa para a Liderança Esportiva. Ou seja, é precisa que a entidade esportiva tenha, em seu universo, a capacidade de ditar o rumo e o ritmo da atuação, tanto para si como para seus concorrentes. Até por isso, apareceram os complementos “coletiva” e “institucional” para a palavra Liderança.

Considerado o Estudo RepTrak Pulse, ratificado por Ponzi el al (2011), cujos atributos validados eram Organização, Líderes carismáticos e eficientes, Excelência gerencial, Visão clara e compartilhada do futuro, percebe-se que embora a Liderança seja comum aos universos corporativos e esportivos, as expectativas em cada universo são distintas. Vale ressaltar, contudo, que o atributo Visão do Futuro, pertinente ao universo corporativo, foi citado em duas entrevistas deste trabalho.

4.1.2 Atributos identificados da dimensão Inovação

Quanto à segunda dimensão estudada, Inovação, esta demonstrou ser reconhecida pelos entrevistados fundamentalmente em relação às práticas administrativas, mesmo quando rejeitada como dimensão importante para a reputação, o que aconteceu duas vezes. O senso comum suscita (e as entrevistas feitas reiteraram) que, no Brasil, a administração dos principais clubes esportivos é vista como ainda sob responsabilidade de não profissionais. Ao longo das conversas, restou claro que a expectativa é de que a principal inovação para a construção de uma boa reputação esportiva seja a absorção de práticas corporativas a este universo. A figura a seguir resume os atributos mencionados:

Figura 21 - Atributos da Dimensão Inovação no Esporte

Gestores	Scuro	Inovação administrativa
Gestores	Malaia	Novas relações; Procedimentos de gestão e marketing
Gestores	Peres	Inovação administrativa
Mídia	Lopes	Interatividade
Mídia	Calçade	Gestão; Investimento; Prática Esportiva
Mídia	Capelo	Modelos de gestão; Reorganizar recursos
Mercado	Beting	Protagonismo; Liderança
Mercado	Kadow	Rapidez; Tecnologia; Novas soluções; Liderança
Mercado	Fleury	Inovação para o torcedor

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

Até pelo exposto anteriormente, a expressão “Inovação administrativa” foi citada duas vezes, sendo ainda manifestadas as expressões “Procedimento de Gestão” e “Modelos de gestão”, assim como a palavra Gestão de forma isolada. Restou claro ao entrevistador que a principal expectativa de Inovação está no universo da gestão esportiva. Em um segundo nível, observou-se a expressão “Inovação para o torcedor”, tal qual a palavra “interatividade”, ambas focadas prioritariamente na relação das entidades com seus fãs.

Considerado o Estudo RepTrak Pulse, ratificado por Ponzi el al (2011), cujos atributos validados eram Incentivo a ideias, Pioneirismo, Capacidade de adaptação a mudanças, é possível perceber que as expectativas sobre a dimensão são semelhantes. Há, contudo, para os entrevistados, uma diferença de estágio entre os dois universos. Isso faz com que uma exigência mínima do universo corporativo, como um sólido processo de governança, seja entendida no universo esportivo como uma inovação administrativa.

4.1.3 Atributos identificados da dimensão Produtos & Serviços

Quanto à terceira dimensão observada, classificada como Produtos e Serviços, ocorreu uma maior variedade de ponderação acerca de seu viés de importância. Foram citadas práticas desde sua construção, passando por seu processo físico de entrega, até os valores que a eles estão diretamente ligados. A figura a seguir o sintetiza:

Figura 22 - Atributos da Dimensão Produtos & Serviços no Esporte

Gestores	Scuro	Licenciamento
Gestores	Malaia	Excelência e padrão de entrega
Gestores	Peres	Terceirização; Inovação
Mídia	Lopes	Entregas de qualidade
Mídia	Calçade	Instabilidade de oferta
Mídia	Capelo	Clubes produtores
Mercado	Beting	Qualidade; Inovação
Mercado	Kadow	Fidelidade; Valores; Experiência de jogo
Mercado	Fleury	Credibilidade; Qualidade

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

Ainda que tenhamos identificado uma vasta gama de atributos relacionados a esta dimensão, dois deles foram citados duas vezes e se mostraram referência, até por conversarem com os demais: Qualidade e Inovação. Em relação ao primeiro atributo, foi citado ora como qualidade ora como “excelência”, mas em sentidos absolutamente idênticos. Para este

entrevistador, no entanto, o ponto de interesse ficou maior em relação ao atributo Inovação já que, quando este foi estudado como Dimensão, Produtos e Serviços, como atributo, não foi mencionado. Isso pode ter se dado porque as entrevistas concluem que, com uma boa gestão administrativa, melhores produtos e serviços serão alcançados.

Considerado o Estudo RepTrak Pulse, ratificado por Ponzi el al (2011), cujos atributos validados eram Qualidade percebida, Relação custo-benefício, Suprimento das necessidades do consumidor, resta evidente que os produtos dos dois universos comparados são distintos, mas que, em relação à oferta de serviços, a expectava seja a mesma. Isso porque a qualidade oferecida é fundamental para os entrevistados deste estudo.

4.1.4 Atributos identificados da dimensão Ética

O desenvolvimento agora recai sobre o que foi exposto pelos entrevistados acerca da dimensão Ética. Foi reconhecida e venerada pelos entrevistados a presente dimensão, por eles entendida como fundamental para todos as relações estabelecidas pelas entidades esportivas. Esta dimensão foi citada como relevante não apenas durante sua exploração, mas ao longo de outras dimensões estudadas. A figura a seguir explicita o que foi apontado pelos entrevistados como estrutural nesta dimensão.

Figura 23 - Atributos da Dimensão Ética no Esporte

Gestores	Scuro	Imposição de comportamento ético
Gestores	Malaia	Gestão; Diálogos com os stakeholders; Relações políticas
Gestores	Peres	Respeito
Mídia	Lopes	Transparência
Mídia	Calçade	O que acontece (bom ou ruim) nos bastidores
Mídia	Capelo	Código de Conduta
Mercado	Beting	Seriedade; Credibilidade
Mercado	Kadow	Transparência, Honestidade; Fãs como público
Mercado	Fleury	Governança; Gestão; Ética Compartilhada

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

Dois atributos apareceram aqui com maior ênfase por parte dos entrevistados: Transparência e Gestão. Para os entrevistados, a Ética deveria permear decisões de gestão das entidades esportivas, pautadas em princípios de transparência e, no mesmo sentido, com respeito à credibilidade. Não à toa, a expressão “Código de Conduta “ igualmente chamou atenção,

porque em outras palavras (Imposição de comportamento ético), também foi citada mais de uma vez.

Esta dimensão foi encontrada conforme Thomaz e Brito (2010), que não mapearam os atributos que compunham cada dimensão, mas apenas mapearam aquelas que eram pertinentes à cultura brasileira. Assim, não conseguimos traçar um paralelo comparativo dos atributos ora mapeados com o estudo mencionado, sendo tais componentes propositivos especialmente para o universo das entidades esportivas.

4.1.5 Atributos identificados da dimensão Relacionamento com interlocutores externos

Acerca da dimensão Relacionamento com interlocutores externos, foi possível identificar que os entrevistados tiveram um pouco mais de dificuldade de elegerem instintivamente os stakeholders que compunham este questionamento. Na maioria das vezes, o entrevistador precisou explicar o conceito desta dimensão para os entrevistados. Isso também porque três públicos de interesse foram entrevistados (Gestores, Mídia e Mercado) e, para cada um deles, naturalmente, os stakeholders podem ser cotidianamente distintos. Os atributos entendidos como fundamentais foram expostos pelos entrevistados conforme a próxima figura:

Figura 24 - Atributos da Dimensão Relacionamento com interlocutores externos no Esporte

Gestores	Scuro	Comunicação com imprensa
Gestores	Malaia	Comunicação; Redes Sociais
Gestores	Peres	Clareza
Mídia	Lopes	Pilar Social
Mídia	Calçade	Mídia; Patrocinador
Mídia	Capelo	Mercado publicitário; Mídia; Redes Sociais; Influenciadores
Mercado	Beting	Consumidor; Patrocinador; Mídia
Mercado	Kadow	Comunidade; Representação
Mercado	Fleury	Governança; Transparência; Relacionamento

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

Nesta dimensão, restou clara a relevância do público mídia e imprensa para o relacionamento com interlocutores externos. Os entrevistados, mais do que entender a imprensa como um dos interlocutores externos, como academicamente chegou a ser esclarecido pelo entrevistador quando necessário, a enxergavam com meio de conversar com os outros interlocutores.

Não à toa o atributo “Mídia” foi citado nominalmente três vezes, com uma quarta referência direta à “Comunicação com a Imprensa”. Inclusive a palavra “Comunicação” apareceu uma segunda vez, dando o tom de que, para os entrevistados, relacionamento passa pelo processo de comunicação de uma entidade esportiva, seja com seus fãs, mesmo via redes sociais, seja com o Patrocinador, stakeholder citado como atributo desta dimensão outras duas vezes pelos entrevistados.

Esta dimensão foi encontrada conforme Thomaz e Brito (2010), que não mapearam os atributos que compunham cada dimensão, mas apenas mapearam aquelas que eram pertinentes à cultura brasileira. Assim, não conseguimos traçar um paralelo comparativo dos atributos ora mapeados com o estudo mencionado, sendo tais componentes propositivos especialmente para o universo das entidades esportivas.

4.1.6 Atributos identificados da dimensão Governança

Mesmo quando da primeira pergunta aos entrevistados, que recebiam livremente o questionamento sobre características entendiam importantes para que um clube esportivo tivesse uma boa reputação perante seus principais públicos de interesse, a dimensão Governança era citada nominalmente ou via alguma característica que lhe remetesse. Nesse sentido, quando perguntados especificamente sobre esta dimensão, a contundência de cada sim acerca de sua relevância para a reputação foi apresentada via palavras ou mesmo um gestual claro e incisivo de cada um dos entrevistados.

Mas se Governança é uma dimensão tão transparentemente relevante, o que os entrevistados entenderam como seus atributos foi absolutamente não unânime. A figura a seguir apresenta os atributos por eles mencionados:

Figura 25 - Atributos da Dimensão Governança no Esporte

Gestores	Scuro	Primeiro pilar
Gestores	Malaia	Gestão
Gestores	Peres	Organização; Não aparelhamento da gestão
Mídia	Lopes	Regras; Processos
Mídia	Calçade	Confiabilidade; Parametrizada; Continuidade
Mídia	Capelo	Boa ou má gestão; Redução de endividamento; Plano de Austeridade
Mercado	Beting	Ética; Performance; Sistema de gestão
Mercado	Kadow	Gestão corporativa
Mercado	Fleury	Modelo de Governança

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

Para a presente dimensão não houve, no estrito rigor da duplicidade, nenhum atributo que tenha sido citado mais de uma vez ao longo das nove entrevistas. No entanto, é possível perceber que uma expectativa de atributo se destaca entre as demais se considerarmos o objetivo final e não apenas a utilização de palavras: metodologia.

O atributo “Gestão” foi citado, assim como “Organização”, “Regras”, “Parametrizada”, “Sistema de Gestão” e “Modelo de Governança”. Obviamente que os entrevistados poderiam não ter exatamente a mesma coisa em mente ao citar cada uma das expressões ora repetidas. Mas, além de inexistir essa certeza mesmo quando a palavra ou expressão é rigorosamente a mesma, o objetivo da fala dos entrevistados, se consideradas em suas íntegras, indica que o desejo de apontamento era o mesmo. Ou seja, é fundamental que, para a existência de Governança como fundamental para a reputação das entidades esportivas, haja uma parametrização da metodologia coletivamente empregada.

Considerado o Estudo RepTrak Pulse, ratificado por Ponzi el al (2011), cujos atributos validados eram Transparência e disponibilidade das informações, Ética empresarial, Idoneidade nos negócios, é possível identificar que os atributos que compõe tal dimensão nos dois universos comparados são semelhantes. Porque ética e idoneidade nortearam as respostas dos entrevistados do universo esportivo e a disponibilidade de informações foi citada, solicitada e nitidamente representada através de outros nomes de atributos, como Sistema de Gestão” e “Modelo de Governança.

4.1.7 Atributos identificados da dimensão Desempenho

Especificamente em relação à dimensão Desempenho, o apontamento dos entrevistados era de que não havia, da parte deles, expectativa de entendimento de sinônimo de vitória. Se considerado que esse olhar seria estritamente esportivo, ainda faria sentido novas explicações. Mas o fato é de que, ao longo das entrevistas, ficou nítido de que os entrevistados tinham a clareza de que o desempenho se dava tanto na parte esportiva (com a conquista ou não de títulos), como na performance administrativo-financeira. A figura a seguir retrata o exposto pelos entrevistados:

Figura 26 - Atributos da Dimensão Desempenho no Esporte

Gestores	Scuro	Desempenho não pode ser apenas títulos
Gestores	Malaia	Atração de atletas
Gestores	Peres	Confiança dos fãs nos gestores; Organização
Mídia	Lopes	Desempenho não pode ser apenas títulos; Desempenho Financeiro
Mídia	Calçade	Organização; Condições de trabalho
Mídia	Capelo	Desempenho não pode ser apenas títulos
Mercado	Beting	Desempenho financeiro; Desempenho esportivo
Mercado	Kadow	Marketing da vitória; Performance esportiva
Mercado	Fleury	Capacidade de gerar receitas; Desempenho Financeiro e Esportivo

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

Os atributos principais trazidos à tona pelos entrevistados para a dimensão Desempenho ficaram nítidos para este entrevistador. A expressão "Desempenho não pode ser apenas títulos" foi repetida por três dos entrevistados, que souberam apontar a relevância de saber reconhecer a performance esportiva independente da conquista. Importante ressaltar, inclusive, que além destes três entrevistados, outros três mencionaram a expressão "desempenho ou performance esportiva" como atributo da dimensão Desempenho. Três vezes também foi citada a expressão "desempenho financeiro", deixando nítido o entendimento de que não é pertinente o abandono das finanças no esporte.

Aqui, o Estudo RepTrak Pulse, ratificado por Ponzi el al (2011), teve atributos validados como Retorno aos investidores, Resultados financeiros, Perspectivas de crescimento, ainda sob a égide da nomenclatura Performance para esta dimensão. Na comparação com o esportivo, fica evidente que o universo corporativo remete esta dimensão prioritariamente ao aspecto financeiro, enquanto que o esporte entende que a performance ou desempenho podem acontecer sim para as finanças, mas o rendimento esportivo é tão fundamental, ou até mesmo maior, que o primeiro aspecto.

4.1.8 Atributos identificados da dimensão Responsabilidade Social

Quanto à dimensão "Responsabilidade Social", ainda que tenha sido uma das possibilidades que recebeu três negativas dos entrevistados, sua pertinência foi corroborada na extração dos atributos que a compõem. O olhar para este tema foi equilibrado em todas as entrevistas e, como consequência, os atributos suscitados se conversam mutuamente, conforme figura abaixo:

Figura 27 - Atributos da Dimensão Responsabilidade Social no Esporte

Gestores	Scuro	Categoria de base mais focada no aspecto social
Gestores	Malaia	Projeto Social
Gestores	Peres	Investimento nas categorias de base
Mídia	Lopes	Construção como sociedade
Mídia	Calçade	Comunidade; Missão Social
Mídia	Capelo	Simbologia; Valores
Mercado	Beting	Liderança; Ação Social
Mercado	Kadow	Projeto estruturado; Reconhecimento;
Mercado	Fleury	Atletas de base; Retribuição à sociedade

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

Os atributos mencionados nesta dimensão dão a percepção de que o entendimento é compartilhado pelos stakeholders entrevistados. Três vezes foi mencionado que o investimento feito nas categorias de base de um clube é o caminho natural. Em todas elas restou nítida a intenção de que a função social do esporte deve ser fortalecida, e, até por isso, outras três vezes foram citadas a referência social, ora como ação, ora como projeto, ou mesmo como aspecto social. O esporte teria, nesse sentido, a oportunidade de retribuir à comunidade e à sociedade aquilo que lhe é proporcionado.

O Estudo RepTrak Pulse, ratificado por Ponzi el al (2011), tinha neste tema o nome da dimensão Cidadania, cujos atributos validados eram Responsabilidade ambiental e desenvolvimento social, Apoio às causas comunitárias. Aqui fica novamente clara a similaridade dos universos estudados. Porque embora não tenha sido mencionado pelos entrevistados o aspecto ambiental, tanto o desenvolvimento social como o olhar para a Comunidade foram igualmente cobrados.

4.1.9 Atributos identificados da dimensão Ambiente de Trabalho

A dimensão Ambiente de Trabalho, última a ser destrinchada neste trabalho, também recebeu três negativas entre os nove entrevistados acerca de sua importância para construção de uma boa reputação em entidades esportivas. Neste caso, contudo, o apontamento negativo veio acompanhado da ponderação feita pelos respondentes sobre dificuldade para os stakeholders saberem, de fato, como o assunto é conduzido pelo esporte. A seguir, figura que apresenta os atributos mencionados:

Figura 28 - Atributos da Dimensão Ambiente de Trabalho no Esporte

Gestores	Scuro	Ausência de transparência sobre o tema no futebol
Gestores	Malaia	Alinhamento interno; Ambiente Saudável
Gestores	Peres	Ciclo contínuo
Mídia	Lopes	Informações sigilosas
Mídia	Calçade	Pessoas
Mídia	Capelo	Divergências; Bastidores
Mercado	Beting	Obrigações trabalhistas; Interferências externas
Mercado	Kadow	Atração de Valores; Planejamento
Mercado	Fleury	Profissionalismo; Processos trabalhistas

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

A ausência de transparência sobre o tema Dimensão Ambiente de Trabalho no futebol foi, além de mencionada exatamente desta forma como um atributo por um dos entrevistados, assunto que permeou todas as entrevistas feitas. Os entrevistados citaram atributos distintos relacionados ao processo de gestão de pessoas, mas, além da expressão “Informações sigilosas”, a palavra “Bastidores” também foi apontada com esta finalidade. Segundo tema apontado por dois respondentes, e, portanto, merecedor de destaque neste trabalho, remete às obrigações e, na ausência de seu cumprimento, processos trabalhistas, assunto que não raramente passou pelas demais conversas.

Considerado o Estudo RepTrak Pulse, ratificado por Ponzi el al (2011), cujos atributos validados eram Recompensa ao mérito e igualdade de oportunidades, Promoção do bem-estar e saúde dos empregados, podemos entender que aqui não há similaridade entre os universos corporativo e esportivo. O universo corporativo está mais atento a questões que envolvem o exercício do trabalho dos colaboradores, enquanto que os entrevistados do universo esportivo remetem a um universo que tem dificuldades de cumprir, ainda, questões elementares de obrigações contratuais. Ou seja, tanto o esportivo como o corporativo concordam com a necessidade da dimensão Ambiente de Trabalho, mas ela atende por atributos distintos em cada um dos universos.

4.1.10 Concisão dos Atributos identificados para cada dimensão reputacional

Consideradas as explicitações dos entrevistados, foi possível mapear os principais atributos para cada dimensão. Há de se ressaltar que, diferentemente da pergunta com resposta binária sobre a importância de cada dimensão, desta vez, encontramos os atributados mais citados, o que não significa que outros devam ser considerados, mas apenas que, estes, são

prioritários. Assim, temos o seguinte quadro final de dimensões e atributos que compõem a reputação de uma entidade esportiva:

Figura 29 - Dimensões e Atributos que compõem a reputação de uma entidade esportiva

Liderança	Vanguarda; Liderança Institucional e Coletiva
Inovação	Inovação Administrativa; Gestão
Produtos & Serviços	Qualidade; Inovação
Ética	Transparência e Gestão
Relacionamento com interlocutores externos	Mídia/Imprensa; Comunicação; Patrocinador
Governança	Metodologia; Sistema de Gestão; Modelo de Governança
Desempenho	Desempenho não pode ser apenas títulos; Performance esportiva; Desempenho Financeiro
Responsabilidade Social	Categorias de base; Aspecto Social, Comunidade
Ambiente de Trabalho	Processos de Gestão de Pessoas; Transparência (ou ausência dela)

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

É fundamental recuperar o quadro acerca de reputação corporativa do RepTrak, estudo que norteia este trabalho, validado por Ponzi et al. (2011), para que se constate que há contundentes semelhanças com a construção ora validada para entidades esportivas, senão vejamos:

Figura 30 – Quadro comparativo de atributos para Dimensões para a reputação corporativa e esportiva

Dimensão	Reputação Corporativa	Reputação em Entidades Esportivas
Produtos e Serviços	Qualidade percebida, Relação custo-benefício, Suprimento das necessidades do consumidor	Qualidade; Inovação
Inovação	Incentivo a ideias, Pioneirismo, Capacidade de adaptação a mudanças	Inovação Administrativa; Gestão
Ética	Não é dimensão	Transparência e Gestão
Ambiente de trabalho	Recompensa ao mérito e igualdade de oportunidades, Promoção do bem-estar e saúde dos empregados	Processos de Gestão de Pessoas; Transparência (ou ausência dela)
Governança	Transparência e disponibilidade das informações, Ética empresarial, Idoneidade nos negócios	Metodologia; Sistema de Gestão; Modelo de Governança
Cidadania (RepTrak) Responsabilidade Social (Esporte)	Responsabilidade ambiental e desenvolvimento social, Apoio às causas comunitárias	Categorias de base; Aspecto Social, Comunidade
Liderança	Organização, Líderes carismáticos e eficientes, Excelência gerencial, Visão clara e compartilhada do futuro	Vanguarda; Liderança Institucional e Coletiva
Performance (RepTrak) Desempenho (Esporte)	Retorno aos investidores, Resultados financeiros, Perspectivas de crescimento	Desempenho não pode ser apenas títulos; Desempenho esportivo; Desempenho Financeiro
Relacionamento com interlocutores externos	Não é dimensão	Mídia/Imprensa; Comunicação; Patrocinador

Fonte: Organizado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas e estudo RepTrak

No apêndice deste trabalho há a transcrição das nove entrevistas feitas, sendo apresentados em cada uma delas dados de identificação do entrevistado, data da entrevista, descrição do cargo ou função profissional do entrevistado e forma da entrevista realizada (se pessoalmente, por telefone ou via internet).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cobranças para que o mercado brasileiro amadureça práticas de gestão que já são usuais em países com estratégias de administração mais bem estruturadas existe. Mas esta cobrança no segmento esportivo é ainda mais impactante. Isso porque o abismo que separa o pretenso profissionalismo do nosso esporte para as práticas profissionais já adotadas em diversos mercados é evidente. Temos amadores responsáveis por clubes gigantescos e, consequentemente, por seus orçamentos na casa das centenas de milhões. E são amadores!

O que traz estímulo a esta evolução é que, ainda que tenhamos amadores liderando nosso esporte em sua maioria de cargos, sejam eles remunerados ou não, a paixão do brasileiro pelas modalidades esportivas ou, fundamentalmente, por seus clubes preferidos, não foi dizimada. E o cuidado permanente para com isso passa pela força da história, tradição e emoção que as marcas que nasceram em nosso esporte carregam.

Fãs de clubes específicos ostentam, com orgulho, que são parte de tal torcida. Os torcedores mereciam, nesse sentido, um cuidado maior. Dedicam seu tempo, seu dinheiro, suas lágrimas, suas amizades e, lamentavelmente, alguns, até suas vidas pelo esporte. Neste último caso não há sentido ou explicação, mas acontece.

Toda essa dedicação, não raramente, encontra marcas esportivas maltratadas. Aqui, são duas possibilidades: na primeira, aqueles gestores amadores de má-fé, que preferem manter o status quo para seguir com suas facilidades pessoais em detrimento da evolução da marca. Em relação a estes, não há muito que possa ser feito. São humano ruins. Mas na segunda hipótese, temos aqueles que querem trabalhar para evoluir o esporte nacional e suas marcas, já valiosas ou não, também já reconhecidas nacionalmente ou não.

Para toda esta segunda hipótese, ainda há, pela jovialidade da profissionalização do nosso esporte, uma dificuldade a mais, qual seja, a ausência de história nacional na administração das marcas. O que se quer fazer passa sempre pelo exemplo vindo de fora, pois não há referência de sucessos prévios nacionais no nosso esporte, o que complica ainda mais a vida dos novos profissionais do segmento. Assim, natural que se busque em áreas correlatas as informações necessárias.

Ocorre que, como mencionado no início deste trabalho, o processo de comunicação no esporte é ainda mais inexplorado no Brasil. Como conduzir um processo novo que sequer sabe o que deve ser comunicado, para quem e como? Mais do que isso, o que de fato é relevante

comunicar para uma marca esportiva? Essas dúvidas habitavam a mente quando da projeção inicial deste trabalho e temos a convicção de que essas repostas foram, se não total, satisfatoriamente encontradas.

Assim acreditamos porque, quando este trabalho foi proposto, alguns objetivos eram claros, porém, tortuosos, afinal, o assunto é ainda incipiente mesmo fora do Brasil. Ao propormos analisar a pertinência da utilização de conceitos de dimensões e atributos já utilizados para a construção da reputação corporativa para as entidades esportivas, o caminho passou a ser irreversível.

O conhecimento, quando nos invade, jamais nos abandona. E se antes era academicamente intacto o entendimento sobre como construir e sustentar uma boa reputação para entidades esportivas, nesse instante, o esporte já pode optar por um caminho. Um dos objetivos específicos que tínhamos era mapear as dimensões que compõem a reputação nos principais estudos acadêmicos, entendendo sua viabilidade no esporte. A grande descoberta foi que o segundo objetivo traçado seria o caminho para o primeiro, isso porque somente ao discutir como os conceitos de reputação, já estudados no universo corporativo, se adequavam ao esporte, é que pudemos perceber o espaço e caminho generosos que a comunicação ainda tem para se desenvolver no esporte. Há de se ressaltar que já era sabido, academicamente, esse espaço.

A percepção, contudo, de que a gestão da imagem no curto prazo e o da reputação no longo prazo são indispensáveis ao sucesso e longevidade de uma marca esportiva foi visceral e libertadora. De forma tal que encontrar as dimensões e atributos que compõem a reputação para as entidades esportivas, últimos dos objetivos específicos traçados, nos oferece dede já a oportunidade de construir e reconstruir muito do processo de comunicação de nossas marcas esportivas.

Este estudo, conforme já explicado, buscou a representatividade dos stakeholders fundamentais em quantidade academicamente aceita. Afinal, seria impossível, considerando entrevistas baseadas no método qualitativo, conversar com representantes de cada um dos stakeholders estudados (Mercado, Gestão e Imprensa) para todos os esportes praticados no país.

Contudo, novos estudos que esmiúcem cada um destes grupos de interesse, podem trazer contribuições relevantes para a elucidação mais completa do tema. Isso porque seria possível buscar maior diversidade e representatividade para cada um deles, como por exemplo, no grupo Gestão, trazer profissionais que trabalhem em mais modalidades esportivas, ou ao menos a lista

das dez que mais despertem interesses nos brasileiros. Assim, poderia ser testado se a reputação alcança dimensões ou até mesmo atributos diferentes para cada uma das modalidades. Interessante também seria se no grupo Mercado tivéssemos representantes de várias etapas e com objetivos distintos e atuantes, assim como do público Mídia, uma relação mais ampla de canais distintos, como TV aberta, TV fechada, rádio, veículos de informação online, blogueiros e jornais impressos. Todos estes testes serão válidos, embora acreditemos que o presente estudo encontrou o alicerce deste tema.

Ademais, foram identificadas as dimensões que compõem a reputação no esporte e seus respectivos atributos. Foi possível perceber que a vanguarda em decisões pró-esporte é atributo da dimensão Liderança, que possui expectativa de referência institucional e coletiva.

Para Inovação, foi desolador perceber que, no Brasil, aplicá-la administrativamente é fazê-la de forma honesta e seguindo os preceitos básicos de gestão. Inovar é não surrupiar, o comportamento entendido como padrão. A mesma inovação, agora como atributo, é esperada aliada à qualidade para produtos e serviços.

Quanto à dimensão ética, há expectativa de transparência para a honestidade na gestão é repetida, o que, talvez, explique o atraso da administração do esporte brasileiro em comparação a países com resultados esportivos e estratégicos mais bem consolidados. Entre os que mais cobram esta transparência é o público de imprensa, que por sua vez também entendido como um dos atributos prioritários quando a dimensão estudada é o Relacionamento com interlocutores externos. A comunicação com a sociedade, também via mídia, além do público patrocinador foi entendido como os prioritários desta dimensão.

Para governança, o presente trabalho pôde concluir que sua metodologia, estruturada para o desenvolvimento de sistemas de gestão eficazes e que respeitem um modelo de governança bem desenhado e perene são os principais atributos esperados. Ao abordarmos a dimensão desempenho, foi regozijador alcançar a conclusão de que não há a expectativa única de que o desempenho seja mensurado exclusivamente por títulos. Mais do que isso, os demais atributos encontrados foram performance esportiva e desempenho financeiro.

Para a dimensão responsabilidade social, o apoio às categorias iniciais esportivas, ditas categorias de base, ressaltando o aspecto social da entidade esportiva e seu envolvimento com a comunidade foram os atributos esperados. Por fim, a dimensão ambiente de trabalho foi considerada nebulosa, motivo pelo qual novamente o atributo transparência foi trazido à tona

como necessário, assim como a implementação de estruturados processos de gestão de pessoas para as entidades.

Não foi possível, contudo, ainda neste trabalho, identificar se cada um destes componentes tem importância idêntica nesta composição. Ou seja, entender para a composição de cada dimensão o peso de cada um dos atributos mencionados. Ou ainda, de forma mais contundente, qual seria o peso de cada dimensão encontrada na construção da reputação de uma entidade esportiva. É possível ainda, nesta linha de raciocínio, que mesmo as dimensões sendo as mesmas para os diversos stakeholders, que cada grupo enxergue um peso diferente em cada uma delas, sendo possível, então, aprofundar o entendimento do peso dos respectivos atributos mapeados.

O fundamental deste trabalho é demonstrar com clareza acadêmica e respeitando a prática profissional atual, que se a Reputação já é uma realidade na administração do esporte, entender como trabalhá-la neste segmento já não é um mar revolto e obscuro. As dimensões e seus atributos estão mapeados e estudos que os observem com maior profundidade só farão com que o assunto seja aperfeiçoado e respeitado por todos os stakeholders que os orbitam.

Entendemos que assim a contribuição deste trabalho respeita e está plenamente de acordo com as orientações acadêmicas, mas, contudo, sua aplicação transcende tal limite e pode encontrar, na vida prática do esporte, abertura para contribuições consistentes. Não mais poderá haver o argumento de que é desconhecido o que deve ser trabalhado para a imagem e reputação e uma entidade ou marca esportiva. E perceber que as vias acadêmica e profissional se encontram no esporte, onde ainda nem uma nem outra é plenamente absorvida, faz com que tenhamos o abandono de lampejos de esperança, substituídos por uma inesgotável fonte de energia racional.

É possível!

6 REFERÊNCIAS

Aaron, J. R., McMillan, A., & Cline, B. N. (2012). Investor reaction to firm environmental management reputation. *Corporate Reputation Review*, *15*(4), 304-318.

Agarwal, J., Osiyevskyy, O., & Feldman, P. M. (2015). Corporate reputation measurement: Alternative factor structures, nomological validity, and organizational outcomes. *Journal of Business Ethics*, *130*(2), 485-506.

Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corpate performance, and Ceo values. *Academy of management journal*, *42*(5), 507-525.

Agyemang, K. J., Williams, A. S., & Kim, D. Y. (2015). "Scandalous!": Reputation, impression management, and employee assistance programs (EAPs) in the NBA. *Sport Management Review*, *18*(4), 609-617.

Ali, R., Lynch, R., Melewar, T. C., & Jin, Z. (2015). The moderating influences on the relationship of corporate reputation with its antecedents and consequences: A meta-analytic review. *Journal of Business Research*, *68*(5), 1105-1117.

Amado, J., Costa, A. P., & Crusoé, N. (2000). A técnica de análise de conteúdo. *Revista Referência*, *5*, 53-63.

Anderson, T., & Kanuka, H. (2003). E-research: Methods, strategies, and issues.

Andrade, A., & Rossetti, J. P. (2004). Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. In *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. Atlas.

Baleizão, A. F. C. (2013). Comunicação no desporto: estratégia de relações públicas para a divulgação da natação sincronizada em Portugal (Doctoral dissertation).

Bardin, L. (1997). Análise de conteúdo. [Trad. Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro]. *São Paulo: Edições*, *70*.

Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate reputation review*, *9*(1), 26-38.

Benkler, Y. (2006). The wealth of networks: How social networks transform markets and freedom.

Benoit, W. L. (2013). Image Repair Theory and corporate reputation. *The handbook of communication and corporate reputation*, 213-221.

Berens, G., & Van Riel, C. B. (2004). Corporate associations in the academic literature: Three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, *7*(2), 161-178.

Bessa, S. C. D. A. (2009). A comunicação nos Hospitais Públicos Portugueses: uma questão de excelência (Doctoral dissertation).

Billings, A. C., Butterworth, M. L., & Turman, P. D. (2014). *Communication and sport: Surveying the field*. Sage Publications.

Black, E. L., Carnes, T. A., & Richardson, V. J. (2000). The market valuation of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, *3*(1), 31-42.

Bogdan, R. C., Biklen, S. K., Alvarez, M. J., Vasco, A. B., dos Santos, S. B., & Baptista, T. V. M. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*.

Bravo, G. A. (2004). An investigation of stakeholder influence and institutional pressures on budget strategies of high school athletic departments (Doctoral dissertation, The Ohio State University).

Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, *8*(2), 179-206.

Bromley, D. (2002). Comparing corporate reputations: League tables, quotients, benchmarks, or case studies?. *Corporate reputation review*, *5*(1), 35-50.

Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *34*(2), 99-106.

Camargo, V. R. T. (2001). COMUNICAÇÃO ESPORTIVA: Fluxos Convergentes entre as Ciências da Comunicação e o Esporte. *Motrivivência*, (17).

Cardoso, A., Teixeira, E., Spilker, M., & Oliveira, N. (2011). Análise de Conteúdo de uma Entrevista Semiestruturada.

Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto contexto enferm*, *15*(4), 679-84.

Caruana, A., & Chircop, S. (2000). Measuring corporate reputation: A case example. *Corporate Reputation Review*, *3*(1), 43-57.

Casado, A. M., Peláez, J. I., & Cardona, J. (2014). Managing corporate reputation: A perspective on the Spanish market. *Corporate Reputation Review*, *17*(1), 46-63.

Castells, M. (2003). A Internet e a sociedade em rede. Trajectos - Revista de Comunicação, Cultura, Educação, notícias editorial, Lisboa.

Cian, L., & Cervai, S. (2014). Under the reputation umbrella: An integrative and multidisciplinary review for corporate image, projected image, construed image, organizational identity, and organizational culture. *Corporate Communications: An International Journal*, *19*(2), 182-199.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, *7*(2), 91-109.

Corrêa, D. D. A. (2016). A responsabilidade socioambiental como diferencial e formação da imagem institucional análise da companhia de saneamento ambiental do Distrito Federal.

Cole, S. (2012). The Impact of Reputation on Market Value. *World Economics-Abingdon*, *13*(3), 47.

Coradini, C., Sabino, M. D. S., & Costa, B. K. (2010). Teoria dos stakeholders: estado da arte produzido no Brasil. *XIII Seminários em Administração FEA/USP. São Paulo: SEMEAD*.

Cornelissen, J., Van Bekkum, T., & Van Ruler, B. (2006). Corporate communications: A practice-based theoretical conceptualization. *Corporate Reputation Review*, *9*(2), 114-133.

Courtright, J. L., & Smudde, P. M. (2009). Leveraging organizational innovation for strategic reputation management. *Corporate Reputation Review*, *12*(3), 245-269.

Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., & Roper, S. (2001). The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, *4*(2), 113-127.

Davis, G. F. (2005). New directions in corporate governance. *Annual review of sociology*, 143-162.

Dawar, N., & Parker, P. (1994). Marketing universals: Consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality. *The Journal of Marketing*, 81-95.

de Salles Vance, P., & de Ângelo, C. F. (2007). Reputação corporativa: uma revisão teórica. *REGE. Revista de Gestão*, *14*(4), 93.

Dellagnelo, E. H. L., & Silva, R. C. (2005). Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*, *1*, 97-118.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE handbook of qualitative research*. Sage.

Doherty, A. (2013). Investing in sport management: The value of good theory. *Sport Management Review*, *16*(1), 5-11.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, *20*(1), 65-91.

Drucker, P. F. (2002). O melhor de Peter Drucker: obra completa. *São Paulo: Nobel*.

European Club Association (2015). ECA Club Management Guide. Nion. 2015

Fairley, S., Lovegrove, H., Newland, B. L., & Green, B. C. (2016). Image recovery from negative media coverage of a sport event: Destination, venue, and event considerations. *Sport Management Review*, *19*(3), 352-360.

Fang, E., Palmatier, R. W., & Grewal, R. (2011). Effects of customer and innovation asset configuration strategies on firm performance. *Journal of Marketing Research*, *48*(3), 587-602.

Feldman, P. M., Bahamonde, R. A., & Velasquez Bellido, I. (2014). A new approach for measuring corporate reputation. *Revista de Administração de Empresas*, *54*(1), 53-66.

Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, *33*(2), 233-258.

Fombrun, C. J., Ponzi, L. J., & Newburry, W. (2015). Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak® system for measuring corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, *18*(1), 3-24.

Goldfarb, A., & Yang, B. (2009). Are all managers created equal?. *Journal of Marketing research*, *46*(5), 612-622.

Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, *6*(1), 24-30.

Gottschalk, P. (2013). Limits to Corporate Social Responsibility: The Case of Gjensidige Insurance Company and Hells Angels Motorcycle Club. *Corporate Reputation Review*, *16*(3), 177-186.

Higgins, J. P. G. S., & Green, S. (2005). Cochrane handbook for systematic reviews of interventions 4.2. 5 [updated May 2005]. *The cochrane library*, (3).

Hopwood, M. K. (2005). Applying the public relations function to the business of sport. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, *6*(3), 30-44.

Hopwood, M., Skinner, J., & Kitchin, P. (2012). *Sport public relations and communication*. Routledge.

Kellison, T. B., & Mondello, M. J. (2012). Organisational perception management in sport: The use of corporate pro-environmental behaviour for desired facility referenda outcomes. *Sport Management Review*, *15*(4), 500-512.

Kim, S. K., McFarland, R. G., Kwon, S., Son, S., & Griffith, D. A. (2011). Understanding governance decisions in a partially integrated channel: A contingent alignment framework. *Journal of Marketing Research*, *48*(3), 603-616.

Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management*, *37*(1), 153-184.

Laville, C., & Dionne, J. (1999). A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Artmed; UFMG.

Lerner, E. B. (2006). A relação entre reputação corporativa e responsabilidade social corporativa.

L'Etang, J. (2006). Public relations and sport in promotional culture. *Public Relations Review*, *32*(4), 386-394.

Lloyd, S. (2011). Triangulation research to inform corporate reputation theory and practice. *Corporate Reputation Review*, *14*(3), 221-233.

Magalhães, M. F. F. (2015). *Reputação corporativa em rede: o caso APNOR* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Bragança).

Mahon, J., & Wartick, S. L. (2012). Corporate social performance profiling: using multiple stakeholder perceptions to assess a corporate reputation. *Journal of Public Affairs*, *12*(1), 12-28.

Marques, D. S. P. Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(17), 3618-3637.

Mello, S. F. M. (2010). Comunicação e organizações na sociedade em rede: novas tensões, mediações e paradigmas (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Mendes, A. M. (2013). Reputação Organizacional e Relações Públicas: contributos para o esclarecimento da hierarquia entre os conceitos. *Comunicação Pública*, *8*(n13), 25-39.

Milgrom, P., & Roberts, J. (1986). Price and advertising signals of product quality. *The Journal of Political Economy*, 796-821.

Mio, C., & Fasan, M. (2012). Does corporate social performance yield any tangible financial benefit during a crisis? An event study of Lehman Brothers' Bankruptcy. *Corporate reputation review*, *15*(4), 263-284.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, *22*(4), 853-886.

Miragaia, D. A. M., Ferreira, J., & Carreira, A. (2014). Do stakeholders matter in strategic decision making of a sports organization?. *Revista Administração de Empresas*, *54*(6), 647-658.

Newburry, W., Gardberg, N. A., & Sanchez, J. I. (2014). Employer attractiveness in Latin America: The association among foreignness, internationalization and talent recruitment. *Journal of International Management*, *20*(3), 327-344.

Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of retailing and Consumer Services*, *8*(4), 227-236.

Nolan, K. P., Gohlke, M., Gilmore, J., & Rosiello, R. (2013). Examining how corporations use online job ads to communicate employer brand image information. *Corporate Reputation Review*, *16*(4), 300-312.

Orlitzky, M., & Swanson, D. L. (2012). Assessing stakeholder satisfaction: Toward a supplemental measure of corporate social performance as reputation. *Corporate Reputation Review*, *15*(2), 119-137.

Parent, M. M., & Deephouse, D. L. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *Journal of business ethics*, *75*(1), 1-23.

Parker, S. K., Chmiel, N., & Wall, T. D. (1997). Work characteristics and employee well-being within a context of strategic downsizing. *Journal of occupational health psychology*, *2*(4), 289.

Pedersen, P. M., Miloch, K. S., & Laucella, P. C. (2007). *Strategic sport communication*. Human Kinetics.

Pinasa, Vicente. Deporte y Comunicación. Introducción al libro de actas (2008). IX Congreso AEISAD 2006: Comunicación y Deporte

Pinheiro da Costa, C., & Sarmento Rebocho Lopes, J. P. (2012). O Marketing como um recurso auxiliar para o sucesso profissional na gestão desportiva. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, *2*(2).

Ponzi, L. J., Fombrun, C. J., & Gardberg, N. A. (2011). RepTrak™ pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, *14*(1), 15-35.

Richardson, J. T. (1999). The concepts and methods of phenomenographic research. *Review of educational research*, *69* (1), 53-82.

Rocco Júnior, A. J. (2012). As relações públicas no meio-campo da gestão de marcas nos negócios relacionados ao esporte. *Revista Organicom*, *8*(15).

Rosa, M. (2011). A reputação sob a lógica do tempo real. *Revista Organicom*, *4*(7).

Ruão, T., & Salgado, P. (2008). Comunicação, imagem e reputação em organizações desportivas: Um estudo exploratório. In *Comunicação e Cidadania. Actas do 5º Congresso da SOPCOM* (pp. 328-340).

Salgado, P. J. C. F., & Ruão, T. (2013). FC Porto: a reputational perspective on corporate football. In *17th International Conference on Corporate Reputation, Brand Identity and Competitiveness: The Reputation Journey* (pp. 1-21).

Saxton, M. K. (1998). Where do reputations come from?. *Corporate Reputation Review*, *1*(4), 393-399.

Schultz, M., Hatch, M. J., & Larsen, M. H. (2001). The Expressive Organisation: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(2), 107-109.

de Siqueira, J. P. L., Pajanian, F., & Telles, R. (2015). Identificação e categorização dos stakeholders de um clube de futebol profissional brasileiro. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, *14*(1).

Smith, K. T., Smith, M., & Wang, K. (2010). Does brand management of corporate reputation translate into higher market value?. *Journal of Strategic Marketing*, *18*(3), 201-221.

Soleimani, A., Schneper, W. D., & Newburry, W. (2014). The impact of stakeholder power on corporate reputation: A cross-country corporate governance perspective. *Organization Science*, *25*(4), 991-1008.

Sridhar, K. (2012). The relationship between the adoption of triple bottom line and enhanced corporate reputation and legitimacy. *Corporate Reputation Review*, *15*(2), 69-87.

Stoldt, G. C., Dittmore, S., & Branvold, S. (2012). *Sport Public Relations-: Managing Stakeholder Communication*. Human kinetics.

Thomaz, J. C., & Brito, E. P. Z. (2010). Reputação Corporativa: Construtos Formativos e Implicações para a Gestão / Corporate Reputation: Formative Constructs and Implications for Management. *Revista de administração contemporânea*, *14*(2), 229.

Thomaz, J. C., & Brito, E. P. Z. (2011). Comunicação Corporativa: contribuição para a reputação das organizações. *Revista Organicom*, *4*(7).

Torquato, Gaudêncio (2002). Tratado de comunicação organizacional e política. *São Paulo: Pioneira Thomson Learning*.

Vanity Fair, "After Scandal in Rio, What Should Ryan Lochte Do?". Disponível em http://www.vanityfair.com/style/2016/08/ryan-lochte-next-move: Acesso em 15 de set. 2016

Vergara, S. C. (2012). *Métodos de pesquisa em administração*. Atlas.

Vlachos, P. A., Krepapa, A., Panagopoulos, N. G., & Tsamakos, A. (2013). Curvilinear effects of corporate social responsibility and benevolence on loyalty. *Corporate Reputation Review*, *16*(4), 248-262.

Wade, J. B., Porac, J. F., Pollock, T. G., & Graffin, S. D. (2008). Star CEOs: benefit or burden?. *Organizational Dynamics*, *37*(2), 203-210.

Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate reputation review*, *12*(4), 357-387.

Westphal, J. D., & Deephouse, D. L. (2011). Avoiding bad press: Interpersonal influence in relations between CEOs and journalists and the consequences for press reporting about firms and their leadership. *Organization Science*, *22*(4), 1061-1086.

Wolfe, R. A., Weick, K. E., Usher, J. M., Terborg, J. R., Poppo, L., Murrell, A. J. & Jourdan, J. S. (2005). Sport and organizational studies exploring synergy. *Journal of Management Inquiry*, *14*(2), 182-210.

APÊNDICE A - TRANSCRIÇÃO DE ÁUDIOS DAS ENTREVISTAS

Entrevista 01

Identificação de falantes

P: Pesquisador

R: Respondente - Thiago Scuro: CEO da Red Bull Brasil, entrevistado em dezembro de 2016, por Skype.

P: Então vamos lá. Quais características que você entende que são importantes para que um clube esportivo tenha uma boa reputação perante seus principais públicos de interesse?

R: Cara, eu tenho convicção de que falta governança nos clubes. Primeiro entender qual é a forma que a entidade tem que se comportar, tem que se relacionar com todos os envolvidos. Ainda é muito personalista a questão dos clubes no Brasil, muito a cara do presidente, as instituições, elas não têm uma identidade muito bem definida, então a gente vive de ciclos – aquele presidente age daquela forma, por aquele período, o clube é percebido, se relaciona daquela maneira; o próximo presidente vai impor a forma dele de agir. Na maior parte dos casos no Brasil, essa continuidade, mesmo quando do mesmo grupo político, é uma dificuldade muito grande, eu acho que isso limita muito o desenvolvimento dos clubes brasileiros, porque qualquer tipo de projeto ou iniciativa de médio prazo, o outro lado não se sente seguro em fazer. Então no outro lado estão os treinadores, estão os atletas, estão os patrocinadores, está a imprensa, estão os associados, os conselheiros, ou seja, para mim, o maior indicativo disso são os prazos dos contratos de patrocínios do futebol brasileiro. Quando a gente compara isso com os mercados mais maduros, mais longos. A gente tem contrato lá de 10, 15 anos de forma natural, e no Brasil quando são 3 anos, já é uma grande vitória.

P: Eu vou lhe passar qual é o conceito que eu estou utilizando no mestrado de reputação, só para que você tenha esse conceito na mente, embora você não precise assumi-lo como verdade para você. "Reputação é a coleção das visões de seus stakeholders e sua construção depende da identidade da organização, e da coesão entre as imagens projetadas, e percebidas por esses stakeholders. A imagem é o curto prazo; e a reputação, sendo a sequência de reiteradas imagens, o longo prazo. A reputação, assim, alcança vínculos

emocionais, compostos e esclarecidos por dimensões racionais". Se a imagem se repete, acaba virando uma reputação. É isso. Traduzindo em miúdos é isso.

R: Concordo, Vinicius. Você pega um clube com boa reputação. Se um dirigente vai mal, tem a imagem arranhada, mas sua saída devolve ao clube a reputação que ele tinha. Se você se comportar de uma forma negativa por um prazo muito longo, aquilo passa a ser sua reputação; se esse comportamento tiver um prazo curto, é sua imagem.

P: É isso, exatamente. Que bom que a gente compartilha. Então a partir de agora vou falar de itens específicos, que até agora levantei como sendo, de alguma forma, parte da reputação. Daí você vai me dizer se faz sentido para você, se não faz e o tamanho disso. O quanto que a liderança de um clube – e aí você pode pensar na liderança administrativa, na liderança por exemplo, ou os próprios líderes do clube, o quanto que isso impacta em uma boa reputação de um clube esportivo?

R: Eu acho que impacta principalmente no aspecto da comunicação, porque a reputação é a percepção de quem está de fora, de certa forma. A imagem e a reputação são construídas por quem está fora. Então eu acho que existe o papel da liderança dentro na gestão, na condução do exemplo, mas eu acho que é muito mais interno. O externo eu acho que está na comunicação, principalmente pelo futebol ter a visibilidade que tem, o dirigente que tiver interesse ou o treinador, se quiser dar entrevista todo dia, consegue dar, tem microfone para isso, tem câmera para isso. Então eu acho que a forma como você se comunica, a forma como você conduz os momentos bons e ruins, conseguir alinhar uma política de comunicação e a própria sociedade e imprensa entenderem como que aquela pessoa ou aquela instituição se relaciona, é o que vai fortalecer esse papel da liderança no que diz respeito à reputação. Então o futebol, de novo, divide em ciclos curtos, mas a gente tem outros ambientes, grandes figuras, grandes lideranças que quando se posicionam, o mercado para pra ouvir, o mercado respeita, considera o que é dito, então eu acho que olhando a liderança na construção da reputação, ela está muito associada à comunicação.

P: E a oferta de produtos e serviços por parte do clube? O quanto isso afeta a reputação? E produtos podem ser camisas, ou serviços a venda de ingressos, enfim.

R: Eu acho que afeta quando a qualidade cai. Eu acho que isso já evoluiu bastante. A gente viveu um período no futebol brasileiro de licenciar qualquer tipo de produto por qualquer retorno, então os clubes com centenas de produtos licenciados sem nenhum controle sobre os fornecedores, sobre a qualidade, sobre a distribuição disso. Então eu acho que tanto os serviços quanto os produtos, muito mais do que o volume, que os clubes busquem em qualidade nos dois sentidos para poder construir essa percepção, essa reputação de maneira consistente. Eu acho que recentemente alguns clubes estão fazendo um movimento, por exemplo, com restaurantes temáticos, eu acho que me parece, sei lá, algo que está sendo construído com um nível de qualidade e consistência que vai agregar valor à marca dos clubes.

P: Hamburgueria do Grêmio, que está fazendo um sucesso grande.

R: Exato, eu acho que já tem até mais tempo, acho que foi a primeira. Esse tipo de iniciativa que pode trazer um ganho de reputação para a imagem e para a marca dos clubes, e eu acho que sempre levando essa questão de produtos e serviços ao time. Não deixa de ser uma prestação de serviço um time em campo, ou o jogo, o dia de jogo, a arena, como o torcedor é tratado, o ticket. Eu acho que o principal pilar de produtos e serviços é o time, e o dia de jogo. E a partir daí eu acho que tem as outras derivações.

P: Isso tem um pouco a ver com o próximo item que eu vou lhe perguntar: inovação. O quanto que um clube inova, tem ideias pioneiras, às vezes até adaptação a mudanças. O quanto que a inovação agrega à reputação de um clube?

R: Eu acho que a gente tem pouco disso no futebol brasileiro, né, Vinicius, olhando diretamente a prática. Eu sinto muito a falta de projetos técnicos que a gente consiga perceber com clareza o que aquele clube está fazendo, o que ele quer; os ciclos, na minha visão, são muito curtos. Então o próprio Cruzeiro que eu estava em 2016, ganha dois brasileiros, no ano seguinte briga para não cair, é um sinal que alguma coisa foi feita nesses dois brasileiros de forma pouco consistente. Apesar de ter dado resultado, ela não conseguiu colocar o clube constantemente no topo. A inovação precisa vir, na minha opinião, no sentido de aprofundar o projeto técnico. Os clubes precisam ter uma linha de formar os seus jogadores, treiná-los, recrutá-los, jogar o jogo para que possa conseguir se manter por mais temporadas no topo. Então a gente... quando vem essa discussão da competitividade do campeonato brasileiro, na minha visão isso é negativo, ele não é

positivo. “Ah, o campeonato mais visto do mundo”, é porque os clubes estão jogando roleta, é um processo aleatório. Você não tem por parte da instituição um projeto técnico sólido, consistente, que possa mantê-lo no topo. Então eu acho que o primeiro ponto da inovação precisa vir no aspecto técnico, porque do jogo todos os outros produtos se derivam. Antes de qualquer coisa, de ter patrocínio, de ter estádio... é o jogo mais popular e desejado do mundo. A gente precisa melhorar esse jogo no Brasil.

P: Ética, o quanto que um clube ser ético impacta na sua reputação, Thiago?

R: Impacta mais do que eu gostaria, Vinicius. Eu acho que a gente vê muitos clubes que não são éticos terem êxito se comportando dessa forma, isso é muito ruim, porque isso dá uma imagem ainda na minha visão muito antiga, muito ruim para o país, para a sociedade, com tudo o que a gente está vivendo. Então um clube que passa o outro para trás, se dá bem; um clube que desrespeita arbitragem, que desrespeita a confederação. Enfim, a gente tem várias maneiras de não ser ético. Eu acho que precisa ter um pouco mais de imposição do comportamento ético vindo de cima, seja confederação, ou se no futuro criarmos uma liga, que a liga possa impor aos clubes um comportamento mais padronizado. Porque, de novo, a gente cai no aspecto personalíssimo. Então aquele presidente é, aquele não é, e isso fica cíclico.

P: Depende muito do bom senso de cada um, é quase uma regra, né?

R: A ética é complicada de discutir. Por isso que se você não cria uma regra, um código de ética do ambiente para que os clubes e as pessoas se comportem dentro dele, tem coisas que eu posso achar natural, normal, “ah, é do jogo, legalmente eu estou correto, mas eticamente boa parte das pessoas acham que não”. E aí eu acho que vem um problema muito grave que nós que estamos dentro do futebol, precisamos ter atenção para isso, que independente do Cruzeiro se dar bem ou não, do Palmeiras, do Santos, do Corinthians, toda vez que isso afeta a credibilidade do produto futebol, a gente perde consumidores, a gente perde interesse, a gente perde dinheiro. Então eu acho que o cuidar da ética, tem que ter uma visão um pouco mais ampla do que meu benefício. Porque a partir do momento que a gente dá a entender que um campeonato pode ter sido manobrado pela arbitragem e o próprio dirigente faz isso, acusando outro clube de ter se beneficiado disso ou daquilo, isso afeta uma boa parte de um público que consome futebol, que

deixa de consumir porque não acredita mais que aquilo é sério. Então eu acho que essa é uma responsabilidade de quem está dentro, no aspecto ético.

P: Faz sentido. Como os clubes se relacionam com os públicos de interesse, os interlocutores externos? Aí você pode pensar em federações, órgãos reguladores, mídia. A forma como o clube se relaciona, se comunica, isso impacta na reputação?

R: Eu acho que cem por cento. De novo, eu acho que é o que você falou – a divisão de imagem e reputação para mim ficou muito bacana, parabéns. Porque, assim, muitas vezes, para dar uma resposta imediata à torcida ou à imprensa, o dirigente se posiciona de uma maneira em que a imagem dele naquele momento, ela até perante ao público dele, fica positiva; mas, no médio prazo, a reputação do clube pode ser manchada. Eu acho que a arbitragem é um grande exemplo. Na minha visão, os dirigentes, os atletas, os treinadores no Brasil falam demais de arbitragem publicamente com pouco subsídio, com pouca consistência e com pouca evidência. O fato de ter sido cometido um erro de arbitragem em uma partida, não significa que aquilo torna o campeonato desonesto ou manchado. Os erros ocorrem e a gente precisa trabalhar internamente para melhorar. Eu acho que a arbitragem escancara esse tipo de comportamento. Quando um clube justifica um resultado pela arbitragem, eu acho que tem uma perda de reputação muito grande porque ele se apequena, ele transfere para fatores que ele não controla a razão de um insucesso esportivo; mesmo que em um momento de curto prazo a imagem fique positiva. Porque, muitas vezes, a torcida gosta que um dirigente está criticando a confederação, e a imprensa gosta também desse conteúdo.

P: Fora que desvaloriza a competição que ele participa...

R: Perfeito, ele é sócio dela. Então a partir do momento que você vai me falar, “o campeonato está manchado”, eu falo, “mas porque você tem acesso... Se você que está dentro coloca essa postura de impotência pública, o que a gente pode esperar do torcedor, do consumidor do futebol? ”. Então eu acho que a forma como os clubes se comunicam está muito atrelada à reputação não só do clube, como das pessoas; comparado com outros mercados, pessoas fora do campo se expõe e falam demais na mídia, ocupam muito espaço, então a figura do diretor executivo começou a querer ganhar um protagonismo que não tem que ter e não tem; os próprios presidentes se posicionam publicamente de uma forma relativamente muito frequente no futebol

brasileiro, isso não é comum nas principais ligas do mundo. Nas principais ligas do mundo quem fala é o treinador, são os atletas, eles são as estrelas da companhia. E eu acho que quem está do lado de cá precisa ter esse discernimento.

P: Você já citou isso logo de cara, mas eu preciso passar pela lista de perguntas governança. Para você, o quanto que governança é importante.

R: Para mim é o primeiro pilar para construir isso. Eu acho que falta aprofundar a discussão de governança por parte da confederação para os clubes como um regulador do ambiente, tem muito pouca regra eficiente no sentido de modernizar e profissionalizar a gestão dos clubes; eu acho que isso precisa vir de um órgão acima, não dá para esperar que os clubes por iniciativa própria se movimentem. Dentro dos clubes falta um processo de governança de entender o que o clube é. Basicamente o modelo nosso hoje, Vinicius, leva boa parte das pessoas que trabalham dentro dos clubes de futebol, tenham uma relação predatória nos clubes. E isso é o que tem levado os clubes a um buraco de difícil solução, em vários sentidos – todos endividados, todos com poucas soluções para os seus problemas. Mas repara que em geral, as pessoas que passaram por ali estão bem, porque é uma relação predatória, eu entro para ser o diretor de um clube, então eu sou forçado a pensar só no curto prazo para ganhar, então eu vou ter um assessor de imprensa para falar bem de mim, para soltar notícia, para que eu faça um novo bom contrato, e isso faz com que poucas pessoas estejam construindo os clubes para o futuro. Então os diretores vão passar; os treinadores, presidentes, jogadores, mas os clubes vão estar lá daqui a 20, 30 anos. Agora o caminho é que daqui 20, 30 anos eles estejam em uma situação muito ruim, e eu acho que eu estou contando essa historinha porque eu acho que a solução disso mais eficiente é governança, "ó, não pode isso, pode isso; essa é a regra, é dentro desse limite que você tem que trabalhar". Eu acho que isso vai contribuir para que as pessoas trabalhem mais para a evolução, para a melhoria dos clubes e menos para promoção própria ou para o crescimento individual. É um meio muito individualista e voltado para o retorno financeiro.

P: Vou explicar, porque aqui quando fala em desempenho não é vitória. Então tem alguns clubes que têm a expectativa da vitória, e se não vem foi um desempenho ruim; tem outros que a expectativa é a manutenção na série. Então eu estou falando de desempenho, não de vitória. O quanto que o desempenho esportivo é importante para a reputação de um clube?

R: Volto no que eu te falei há pouco. E era essa a intenção de muitas brigas, muitas discussões na construção do plano para o Cruzeiro. O desempenho vai te manter no topo por várias temporadas. Então eu acho que investir mais no desempenho e menos no resultado, faz com que o clube consiga ter uma vida mais longa no alto nível. Então por mais que eu tenha hoje de repente três zagueiros que dão uma resposta para 2017, 2018 muito tranquilas, eu tenho que já estar preparando quem vai ser o zagueiro de 2019 e 2020. Então olhando as discussões. Então eu acho que o desempenho, mais do que os títulos têm que ser objetivo do dirigente, investir, cuidar e observar muito o desempenho, muito mais do que o resultado, porque o desempenho – de novo – é o que vai te manter por muitas temporadas no topo das competições, e consequentemente um ano ou outro você vai ganhar, você vai ter a conquista, mas não vive as situações de grandes oscilações. É aí você está sempre reagindo contra o resultado, e não tentando investir na melhora do desempenho. São coisas muito diferentes. Então a construção do desempenho é um processo sim, demanda tempo, demanda pensar lá na frente e não só cuidar do curto prazo. Mas volto na resposta anterior, nem é 100 por cento culpa das pessoas que estão ali. O herói e o vilão, eles moram muito próximos no futebol.

P: Responsabilidade social. Como o clube pensa e de fato age, pensando na sua responsabilidade para com a sociedade, o quanto isso impacta na reputação?

R: Nitidamente esse é um aspecto pobre no futebol brasileiro; você tem pouquíssimas iniciativas realmente consistentes nesse sentido. Eu acho que o primeiro ponto que os clubes deveriam e podem cuidar mais e melhor, é da própria categoria de base, e investindo mais em um lado social, e não só no esportivo. Então que esses meninos possam ter uma educação melhor, uma formação melhor como pessoa, que eles possam ter oportunidades através do clube de futebol que a sociedade hoje no Brasil não proporciona. O Estado, a gente sabe o nível de educação do Estado, em geral esses meninos vêm de família carente. Então eu acho que isso é um ponto, e a partir daí entender de que forma os clubes podem participar mais desse processo, mas eu acho que aí tem espaço para muitos projetos, ideias, iniciativas. A potencialidade da marca dos clubes é subutilizada nesse sentido, porque o poder que as marcas têm para mover as pessoas, é uma coisa que poucas atividades no mundo têm comparado ao futebol.

P: Vamos dizer que o esporte é o que mais tem essa capacidade, e fora do Brasil a gente vê já algumas ações mais consistentes, mas aqui no futebol, não.
R: Exato. Você pega um processo simples, cara. Que no Brasil você até conseguiria desenvolver projetos sociais sem envolver diretamente recurso dos clubes...

P: O esporte, quando apoiou a adoção de crianças, o Vitória a doação de sangue...
R: São campanhas mais de marketing institucionais do que qualquer outra coisa. Digo assim, por exemplo, você pega... clube nenhum no Brasil tem uma fundação atrelada ao clube. A fundação tem linhas de crédito à parte, ela poderia buscar verbas, inclusive, do governo para desenvolver projetos. Imagina você potencializar isso com a marca dos clubes, o quanto que os projetos não ficam mais eficientes.

P: A última pergunta é sobre ambiente de trabalho. Claro que quando eu falo de ambiente de trabalho, vocês que são gestores conhecem o ambiente de trabalho de fato. Mas quando a gente pensa em reputação, é aquilo que chega para os stakeholders, é aquilo que aparece. Considerando esse cenário, o quanto que o ambiente trabalho impacta, interfere na reputação que o clube tem?
R: Esse é um ponto delicado, porque hoje, se você não ler as notícias, você está desinformado; e se você lê, você está mal informado. Então esse é um ponto que precisa envolver a imprensa nessa discussão, eu acho que principalmente a indústria do click aí na internet trouxe uma irresponsabilidade para o jornalismo esportivo, delicada. Nesse um ano e meio de Cruzeiro eu posso te afirmar que mais de 50 por cento das notícias não têm sequer nem um fundo de possibilidade, e elas são veiculadas, são anunciadas, e elas mexem com a reputação do clube, das pessoas envolvidas. De que forma que a gente conseguiria tornar isso mais transparente, é delicado também, porque envolve outras partes. Eu acho que assim, hoje se produz muita informação não verdadeira para o consumidor; os clubes precisam encontrar uma forma de lidar com isso, qual o nível de transparência para cada situação. Nós tivemos situações de... por exemplo, soltar nota desmentindo algumas coisas que eram muito delicadas, e a partir daquele momento o jornalista que escreveu a matéria passou a perseguir o Cruzeiro e as pessoas de uma forma pior ainda. Então eu acho que essa é uma relação que ela precisa ser discutida mais a fundo para que os clubes possam também ser mais transparentes do que são, também era uma outra

inquietação e uma briga minha. Eu acho que com relação a números, a valores, os clubes tinham a obrigação de dar mais transparência ao torcedor, à imprensa; o quanto investiu, o quanto custa; qual jogador que foi, de fato, feita a contratação ou não. E aí hoje, principalmente quando se trata de mercado, de negociação, tem vários pontos delicados. Chega na reta final, é a história das malas, "ah, é mala para cá, é mala para lá", isso afeta demais a reputação dos clubes, das pessoas da competição. A história das negociações atravessadas também, é um outro aspecto delicado. Então a gente tem bastante coisa que tem espaço para ajustar para que as pessoas entendam qual é, de fato, a verdade que está ocorrendo.

P: Thiago, muitíssimo obrigado pela sua disponibilidade, pelo seu tempo.

**

Entrevista 02

Identificação de falantes

P: Pesquisador

R: Respondente - João Malaia: diretor de esportes do São José Rugby, atual campeão brasileiro de Rugby Sevens, entrevistado em dezembro de 20126, por telefone.

P: Quais características que você entende ser importantes para que uma entidade esportiva tenha uma boa reputação perante os principais públicos de interesse?

R: Eu tenho uma visão que vai muito nessa linha. A organização é feita por pessoas que tomam atitudes e medidas que fazem com que a organização vá num determinado sentido ou em outro. Então essas pessoas, na verdade, estão à frente das organizações e precisam tomar medidas e ações na gestão da organização, no caso da organização esportiva, para que essa organização tenha uma boa reputação. Porque qualquer organização que tenha uma boa reputação, é claro que a reputação também tem diversas dimensões. Então, a gente pode ter uma boa reputação, por exemplo, em relação a formação de categoria de base. Então, para isso você tem que tomar uma série de medidas que você possa direcionar a categoria de base. Então, ter bons treinadores na categoria de base, pagar um salário que seja decente para que o treinador não tenha aqueles... para que a gente possa captar bons treinadores para essa categoria de base, dar visibilidade para essa categoria de base. Então, usar todas as ferramentas possíveis de divulgação da organização,

para que essa categoria de base seja bem vista. A gente pode ter uma reputação também de formação de cidadão, por exemplo, e aí a gente... de contribuir para a formação social do cidadão. Então, a gente vai ter que buscar medidas que apoiem, então. Por exemplo, a gente vai buscar fazer um projeto social, vai buscar contratar uma psicóloga, uma assistente social, uma nutricionista, e obviamente essas pessoas que vão... as ações que vão visar uma boa reputação, elas tanto vão ter que partir de programas, quanto da visualização, da visibilidade desses programas. Porque a reputação envolve o outro, não é?

P: Sim.

R: É um outro que vai dar a reputação a você. E se você não faz o outro enxergar essas ações que visam uma boa reputação, você também não vai conseguir uma boa reputação. Você vai conseguir, no máximo, se satisfazer com aquilo que você acha que é o correto que você fez, mas para que você consiga ter uma boa...

P: Você não atinge o outro, não é?

R: Exato. Então, você tem que usar... se a gente estiver falando especificamente sobre gestão do esporte, a gente tem que usar todas as ferramentas possíveis que as organizações têm, e aí entram redes sociais, entra site, a internet, entra revista, a imprensa, entram ações que são feitas, não dentro do clube, mas na comunidade em si, para que a comunidade também consiga fazer com que as informações circulem entre elas, para que identifiquem a nossa organização como uma boa administração. É um pouco isso. Um pouco a visão de que a organização é feita por pessoas, essas pessoas têm que tomar determinadas ações que levem aquilo que eles acham que a organização deve ser, e dar visibilidade a essas ações para que o outro possa desfilar essas ações.

P: Perfeito. Eu vou lhe passar um conceito que a gente tem trabalhado aqui para reputação, só para você saber exatamente do que estamos falando. Você pode manter o seu entendimento de reputação, não precisa absorver o que eu vou lhe falar, mas precisa saber como é que a gente tem trabalhado. Então, "reputação é a coleção das visões de seus stakeholders, e sua construção depende da identidade da organização e da coesão entre as imagens projetadas e percebidas por esses stakeholders. A imagem é o curto prazo, e a reputação é a sequência de reiteradas imagens, portanto um longo prazo. A reputação,

assim, alcança vínculos emocionais compostos e esclarecidos por dimensões racionais". Certo? Então, com esse conceito é que a gente está seguindo o trabalho sobre reputação. A partir de agora vou lhe falar algumas dimensões que a gente estudou sobre reputação, e você me diz se você entende que elas são importantes ou não para a construção da reputação, e por quê. Começamos com liderança. Você acredita que a liderança é importante para a construção de uma boa reputação de uma entidade esportiva?

R: (silêncio) Pergunta complexa essa. Eu acredito que essa é muito mais abrangente do que um simples sim ou não. A liderança acaba por ser importante. Eu sempre acredito que o papel maior que a liderança de uma organização, principalmente de uma organização esportiva dentro do modelo de gestão que a gente tem no Brasil, é capaz de aglutinar coisas. Porque a liderança tem várias características. Você pode ter o líder, por exemplo, que somatiza todas as coisas da organização e quer fazer tudo sozinho. E pode conseguir fazer tudo sozinho. Ou, na verdade, não é fazer tudo sozinho, é dar todas as diretrizes para que todo mundo faça aquilo que ele acha que é o correto. É um modelo. Ele não acha que esse modelo é inclusive apropriado de liderança esportiva que a gente tem no Brasil, ou a maior parte deles. Uma boa parte de voluntários, necessitando de trabalho de pessoas que sejam... que o trabalho não é remunerado, então se essa liderança caminhar no sentido de aglutinar forças, eu acho que a liderança é sim importante para a reputação, porque para certo sentido, para se conseguir uma boa reputação, o que vai conseguir é dividir as funções em caixinhas independentes e dar, passar, uma série de ações, de pequenas ações, com margem de distribuição de poder, de distribuição de atividade, de distribuição de responsabilidade, o que na minha opinião, é bastante importante para a reputação de uma organização no esporte. É a pessoa, o stakeholder, que a gente tinha como se propor, patrocinadores, pessoas dos meios de comunicação, prefeitura, órgãos públicos em geral, outros clubes, federações e confederações. É importante que eles olhem para uma organização esportiva e eles vejam que essa organização esportiva é bem gerida, e várias pessoas são responsáveis por várias atividades. Digo isso por experiência própria, e posso te dar um exemplo, assim, só para fazer um parêntese no discurso, te dar um exemplo aqui do clube, do São José Rugby. São poucas pessoas que fazem muitas coisas, e isso acaba dando uma péssima imagem para o público exterior, e obviamente vai acabar atingindo a reputação da organização. Se uma mesma pessoa é responsável por fazer projeto social, pelo projeto de atendimento, o serviço da imprensa... há alguns momentos em que parece que uma ou duas pessoas fazem absolutamente tudo na

organização. Então, por exemplo, a gente tem a CCR Nova Dutra, que tem uma assessoria de imprensa monstruosa, então eles ficam ligados no computador lá o tempo inteiro para ver. Eles querem notícias, querem alimentar o site deles. Quando eles começam a perceber que quando querem alguma coisa do projeto social, eles têm que perguntar para essa pessoa. Quando eles querem alguma informação sobre o nosso rendimento, eles têm de perguntar para a mesma pessoa. Quando eles querem alguma informação que tem a ver com a imprensa, eles têm que perguntar para a mesma pessoa. Quando eles querem dialogar, por exemplo, valores de patrocínios, é com a mesma pessoa. Então, esse tipo de liderança que acaba surgindo nas organizações esportivas não é bom para a reputação da organização. Agora uma liderança que consiga aglutinar forças, aí eu acho que é importante para a reputação da organização.

P: Em um dos momentos você falou quando há novas possibilidades para a entidade, um clube inova. A inovação é importante para a reputação, ou não?

R: Mais uma vez, uma pergunta complexa que vai depender do tipo da inovação. A gente tem uma situação de o esporte, por mais que ele tenha trabalho voluntário e etc. ele está dentro de relações de mercado capitalista. Então dentro dessas regras, dentro dessas características de mercado e etc. buscando novas relações, novos procedimentos da parte que é importante para a reputação para esse tipo de relação, de uma relação com o mercado. Algumas inovações podem não ser boas para a reputação. Então, a inovação é sempre bem-vinda, desde que ela atenda a expectativa do tal do stakeholder.

P: Certo. Ok. Acho que conversa com a próxima pergunta que eu vou te fazer. A oferta de produtos e serviços, ela impacta na reputação de uma entidade esportiva? A relação custo-benefício? A qualidade percebida dos produtos e dos serviços?

R: Aí, com certeza. É uma daquelas perguntas que não dá para eu dizer “depende do produto e do serviço”. Não tem como. Se você não oferece um produto de qualidade, um serviço de qualidade.... Pelo menos, é o que você falou, dentro desse conceito que você trabalha, que é um conceito interessante da imagem a curto prazo, depois a reputação um pouco mais a longo prazo, isso a gente vê todos os dias aqui no clube. E é aquela velha máxima, se você fizer tudo perfeito ninguém vai te elogiar. A partir do momento que você faz uma coisa errada, tudo está errado. Vão vir 500 pessoas para reclamar, para dizer que está errado. Então, é assim, aqui a gente tem,

por exemplo, uma escolinha, um serviço que a gente oferece, custa 90 reais por mês. O projeto social que a gente tem não custa nada, é de graça. Então, o menino que entra na escolinha, ele paga 80 reais, ele tem que pagar 120 reais pelo kit de treinamento dele. O clube oferece, quando ele for jogar, uma camisa, mas depois ele devolve para o clube, que é o uniforme do time, enquanto que os meninos do social, eles ganham tudo. Eles jogam de graça, eles não pagam nada, eles ganham chuteira, eles ganham meião, eles ganham shorts, eles ganham kit de treinamento, eles ganham o uniforme que eles levam depois para casa, eles ganham agasalho, eles ganham boné, eles ganham garrafa d'água, eles ganham tudo. Os meninos do social não pagam nada, então eles não têm nem que reclamar. Olha, eu vou te dizer mais, até eu acho que a gente trata com mais cuidado o projeto social do que dos serviços da escolinha. Mas é assim, a gente tem ali uma série de reclamações, porque "ah, choveu", o pai queria "ah, levei meu filho e choveu. Então, "não podemos colocar o seu filho para treinar aqui, vai cair um raio... ".

Então, tudo isso tem que ser bastante trabalhado, com cuidado. Os produtos também, a gente tem patrocinador. Então, o ano passado a gente mudou de patrocinador de camisa, de patrocinador de material, de roupa, e este ano a gente voltou para o anterior, porque o cara que fez não agradou, o material não era de qualidade. As pessoas compravam uma camisa que custava 100 reais, usavam duas vezes para treinar, a camisa rasgava. Então, eles reclamavam com a gente, e a gente tinha que reclamar com o patrocinador, e aí o patrocinador tinha que fazer outra camisa. E a gente ia intermediando tudo isso. E acaba que a nossa imagem acaba sendo afetada, e é claro que se o cara comprar a segunda, a terceira, a quarta camisa e continuar dando problema, vai atingir a nossa reputação.

P: E a ética? Você ter uma entidade esportiva ética, ou com dirigentes éticos, em quanto que isso impacta na reputação?

R: Isso também é daquelas perguntas que não tem complexidade. Você tem que ter pessoas éticas, e quando você não tem pessoas éticas ligadas à gestão, isso é extremamente ruim para a organização, para a reputação, para o próprio sistema de gestão da organização. E aí quando eu digo nesse sistema de gestão, eu vou dizer tudo, não é? Desde o erro até a má fé. Então, a gente aqui no clube, por exemplo, a gente conseguiu se cercar minimamente de pessoas que a gente sabe que são extremamente éticas na gestão do clube. Afastamos algumas pessoas que a gente achava que não eram éticas. Na verdade, a gente não achava, a gente tinha certeza. As pessoas se

afastaram e a gente notou nisso, com muita clareza, que a partir do momento que essas pessoas foram afastadas, os diálogos com os stakeholders passou a ser de outro nível, porque os próprios stakeholders estavam percebendo que determinadas coisas que não deveriam acontecer, estavam acontecendo. Então... E coisas que estavam relacionadas a determinadas pessoas. Então, a partir do momento que essas pessoas se afastaram e que foi um afastamento natural, até pelos procedimentos que passaram a adotar... O clube... O clube é o clube. As pessoas participam da vida do clube e elas participam da gestão de maneira voluntária, ou como conselheiros, e acaba que quanto mais essas pessoas estiverem envolvidas, menos os stakeholders querem ter diálogos mais abertos e mais frutíferos para a organização. Então, é uma coisa extremamente importante que a gente paute todas as nossas atitudes, principalmente no esporte. Estou falando aqui de uma pessoa que conhece o esporte, que sabe do esporte, que sabe como é que funciona. Muita verba pública, muita verba de venda de vereador, muita verba de patrocínio que entra via projetos, via lei de incentivo fiscal, então a gente não pode ter nunca alguém do poder público, nem desconfiando das nossas atitudes, nem participando com atitudes que não são éticas. Então, a gente não pode aceitar, por exemplo, que um vereador nos dê dinheiro de emenda exigindo que a gente em contrapartida vá praticar do lado do partido dele... Isso é uma coisa que vai nos arrebentar com a nossa imagem a curto prazo e vai destruir a nossa reputação como organização.

P: Certo. Você citou lá no início, de como uma entidade como o clube conversa com os stakeholders, e aí eu quero entrar nesse ponto. O relacionamento com interlocutores externos, o quanto que isso é fundamental no dia a dia para a construção de uma boa reputação?

R: Olha, esse é o maior problema que a gente vive hoje em dia na nossa organização aqui, e eu acho que com certeza é o maior problema que as organizações esportivas de médio e pequeno porte sofrem no Brasil. Com o meu caro colega, o professor Ari, que trabalha muito com a comunicação, inclusive dando todo o suporte da parte que não é a parte tanto da gestão, digamos assim, da estratégia e da governança, o marketing transferido para a comunicação. As pessoas investem nos clubes lá, os organizadores esportivos, elas investem bastante em uniformes, elas investem bastante na infraestrutura de campo, de vestiário, investem bastante até na gestão. Contratam pessoas para trabalhar na gestão, para trabalhar com captação de recursos, mas esquecem de contratar pessoas profissionais, bons profissionais, para comunicar-se à

organização. Temos isso daqui no Brasil, infelizmente. O que a gente pode fazer é fazer um levantamento rápido de entrar, por exemplo, uma modalidade qualquer, entramos no site da Federação dessa modalidade e já vamos começar a ver problemas. Já vamos começar a ver que a Federação dessa modalidade, seja em qual estado for e quanto menos recursos o estado tiver, obviamente vai ser pior a situação. Então, a gente vai entrar no site e a gente vai ver. Tirando obviamente o futebol, e aí a gente tirando o futebol de São Paulo, do Rio de Janeiro, o gaúcho, se a gente for falar do futebol do Pará e do Amazonas, e do Maranhão, a situação é igual. E aí as outras modalidades é pior ainda. Então, a gente vê, não tem cuidado, não tem um site da internet, as informações mínimas sobre a Federação. Se a gente for pegar como estão os clubes que estão lá na Federação, a gente vai entrar na página desses clubes e a gente vai ver que não tem nada. A gente vai ver que quando tem uma página, é uma página horrorosa. A gente vai ver que o perfil, que quando tem é uma paginazinha no Facebook, que é montada por alguém que... aquilo é um jogador, ou é um pai de um atleta, que não é um profissional. E aí você separa ali, três mil reais por mês, por exemplo, para pegar uma pessoa e falar "olha, você vai ganhar isso aqui, você vai poder montar e alimentar o nosso site, pôr amigos nas nossas redes sociais, e conversar, ser o interlocutor, vai mandar os links". Isso para falar só da área esportiva e de redes sociais. Está na parte de comunicação, da própria comunicação interna do clube, práticas de gestão. Não há. Isso não há. Isso aí é um problema que a gente tem no Brasil. E aí, quem é que tem? Quem faz isso direitinho? São os grandes clubes de futebol. Não é à toa que os grandes times de futebol investem no Brasil, investem no mundo inteiro em comunicação.

P: Mundo afora investem ainda mais que no Brasil, não? No mundo, os clubes têm estruturas só de comunicação. E no Brasil, às vezes, a comunicação está junto, está dentro do marketing, é um pessoal que faz isso aqui e faz também comunicação. Um dos grandes clubes, ou as entidades esportivas como um todo mundo afora...

A gente tem aqui no São José, sou eu o responsável pela comunicação, e eu não aguento mais, porque eu não sou profissional, eu sou voluntário. Eu não dou conta de todas as coisas que têm que fazer. Tenho que fazer outras coisas que estão relacionadas ao meu trabalho, não sei se eu vou ajudar por muito tempo, mas as pessoas que fazem parte da organização sabem o quanto isso é importante. Então, às vezes, dentro da organização, o cara fala "não. É super importante a gente ter o site, ter um Twitter, ter um Facebook, tudo atualizado, com informações em tempo real, e

tal", e esse cara aí, ele é, por exemplo, responsável por me dar determinadas informações. No calor do acontecimento ali, para a gente poder atualizar isso rapidamente, e essa pessoa às vezes demora uns três dias para me dar umas informações. Então, assim, eu, por exemplo, faço coisas que eu sou muito ligado nas redes sociais, nos outros esportes. Então, eu fico o tempo inteiro estudando isso, porque eu quero fazer o melhor aqui no São José Rugby. Não interessa se o São José Rugby é um clube de rugby pequeno do Brasil, de uma modalidade que praticamente ninguém dá bola. Não interessa, cara. Eu estou fazendo um trabalho de comunicação desse clube, eu vou tentar fazer o melhor possível. Então, eu vou pegar as melhores referências. Por exemplo, uma coisa que a gente teve aqui, eu quero a escalação do time. Eu quero. O time, os convocados, um dia antes, 24 horas antes. Por que é que eu quero isso? Porque eu quero colocar... eu quero que as pessoas que vão jogar tenham seus nomes vistos nas redes sociais, compartilhem isso. O cara que vai jogar, ele vai lá e vai compartilhar aquele post. Então, são 30 convocados. São 30 pessoas que vão compartilhar o post no Facebook. Então, eu vou atingir, sei lá, de duas mil pessoas. Uma coisa que não me custa nada. Então, o cara da comunicação fez uma arte para eu colocar os nomes, e os treinadores, que são aqueles que deveriam ter o seu trabalho valorizado, de todas as categorias, eles não passam as informações. Então, é isso que eu te digo, a gente tem às vezes dentro das organizações esportivas a concepção de que isso é importante, mas todos que estão dentro da organização, que sabem que isso é importante, que a única coisa que ela tem que fazer é comunicar algum contato para que o responsável comunique externamente, ele não faz isso. Então, é por isso que eu te digo que é a comunicação interna e depois a comunicação externa. Não há isso entre... A meu ver, e aí eu participo da gerência do clube, mas eu participo na parte esportiva, eu não participo na parte, bem assim dizer, econômica. Então, agora que vamos ter uma gestão e vai entrar um cara que é um empresário. Está querendo colocar alguns processos e procedimentos um pouco mais avançados na área da gestão, da governança. Eu conversei com ele, falei "olha, por favor, separar 3 mil reais por mês, 30 mil, vai dar quase 40 mil reais por ano, para a gente pagar uma pessoa para fazer a parte da comunicação, porque senão a gente vai ficar patinando. Vamos continuar... " E olha, mesmo patinando desse jeito, se você fizer uma entrevista rápida, assim, no meio do rugby, de quem tem a melhor comunicação do rugby, vai ver que o nosso é um dos melhores disparado.

Está certo. Vou mudar aqui um pouco drasticamente, porque você já mencionou esse item anteriormente, mas eu preciso fazer a pergunta oficial. Governança, quanto que a governança impacta na reputação de uma entidade?

R: Ah, a governança é extremamente importante. Seus stakeholders observam você e digam "olha, ali há gestão". E aí tudo o que eu te digo, assim, a gente tem um clube aqui do lado da cidade de São José dos Campos, há oito quilômetros daqui, é o Jacareí Rugby. O Jacareí Rugby foi fundado por um ex-atleta do São José Rugby. Continua sendo e participando do São José, sozinho, devagarinho... O clube hoje já jogou na primeira divisão do campeonato brasileiro, só investe em categorias de base, então eles têm um time que daqui há dois, três anos, vai ter durante os 20 anos um dos melhores clubes do Brasil, chegando aí, então, cheio de coisas boas, e eles têm uma governança muito melhor que a gente no São José. E isso é perceptível. Não só nós vendo a gestão deles, mas as pessoas veem isso. Isso é demais. E nós somos um clube muito maior do que o Jacareí. A gente tem muito mais tempo de estrada. A gente formou um grupo de mais jogadores da seleção brasileira. A gente tem um campo próprio, tem vestiário, tem reforços, propriedade do clube. A gente conquistou antes deles patrocinadores monstruosos aqui. E hoje, eles acabam tendo uma imagem e uma reputação de melhor do que a gente, porque eles têm... eles demonstram uma boa governança.

P: Mas, nesse sentido – só para eu entender melhor – você acha, então, que o desempenho esportivo acaba sendo minimizado em detrimento a outros aspectos de governança, de gestão, por exemplo?

R: Ah, sim. Com certeza. Claro que se conseguir aliar isso ao título é extremamente importante, mas dependendo do esporte, se a gente sair do futebol, dessa loucura de torcedores, "tem que ganhar". A gente está ali... A gente estudou, por exemplo, que o negócio importante é ganhar, o importante é você ser ganhador. Realmente importante é você ter categorias de base, formar atletas. Mas daí isso tem a ver. Mas se afeta a sua gestão, acabam ofuscando, minimizando até conquistas e mais conquistas, porque você vai ter uma boa reputação porque você ganha tudo, e às vezes, cara, um esporte, por exemplo, como o rugby, isso pode até virar como um aspecto negativo, ou seja, eles não pensam em mais nada. É isso o que o jogador quer, eles querem ganhar a qualquer preço, eles fazem qualquer coisa para ganhar. E aí quando olham lá o Jacareí, o Jacareí ainda está ganhando tudo lá, está começando, é uma equipe muito jovem, estão lá. Eles

daqui, não. Eles não ganham tudo... eles olham lá, eles estão informando, eles estão não sei o quê. Então, por exemplo, a gente tem aqui o esporte de rugby que cobra 80 reais, 90 reais por mês, e no Jacareí não se cobra nada, ninguém paga, e aí fala, "pô, São José quer dinheiro, vou levar meu filho para Jacareí". Aí os caras tiram o filho daqui, levam de carro só para dizer que o cara está treinando de graça. O cara gasta dinheiro com gasolina, o cara que jogou no clube, que joga no veterano do clube, que é professor de particular e deve ganhar perto de 10 mil reais por mês, que vai para a Europa de férias com a família, é incapaz de pagar 90 reais aqui em tudo, que é o clube dele. Levar o filho para Jacareí, porque lá não cobra, é um absurdo.

P: Está muito bem claro. Responsabilidade social, você já falou sobre isso lá no início. Você falou, inclusive, que São José desenvolve esse trabalho, voltou agora há pouco. Mas quanto você acha que isso impacta na reputação, por exemplo?

R: Monstruosamente. Hoje só temos um campo que foi doado pela prefeitura, para o vestiário. O nosso campo com a grade, gradeado, com vestiário, com tudo, só temos aqui o nosso projeto social. Temos patrocínio da CCR Nova Duque, porque temos um projeto social. Tem menos apoio de iniciativa do Estado que é bem difícil, governo estadual, porque era um projeto social voltado para as meninas. Toda vez que somos chamados a conversar em televisão, internet, qualquer um, um dos assuntos que é tocado, invariavelmente, é, "quantos atletas do nosso projeto social foram parar no time principal ". Então essa parte nos dá uma série de vantagens, nos dá uma série de oficinas de campo, na disputa por recursos, porque os recursos são limitados, não são para todo mundo, estamos na disputa de recursos e a gente consegue ter um bom posicionamento, porque é um projeto social que atende quase 200 crianças, já atendeu mais de 5 mil crianças em 10 anos que passaram, então é extremamente importante. E nós temos nosso projeto social de desenvolvimento de negócio, tem o nosso site, tem agora educador trabalhando como voluntário; duas educadoras que estão lá, que prestam assistência para os meninos; tem um treinador, na verdade tem dois treinadores. Então é importante a gente comunicar isso.

P: Para finalizar, ambiente de trabalho – isso aqui eu preciso explicar um pouquinho mais. Às vezes, o que se chega para os stakeholders não é o ambiente de trabalho em si. Mas o que chega é importante para a reputação, é considerado para a reputação que é construída?

R: Sim. Com certeza... não é bom para empresa nenhuma o stakeholder perceber que os funcionários ou os gestores estão batendo cabeça. Uma pessoa falar uma coisa, outra pessoa falar outra. Ou então você passar uma informação do tipo, sei lá, "vamos aqui testar uma reunião com alguns stakeholders", e um deles fala, "não, mas o cara lá dos estudos falou tal coisa, e não sei o que", "nem liga para o que aquele cara fala, porque ele não sabe de nada". É isso o que acontece. Já vi... acho que é possível, já vi muitas vezes acontecer isso em reunião de trabalho, em organizações esportivas ou não. Então a gente tenta passar um pouco isso, que o nosso ambiente de trabalho é bom, senão a gente quebra o pau aqui de quase sair na porrada entre nós. Mas é aquela coisa, a gente não deixa jamais as pessoas saberem, porque os desafios que a gente tem são demais.

P: Sim, qualquer relação humana.

R: Mas os nossos stakeholders não sabem disso. A gente mostra que tem um ambiente de trabalho bem saudável, que as coisas acontecem de maneira bom harmônica, bem concluídas. E isso acaba ajudando na nossa imagem, na construção da nossa reputação.

P: Está certo. Muito obrigado pelo seu tempo. Suas contribuições foram excelentes para o que eu estou construindo, então muito obrigado.

Entrevista 03

Identificação de falantes

P: Pesquisador

R: Respondente - José Peres: gerente de marketing internacional do Santos Futebol Clube/SP e diretor executivo do G4 Aliança Paulista, entrevistado pessoalmente em dezembro/2016.

P: Obrigado por sua disponibilidade para conversar. Quero começar perguntando quais são as características que você entende importantes para que um clube esportivo tenha uma boa reputação perante seus principais públicos de interesse?

R: Bom. Primeiro, os clubes têm que jogar limpo, falar quanto deve, quanto não deve. Eu acho que não é pecado dever, todo mundo sabe que todos os clubes brasileiros estão endividados. É

primeiro dizer quanto eu devo. Chegar no mercado e falar "eu devo tanto". Isso faz parte de você fortalecer a marca e ter reputação no mercado, é saber quanto você deve, é não se negar a pagar, é o que você combina você tem que cumprir, o que foi combinado no passado você tem que honrar. Então é mais ou menos essa linha que eu acho que um clube tem que... é uma característica do clube que ele tem que... não sei se algum dia existiu isso. Mas se não existiu, está na hora de a gente implantar.

P: Perfeito. Eu vou te falar qual é o conceito que uso de reputação no trabalho de mestrado, só para a gente ficar aqui alinhado e depois a gente segue: Reputação é a coleção as visões dos seus stakeholders, e a sua construção depende da identidade da organização e da coesão entre as imagens projetadas e percebidas por esses stakeholders. A imagem é o curto prazo, e a reputação, como é a sequência reiterada de imagens, o longo prazo. A reputação alcança vínculos emocionais que é composto e esclarecidos por dimensões racionais. Imagem é o curto prazo e reputação tem ao longo da história. Então, considerando-se esse conceito, liderança, – pode ser liderança administrativa, pode ser um líder dentro do clube – o quanto que a característica liderança é importante para a reputação de um clube?

R: Olha, a liderança interna do clube é importantíssima. Eu acho que esse é o start, mas existe a liderança também fora do clube, porque o futebol não é só o clube. O futebol é o futebol, são todos os clubes juntos. E eu defendo que sempre que você tem um clube forte, todos estarão fortes dentro de uma liga, de uma competição do Campeonato Brasileiro, ou Campeonato Libertadores. Qualquer competição, quanto mais forte estiver um, mais forte estão todos. E a visão hoje é distorcida, não é? Hoje ainda tem uma visão, principalmente aqui no Brasil, de que quanto pior está o meu adversário, melhor para mim. Então é uma visão torta, totalmente distorcida. Então, eu acho que é essa a mentalidade que tem que estar dentro do clube, liderar dentro do clube, liderar fora, procurar liderar sem protagonismo.

P: Uma liderança coletiva?

R: É. Uma liderança coletiva. Você... só o fato de você liderar uma reunião dos clubes, eu acho isso importante. Embora seja uma participação pequenininha, mas é um ato importante para você unir todo mundo. Ninguém... o futebol não será mudado por um clube, isso você pode acreditar no que eu estou te dizendo; mas, por todos eles juntos.

P: Perfeito. Eu vou trazer outro assunto, inovação, que agora é a sequência. Inovar, o quanto que inovar é importante para um clube, para a reputação dele?

R: Tudo. Tudo na vida é inovação. A inovação é que traz a credibilidade. A inovação que traz o dinheiro. A inovação que o torna um clube moderno. A inovação é que você aumenta o seu quadro de sócio. É autoestima do torcedor você recupera. Tudo inovando, com algumas ações que às vezes são muito simples, ações das mais diversas. Eu te falo uma inovação aí como exemplo, o pequeno torcedor. Essa para mim é a maior inovação, porque a torcida não está se renovando. Por que não está se renovando? Porque hoje a garotada quer jogar vídeo game. O cara não tem mais... a molecada não tem mais interesse no futebol, está perdendo. Isso é lamentável, nós estamos vivendo de uma torcida que está envelhecendo. E quando tem, o moleque... tem a mídia, a mídia está aí, tem televisão, tem... está assistindo jogos de fora, vai torcer para o Barcelona, para aqueles clubes que mais se sobressaem. Então, a inovação, ela começa dentro de casa com um bom sistema de informática. Os clubes não são informatizados. Sabe quantos são informatizados? Nenhum. Nenhum clube é informatizado, isso eu posso te garantir. Sabe por quê? Quanto mais bagunça, mais fácil do cara mexer no dinheiro. Dinheiro que é dos clubes... então, ele não quer mexer.

P: Não quer dar transparência...

R: Não quer dar transparência. Se você tem... por exemplo, hoje se você quer comprar um prego dentro do clube, você tem que falar com o presidente. Às vezes, você fala com o financeiro, aí fala, “não, isso aí... fala com o presidente. Pô, eu não estou sabendo disso”, “ah, mas de onde é isso? ”, “é departamento”, “ah, mas não estou sabendo”. Então, trabalhar por alçada que nem banco, você tem que criar alçadas com valores pequenos, mas de maneira que o cara tenha responsabilidade. Se o cara faz alguma coisa errada e você descobrir, bota na rua. O outro que vem já vai tomar mais cuidado. Banco não trabalha assim? O Banco não tem nenhum produto a não ser papel, não é verdade? Hoje você transfere um dinheiro no teu computador sem ver a cor do dinheiro. Isso, é porque o banco se inova cada vez mais. E cada vez mais está informatizado.

P: E a oferta de produtos e serviços? Você estava falando de inovação, você tem que imaginar a oferta de produtos e serviços. E aí o Santos teve uma experiência com um uniforme próprio, por exemplo, que era uma inovação de mercado e é oferta de um produto

para os seus torcedores. Então, o quanto que para você a oferta de produtos e serviços impacta na imagem, na reputação de um clube?

R: Muito. Eu até diria para você o seguinte, eu defendo... quando você fala de serviços, vamos falar de terceirização, por exemplo. Que isso aí é um ponto importante dentro do clube. Há coisas que não se terceiriza. Por exemplo, na minha visão, sócios, controle de sócios não se terceiriza. Mesmo porque são cadastros e você mexe com a imagem do clube, a reputação do clube, inclusive. Mas, tem coisas, por exemplo, camisa. Camisa, o clube não é fabricante, o objetivo dele é jogar futebol e não mexer com camisa. Então, assina com uma Adidas, com uma Nike. Ele tem que assinar com outras e deixar o pessoal trabalhar e dar pista para o cara voar, para inovar, para fazer. Olha, quando você fala em inovação, uma coisa assim até que me veio a memória. Dificilmente um clube mexe no seu logo, que é uma coisa difícil. É tradição, aquele negócio. Que tem que acabar isso, o clube tem que se modernizar. O que foi há 100 anos atrás, hoje mudou. Então, é logico que você não vai mudar o logo, você vai estilizar ele, vai mudar. Mas, nem estilizar? O Corinthians tem um logo que tem uma âncora. O que tem a ver a âncora que é do tempo do Tietê de 1900? Com todo respeito, nem tem mais o esporte. Tira essa âncora, o Corinthians é grande, pô. Faz uma coisa com o torcedor, fica até orgulhoso, não é? Porque se você levar na risca, o Corinthians não é alvinegro, ele é tricolor. Ele tem o vermelho, tem o preto e tem o branco. É tricolor, não adiante fugir disso. Essa é uma realidade. Mas, os caras não aceitam. Mas, é um erro. Então, inova, tira, faz, pronto. Não é? Então, a inovação começa por aí e começa em todos os setores. Ter uma boa... produto, por exemplo. Hoje, você tem um marketing que ele faz o produto e ele mesmo vai vender. Eu nunca vi isso. É a mesma que você tem uma fábrica de sabonete, você produz e o cara sai... que está lá na linha de produção, ele sai com a mão suja, vai vender sabonete por aí. Não é assim. O cara que é de marketing, ele tem que criar produto, que é a fábrica. E o cara... tem que ter um departamento comercial que pega esse produto embaladinho, bonitinho e fala, “opa, vou vender. Mas, eu preciso... ele tem que estar embalado”. É isso aí. Se eu tiver me alongado, você me fala.

P: Não, não. Você já tinha mencionado antes, mas eu vou recuperar. Ética, o quanto que a ética é importante para o clube?

R: Nossa, tudo! A ética é tudo. Se você não respeita nem seus pares, a quem você respeita? Aliás, os clubes não respeitam seus torcedores. Nenhum clube brasileiro conhece o perfil do seu

torcedor. Isso é desrespeito. É você saber a quem você está servindo. Porque quem está na direção do clube... tem uma frase no Santos assim, “os homens passam, os clubes continuam”. E é o válido para todos os clubes. Isso está mais que provado. Então, é muito importante essa coisa de princípio ético, de respeito ao torcedor, respeito aos seus pares e respeito ao próprio futebol, aos outros clubes. Hoje, é aquilo que eu te falei, o clube se puder dá uma pregada no outro, ele prega. Ele vai lá, toma um jogador. Isso para ele é uma vitória, é orgulho. É brincadeira, isso devia ser vergonha, eu acho. Ele devia se envergonhar. E muito... muitos deles quebram a cara. Eu vou te dar um exemplo, o São Paulo quando foi pegar lá o Alan Kardec do Palmeiras, arrumou uma briga histórica. O que valeu? Valeu roubar o Alan Kardec?

P: Como o clube se relaciona com interlocutores externos? Então, como o clube se relaciona com órgãos reguladores, ou as federações, ou a imprensa, a mídia? Esse relacionamento com interlocutores externos é relevante para a reputação do clube?

R: Sem dúvida. Os clubes hoje são subalternos às federações e confederações. Por que são? Porque são reféns. O clube precisa de dinheiro, é mais fácil ele ir na federação ou na CBF, pedir dinheiro emprestado. Cobram pela poupança, esse tipo de coisa. Então, para eles... então, eles se são tornam subalternos. Mas falta clareza na relação com os stakeholders. Aqui no Brasil, a gente já poderia ter criado uma liga dos clubes que poderia já estar um estouro. Que isso é inovação. Que é uma coisa que eu acho que é a solução do futebol brasileiro. Mas, na hora dos clubes sentarem e falar, “pô, vamos botar isso para frente? ”, “não, aí nós vamos brigar com a CBF...”. Então, essa questão é uma posição de subalternos e que segue só os interesses próprios, interesses do clube, ou coisa que vale. Quando o interesse deveria ser muito mais em comum.

E o item governança? Eu sei que você é um expert em governança.

R: Governança é a saída. Mas a governança tem que ser um pouquinho diferente. O Santos partiu para essa grande inovação, eu chamo de inovação, de avanço na questão de governança corporativa. O exemplo hoje para todo mundo em organização é banco, não adianta. O que é uma visão distorcida, mas é. Hoje, a primeira coisa, o que funciona no Brasil? Nunca tem crise? É banco. Por que? É bem organizado, ele é enxuto, mexe com papel e com a tecnologia, ele abraçou a tecnologia de tal maneira. A eficiência se tornou o principal. Mas vamos para a governança corporativa. O Santos tentou quando trouxe os papas aí do mercado. O cara tinha uma visão de

banco e foi para uma visão de clube, foi um choque muito grande. E que acabou não dando certo. Não dá, porque engessa. O banco não engessa porque tem as alçadas. Então, o cara que é um gerente não precisa pedir para o superintendente... ele tem um limite. “Ah, vou até aqui. Então, eu não preciso pedir”. Agora, quando ultrapassar, é diferente, eu estou fazendo o acima daquilo que está planejado. Então, eu tenho que pedir para a diretoria, para os seus superiores. Então, no Santos, o que isso ocasionou? Como eles se reuniam uma vez por semana, olha só, uma vez por semana. Então, você tinha seis dias que ficava acéfalo. Você tinha... e o futebol é tão desorganizado, mas é tão desorganizado, de tal forma que você precisa a cada minuto ter alguém decidindo alguma coisa. Se ele fosse organizado como os bancos e é possível. Isso é possível. É um bom sistema, não é? Liberação por alçada de qualquer tipo de gasto, de qualquer ação. Sim, senhor. Ação não precisa ir para o presidente, não. Você quer fazer uma ação, implantar um sistema dentro do clube. Pô, na própria... se ele for um diretor, ele tem todas as condições de aprovar e acabou. Eu vou fazer. Comunico o presidente, obviamente, “olha, estou aprovando isso e isso”. Só para ele saber, para ele se assuntar.

P: Até porque, teoricamente, o presidente confia no diretor?

R: Exato. Porque se não confia, é melhor não ter diretor. Mas aí nós vamos em um outro problema, que afeta totalmente no conceito de clube. Que é o cara coloca o diretor que ele não confia, mas é o cara que por uma questão eleitoral, ele colocou no clube para pagar uma dívida. Esse é o problema do clube. É o que a gente quer mudar na próxima eleição do clube. Teremos as melhores cabeças, as melhores ideias, entendeu? A gente está colocando o clube sem pagamento. Tem cara que está ajudando com um grupo aí de não sei quantos sócios. Mas, ele sabe que emprego, ele não vai ter. Ele sabe. A princípio não vai ter. Se ele for um puta cabeça, é diferente, pode até precisar, não de cara, mas com o tempo. Então, é isso aí. Então, afeta sim.

P: O desempenho esportivo. Então... e aqui, não é necessariamente ganhar, mas ir bem. O desempenho de um clube afeta a reputação ou pode não ser vitorioso e ter uma boa reputação? De alguns clubes, espera-se a vitória, sempre. Em outros, por exemplo, mesmo na Série A, o clube não cair para a Série B, já é um bom desempenho esportivo. Esse desempenho esportivo é importante para a reputação do clube?

R: Não tem a menor dúvida. Ele é importante na medida que o torcedor tem a confiança que foi feito o melhor, que não houve nem um erro. Se o torcedor souber que ele pode ter ficado em décimo lugar, mas que ele fez o melhor que ele poderia fazer, relacionado a orçamento, a jogadores, que ele não pôde ter os jogadores melhores. Mas, saber que o clube está organizado... a gente fala no futebol que é upgrade, o clube tem que ter upgrade. **S**e desenvolver. Ele tem que ter upgrade direto. "Esse ano eu fui até aqui. Pô, mas ano que vem até aqui? Pô, eu tenho que estar aqui". Na verdade, assim, saber onde eu estou e onde eu quero chegar. Nenhum deles fazem isso, que é planejamento.

P: E responsabilidade social? O envolvimento com a comunidade, abraçar causas sociais? Isso impacta a reputação?

R: Mas, o clube já faz isso. Claro que impacta. Mas, não é explorado.

P: Não é percebido?

R: Não é percebido. Olha, eu vou dar um exemplo... não vou dar nem do Santos que... que é uma covardia mesmo, porque o Santos investe 18 milhões por ano na base. Enquanto o São Paulo, sete, o Corinthians é cinco. Você vê os números, as diferenças, você fala, "opa, por que é que ele revela mais? ". Revela mais... por que é que o biscoito é fresquinho? Fresquinho porque consome mais. Consome mais porque ele é fresquinho. Então, eu diria para você que a base do clube é o maior meio social que existe. Porque você ali está formando o sub 9, 11, 13, 15, 17, 19, 20. Agora tem o 23. Você soma tudo isso, você tem oito categorias. Vamos falar que cada categoria tem aí seus 35 jogadores, 30-35, são 250-300 meninos, que você de uma forma indireta você tirou da rua, porque a maioria absoluta é pobre. Eu te falo com conhecimento de causa, a base já esteve na minha mão. Então, o clube já fez esse trabalho social, o que ele precisa é parceiro. Agora, para ter parceiro, precisa ter reputação. Não adianta eu ir no Roberto Setúbal. Eu fui falar com ele tempos atrás que a gente está pensando em fazer no Santos e está dentro a pergunta. Fazer um centro de treinamento com vários campos de futebol, com alojamento, com escolas de inglês. Quer dizer, fazer um trabalho adequado. Bolsa, ver se o menino é pobre, bolsa família para a família. Tudo isso é um baita trabalho...

P: É olhar para a cidadania, não é?

R: É, mas isso é o próprio social. E tem um acordo com a AACD, por exemplo, que eu acho... eles tiveram aqui, queriam acordo dos quatro clubes. E chegaram a ponto de dizer, “olha, nós levantamos patrocínio para a AACD, a gente dá um percentual para os clubes”. Que eu acho imoral, pô. Para que? O clube já fatura. É esse trabalho que não pode deixar. Agora, nas finais, eu tive uma proposta do Instituto do Câncer, que era o Outubro Rosa, aquele negócio todo. Eles queriam, antes de jogo, entrar em campo, fazer aquela ação para ver se arrecadava dinheiro, porque estão precisando, ainda mais com essa crise. Os clubes não toparam. Então, isso além de não ser sábio, é virar as costas para o social e passar essa imagem horrível para todo mundo. Isso é reputação, também.

P: Última pergunta. Ambiente de trabalho. Claro que você trabalha no clube, você conhece exatamente o ambiente de trabalho, mas quem está do lado de fora, não conhece. Mas, lê sobre, tem acesso. O que as pessoas sabem do ambiente de trabalho de um clube impacta na imagem, na reputação que eles têm?

R: Não tem a menor dúvida. Não tem a menor dúvida. E a imagem, eu posso garantir para você, de todos – quando eu falo, não é só o meu clube, é todos eles.

P: Claro, você está falando de uma forma geral.

R: É. Não é das melhores. Eu não tenho a menor dúvida que o ambiente de clube não é dos melhores, mas é por conta do todo. É um ciclo. O futebol é isso. Começar por onde? Primeiro, se organizar. Acabar com cargos políticos dentro do clube. Eu estou te falando de ambiente dentro de clube. Acabar com cargos políticos, ter as melhores cabeças e fazer o clube virar uma empresa. Mesmo que não vai por SA, porque desgraçadamente, as leis... a Lei Pelé, ela pune quem quer ser uma SA. E eu só acredito... eu vou dizer uma coisa para você forte, eu só acredito no futebol o dia que ele tiver dono. Enquanto não tem dono, é que dinheiro público brasileiro não respeita... não é só brasileiro, vários países do mundo, não respeita o dinheiro público. E quando o político rouba, dentro dele, ele não está prejudicando o Brasil. Pior que é isso. O cara fala: “bom, o dinheiro está lá, é público. Se eu não meter a mão outro vão lá e mete a mão. Então, vou usar. ”

**

Entrevista 04

Identificação de falantes

P: Pesquisador

R: Respondente - Eduardo Lopes, Diretor de novos negócios e colunista da "Máquina do Esporte", entrevistado pessoalmente em novembro de 2016.

P: Antes de qualquer coisa queria de você quais as características que entende que são importantes para que um clube esportivo tenha uma boa reputação?

R: Eu acho que, no esporte talvez seja uma coisa que mais diferencia um clube esportivo de uma empresa, você forma a reputação de forma distinta entre os seus stakeholders. Entre os seus torcedores estão seus clientes um e entre seus parceiros comerciais estão os clientes dois. Acho que no cliente um, seus torcedores, o clube normalmente trabalha bem, que forma a reputação são as interações, o modo como a marca está inserida na sua própria comunicação, enfim, essas características que são mais intrínsecas aos próprios clubes. Com os parceiros comerciais, aí acho que o cenário muda, o que forma uma boa reputação é um cenário de confiabilidade no mercado, algo que envolve necessariamente um longo prazo. Mas dar diretrizes de que a coisa funciona melhor não é algo simples e eu acho que nos últimos anos até alguns clubes tem buscado transparência nos métodos para que coloquem dados mais públicos, enfim, mas ainda algo raro e acho que é o que, é uma característica que falta.

P: Para a gente alinhar entendimentos, vou ler para a gente pensar junto aqui em diante o que é reputação, você pode continuar até seguindo com as suas premissas, mas é importante que você entenda como que a gente está estudando. A reputação é a coleção das visões de seu stakeholders e sua construção depende da identidade da organização e da coesão entre as imagens projetadas e percebidas pelos stakeholders. A imagem é o curto prazo e a reputação é a sequência de reiteradas imagens no longo prazo. A reputação assim alcança vínculos emocionais compostos e esclarecidos por dimensões racionais. E é sobre elas que a gente vai conversar agora. Então queria entender, para você, o quesito liderança... o quanto que isso é importante para a reputação de uma entidade esportiva?

R: Importância da liderança para a reputação, é isso? Acho fundamental, mas o que é a liderança exatamente? Do que? De uma figura? De um líder? Ou ...

P: Como você pensa a liderança da entidade em si? Do clube esportivo, como ele se mostra líder para o mercado. Então talvez por liderança administrativa, talvez por liderança de desempenho... E se isso é relevante para a reputação.

R: De um clube que talvez nem tenha pensado nisso, mas que por uma década se mostrou tanto assim, que ele ultrapassou a crise de uma maneira que me surpreendeu muito. O São Paulo fechou recentemente dois patrocínios. Eu já nem lembro quais são agora. E a gente foi entrevistar a dona de uma dessas empresas e ela falou "na verdade sou palmeirense, mas o São Paulo é outra coisa, o São Paulo é arrumado, é organizado então nos dá mais essa confiança". E achei fantástico isso, porque o São Paulo nos últimos anos tem sido uma grande bagunça. Mas a reputação do São Paulo nos últimos vinte anos para o mercado foi um negócio tão significativo que isso foi ignorado. E, não sei se é esse o conceito, mas dentro do mercado esportivo, o líder era o São Paulo. E é um negócio tão pouco trabalhado nos clubes que ele permaneceu líder. Então, veja, no relacionamento com parceiros comerciais, a liderança que foi decisiva.

P: Você falou de liderança, e a inovação? Uma entidade esportiva, o quanto que ela inova no seu segmento, isso é importante para a reputação?

R: Sem dúvida! E, acho que vai de novo para o que eu entendo de reputação que é importante para uma entidade esportiva que vai com os seus parceiros comerciais e com seus torcedores, seus clientes finais, digamos assim. Acho que com clientes finais é fundamental para que você consiga ter uma interatividade que não era possível há pouco tempo e que é fundamental para você conseguir ter uma relação nova com esse torcedor, enfim, que o torcedor consiga fazer cada vez mais, faça parte.... Pro lado do parceiro, acho que a inovação é uma entrega que te destaca no mercado. Seja inovação tecnológica ou mesmo inovação dentro do próprio mercado, do que você consegue entregar, isso sempre vai ser um destaque.

P: Produtos e serviços. Você falou, acho que você falou um pouco de entrega agora, tem a ver com o novo item. Os produtos e serviços que são entregues pelas entidades esportivas. Isso para você constrói uma boa reputação?

R: Sem dúvida. Mas de novo, aí você já falou de grande prazo. A reputação de qualquer empresa faz parte também de uma sequência de boas entregas aos seus parceiros, e isso, claro, se você tem um longo prazo disso, a sua imagem fica fortalecida, não tenho dúvida. Agora, o que que é uma boa entrega de produto, de serviço, aí que é um negócio diferente. Se eu estou num serviço financeiro, por exemplo, isso é mais palpável. Se você pensar num produto físico: venda de refrigerante, isso é ainda é mais simples. Refrigerante é bom ou ruim. No esporte, o que é uma entrega? É o serviço do estádio? Forma de transmissão esportiva? Ativação de seus parceiros, enfim, é um leque que vai de diversas formas, mas sem dúvida são entregas de qualidade.

P: Ok. Eduardo, e em relação à ética? O quanto os itens ética e seriedade compõem para você reputação de uma entidade esportiva?

R: Em qualquer marca, em qualquer empresa, em qualquer segmento, ética faz parte da sua formação de reputação. A gente tem milhares de casos, às vezes de questões trabalhistas que arranham de forma violenta a imagem de uma empresa qualquer. No esporte, isso é ainda mais complicado porque de forma geral é um ambiente em que a ética é uma joia rara. Se você pensar que a maior entidade do futebol - que é o maior esporte do mundo-, está assolada de eventos sistemáticos que arranharam a imagem nos últimos anos... imagina que esse não seja o ambiente mais propício a você, pensando no ponto de vista do patrocinador, você se colocar no meio dele. Acho que aqui no Brasil também é tão raro que alguns clubes, às vezes com coisas básicas. Mas, de novo, longo prazo é fundamental… E transparência, porque, acho que é o modo de como você se mostra mais ético dentro do mercado. De novo, se eu falo de uma empresa qualquer, às vezes um escândalo trabalhista, o item transparência fica obscuro nesta questão. Mas no clube de futebol é assim que se mostra mais aberto, mas é difícil mensurar o quanto isso é importante porque, de novo, longo prazo não existe de uma entidade que tem se mostrado transparente e ética aqui no nosso mercado.

P: Como uma entidade esportiva se relaciona com outros interlocutores. Você acha que isso participa da construção de uma boa reputação?

R: Então, na reputação com seus parceiros, sem dúvida. O que são os outros interlocutores externos, são parceiros de mídia, esse tipo de coisa?

P: É, você pode considerar sociedade, comunidade, mídia. Agora, como é que você se relaciona com eles? Como que essa conversa se desenrola e desenvolve...

R: Acho que é bastante importante e, de novo, é uma peculiaridade do esporte. Porque uma empresa comum talvez não tenha tanta necessidade quanto uma empresa esportiva. O esporte é mais do que um negócio, o esporte é um pilar da educação, um pilar social. Então quando uma entidade esportiva consegue ir além do seu próprio business para alcançar novos braços, como se diz, uma comunidade, acho que é fundamental!

P: Governança, o que você me diz sobre governança?

R: Estou batendo sempre na mesma tecla de diferentes públicos-alvo que uma entidade esportiva pode se relacionar. O São Paulo está mudando o estatuto agora para que tenha uma hierarquia dentro do clube que seja mais profissional. Eles vão fazer uma diretoria de conselheiros ali que é formada pelo presidente, um corpo diretivo que forma as questões diretas, inteiro profissionalizado. Hoje não é assim, você tem vice-presidente, diretor, vamos dizer assim, informal dentro do clube. E essa preocupação em tornar o processo profissional, aliás, essa preocupação de existir algum processo dentro do clube ou da entidade esportiva, como qualquer empresa séria no fundo faz, também é uma raridade. Isso é muito fácil de ser percebido por qualquer um. Mas, de novo, no futebol, as suas particularidades, aliás entidades esportivas, qualquer uma que seja, você tem uma questão que é política. Você tem mudança de presidente... aliás, teoricamente, uma entidade muda de presidente. Também não é tão bem assim. Mas, normalmente quando isso acontece, que você tem uma mudança profunda de como o clube funciona.

P: OK, Chegamos as três últimas perguntas do nosso papo. Desempenho. Aqui pode ter dois vieses: o desempenho financeiro e o desempenho esportivo. Se os dois são importantes, se um só, se um dos dois mais do que outro?

R: Não, acho que o financeiro é mais fácil de responder. O clube com a saúde financeira em longo prazo, você cria laços de confiança com seus credores, seus parceiros, seus jogadores, enfim, acho que isso é mais fácil de entender, como qualquer outra marca, qualquer outra

empresa, a saúde financeira, ela forma uma boa reputação, sem dúvida. Desempenho esportivo, eu acho um negócio bem mais complicado.

P: Se for pensar em performance?

R: Porque… se eu cravar que não, é um absurdo. Veja, o Vasco podia ter o melhor plano do mundo. Caindo na série B, se mantendo na série B, você invariavelmente vai criar uma imagem de que as coisas não funcionam, de que o clube está em crise. Acho que nenhuma outra empresa você tem crise porque você está financeiramente, você funciona, você é saudável, seu produto vende. Você não tem um outro fator que o coloque na crise, né. O esporte não. O que eu acredito é que se você manter as outras… se você manter uma estrutura profissional, se você manter um diálogo bacana com seus patrocinadores, se você criar um ambiente que seja propício, os momentos esportivos ruins que são cíclicos sempre, podem passar sem ser percebidos, você consegue superar isso com maior facilidade. Você não vai estragar sua relação com torcida, você não vai ter menos torcida no estádio, você não vai vender menos patrocínio porque seu momento esportivo não é bacana. Agora, dizer que não afeta a reputação é um absurdo. O que eu acho é que deve afetar o menos possível.

P: O quanto para você a responsabilidade social desenvolvida ou a atenção de uma entidade esportiva para a responsabilidade social atinge ou afeta como resultado a sua reputação?

R: Quando o Rosenberg estava no Corinthians, eu vi uma conversa com ele… E era uma palestra e alguém se levantou "os clubes têm responsabilidade sociais como eu falei, nosso clube vai além do seu financeiro, clube é… esporte é educação, esporte é saúde. E o cara cobrou isso do Rosenberg na época, no ápice ali no Corinthians. E ele deu maior bronca porque o Corinthians tinha o sangue corintiano, tinha negócio com a CV, Corinthians tinha feito uma porrada de coisas sociais. E lá foi a tese dele "se é do bem a gente abraça, não tem muito erro, aqui para a gente isso é meio fundamental" então o Corinthians tinha inúmeras associações com ONGs, todo jogo era alguma coisa. E era corretíssimo. Era um modo de construir a imagem do clube, a responsabilidade social era algo que devia estar muito mais presente nas entidades esportivas. Acho que tem bastante penetração, sim. E acho que é fundamental para a construção do que você é dentro da sociedade e de como você se relaciona com seus parceiros.

P: Ok, por fim, você já chegou a citar isso, acho que em governança. Quanto você entende que o ambiente de trabalho propicia uma melhor reputação?

R: Depende do que você pensar de relação de trabalho. Quando você fala direto dos atletas, aí você tem um problema muito sério. Porque nas entidades esportivas, os seus funcionários são os astros. Então você tem o seu público… Dentro da cadeia, dentro da governança, ali da gestão de uma entidade esportiva, aí acho que é muito pouco como em qualquer outra empresa é muito pouco. Isso só se torna um problema de reputação quando isso se torna público, que é uma coisa meio óbvia, mas outros fatores são muito mais fáceis de serem externados. Então se você tem trabalho escravo nas áreas, isso é uma bomba. Mas se você não tiver algo tão bombástico assim, o impacto disso é muito pouco porque o que se sabe disso, é nada. Você tem empresas de bebida, por exemplo, que você sabe que a pressão, na distribuição, como é feito, isso é muito pesado. Mas dificilmente vaza. Eu lembro que teve um cara que resolveu processar porque tinha um ritual se não atingia a meta… Negócio que a gente sabe que é padrão em muitas empresas, mas que não afeta, na hora do negócio, do consumidor final, dos seus parceiros, dos seus distribuidores. Acho que no esporte, quando a gente fala, não dos atletas, mas dos gestores, acho que é parecido, influi pouco, infelizmente.

P: Ok, muitíssimo obrigado pelo seu tempo e disponibilidade.

Entrevista 05

Identificação de falantes

P: Pesquisador

R: Respondente - Paulo Calçade: jornalista e comentarista esportivo da ESPN Brasil e colunista jornal O Estado de São Paulo, entrevistado pessoalmente em dezembro de 2016.

P: Vamos lá, Calçade. Para a gente começar, quais as características que você entende que são importantes para que uma entidade esportiva tenha uma boa reputação perante os principais públicos de interesse?

R: Eu acho que isso depende da época. A avaliação das situações, a expectativa, muda. Talvez a boa reputação e o tipo de público também. Se o presidente do Inter conseguisse livrar o Inter do rebaixamento com qualquer artifício, eu acho que ele detonaria a reputação dele com um tipo de

público, mas talvez para um público dele interno ele teria uma ótima reputação. Então eu acho que depende muito, no nosso caso do esporte, muito das circunstâncias, embora tudo isso seja guiado por uma lógica, por uma ética, por uma moral que não deveria ser diferente, mas a gente nota. Na nossa área, a paixão interfere demais na questão da reputação. Boa reputação, para muita gente, é ver se está dentro da minha expectativa, do meu interesse, daquilo que eu espero acontecer. Vai em uma linha, se não vai em outra, vai conhecer o outro lado. Hoje a gente está mais exigente em relação a questão ética, moral e comportamento, posicionamento no mercado, perante os torcedores, perante os vários tipos de público, porque você tem o seu público ali mais próximo, você tem um outro público que talvez não seja tão teu fã, mas é um público também. Você está construindo uma reputação aí. Então eu acho que, falando de clube, dirigentes, mas pode ser jogador, o que é uma reputação? Se o cara é um cara fechado, talvez a reputação dele seja outra. Quer dizer, é muito também do que você consegue vender, fora isso ninguém vai conseguir adivinhar o que você faz na sua casa ou o que você pensa, o que alguns... O cara pensa politicamente.

P: Você comunica como você pensa.

R: Tudo isso pode construir. Constrói a reputação. Agora, eu vejo um tipo como o Messi sabe muito pouco dele. Do Neymar? O Neymar já se expõe mais, o Cristiano. Então eles são mais sensíveis a esses abalos... A reputação deles pode ser abalada por uma foto, por um gesto, por um carro. E são mais vendedores. São figuras mais... São bons vendedores, vendedores de estilo. O Messi já é um vendedor de estilo, mas de um outro jeito, talvez pela falta de um, ele venda o dele.

P: Está bem, faz sentido. Eu vou lhe falar qual é o conceito que a gente está usando no trabalho para que a gente fique alinhado, está bem? Reputação é a coleção das visões dos seus stakeholders e sua construção depende da identidade da organização e da coesão entre as imagens projetadas e perseguidas por esses stakeholders. Então, a imagem é o curto prazo, a reputação é a sequência reiterada de imagem, portanto, a longo prazo. Reputação assim alcança vínculos emocionais com postos esclarecidos por dimensões racionais.

R: É algo mais sedimentado, não é?

P: Faz sentido para você?

R: Faz, faz sim.

P: É porque agora eu vou falar de alguns itens, aí você me fala se isso para você faz mais ou menos sentido para fazer a reputação no esporte, está bem? A liderança de identidade esportiva, você acha que isso ajuda a construir uma forte reputação?
R: A liderança? Mas você diz as pessoas?

P: Pode ser a liderança das pessoas...
R: É. Você tem uma liderança que pode ser institucional, é óbvio que alguém trabalhou por isso, mas, eu digo assim, São Paulo durante um bom tempo teve uma reputação pela liderança. Pelo que conquistava. Isso foi transferido para a instituição. No momento em que essa liderança começa a ficar abalada, você abala a reputação das pessoas. É bem interessante. A pessoa, na construção talvez ganhe pouco, na destruição ela fica com todo o ônus, até porque eu acho que assim são as lideranças, pessoas, são esse comum, para onde ir, qual caminho usar. Mas só repete para mim a pergunta, acho que desviei...

P: O quanto que você acha importante na característica liderança, como entidade esportiva, na construção da sua boa reputação?
R: Eu acho que em todos os sentidos, até para a sobrevivência da entidade esportiva. A boa liderança na construção dos pilares dessa entidade esportiva vão criar um outro tipo de reputação e liderança que é institucional. Então eu acho o seguinte, sem isso você vira Portuguesa. A curto, médio, longo... A Portuguesa foi um foguete virado para baixo e ela conseguiu ultrapassar a luz do fim do túnel...

P: E a inovação? O quanto que uma entidade esportiva inova?
R: Eu acho que ela deveria inovar, mas eu vejo muito pouco. Eu vejo poucas entidades. Primeiro o seguinte, a entidade esportiva, se você olhar para o Brasil, não tem a consciência do que é uma marca. Ah, o que é um clube de futebol no Brasil? É algo que se criou ao longo da história, dos últimos cento e poucos anos. Não é que alguém chegou aqui e falou: “vamos levantar um clube”, você foi se associando. Não é como se alguém viesse aqui querendo: “ah, vamos montar um time de futebol americano”. Você pegar uma ideia que já dá certo em um outro país e nós vamos

desenvolver algo que é novo aqui. Não. Futebol foi se enraizando como erva daninha e foi aparecendo e ganhando raízes, aí de repente você tem algo muito forte. Então eu acho que a construção, no caso desse esporte, ela é algo natural, não é assim...

P: Então é mais difícil para inovar?

R: Sim. Alguns tentam. Barcelona percebeu desde 2003, eles sabem que têm que ganhar mercados, que não podem sobreviver dos 50 e poucos milhões e 60 de habitantes da Espanha. Se esgota. Eles vão conter, eles vão ultrapassar fronteiras, eles vão para a Ásia. O Real Madrid, os caras levam a sério o mundial de clubes, Real Madrid jogou com time reserva no último jogo da Espanha. Para que? Porque ele sabe que lá ele vai conquistar um mercado, um mercado importantíssimo, então ele está olhando isso.

P: Porque ninguém faz também.

R: Exato. Só que isso, aí quando você tem essa visão, eu acho que você consegue atingir a inovação, porque você tem que buscar muita coisa, diferente daquilo que foi a sua realidade. Então Barcelona se propôs, nós vamos ser líderes nas redes sociais do mundo, todas as redes sociais possíveis, nós queremos liderar. Então já passaram de 100 milhões faz tempo. Eles querem, por quê? Porque sabem que são uma inovação, então uma inovação é agir dentro do que é a realidade hoje, mas se você olhar para o Brasil hoje, é uma baita inovação. Pouca gente cuida disso, isso aí é erva daninha, como é que a gente faz? Isso organicamente vai crescendo...

P: Aí você pode inovar na comunicação, na administração...

R: Inovar na gestão, inovar na articulação do time dentro de campo, nas propostas do futebol, criar uma inovação para poder jogar um futebol diferente, mais contemporâneo, dentro do que se joga, isso não tem. Por exemplo, como inovação, eu vejo o futebol brasileiro muito fora, praticamente zero. Mesmo quem se dá bem, porque dificilmente foi pela inovação, foi pelo seguinte, o que ainda é possível fazer no Brasil? Eu boto muita grana em um clube e o clube ganha título. Corinthians despejou um dinheiro absurdo que não tinha, se quebrou, mas ganhou o título em 2015. Paulo Nobre, foi lá, botou o dele. Em três anos, ele conseguiu lá no seu mandato sair do lodo para o título brasileiro, com muito dinheiro. Ele usou primeiro o dele, ele criou uma situação confortável para o clube e aí as coisas foram crescendo, então você ganha. Se você vai

para um cenário de um time europeu, como Manchester United, tem dinheiro demais, o PSG tem dinheiro, o Manchester City, o Barcelona, o Real Madrid. Aí a competição tem que se dar talvez com a inovação. Aqui, como qualquer dinheiro, em boas quantidades, gera resultado, eu não vou olhar para inovação, eu não vou olhar para o que eu preciso fazer... Eu não vou sentar aqui em uma mesa, que eu tenho seis, sete clubes com o mesmo dinheiro que eu tenho, com as mesmas possibilidades e aí aonde é que nós vamos ser diferentes do outro? É buscando inovação. "Não. Aqui, não. Aqui eu botei dinheiro, eu vou ganhar". É difícil não ganhar. Claro que você perde, muitos são rebaixados, mas é uma fórmula que ainda convence. Bota aí um caminhão de dinheiro que você não tem erro.

P: A oferta de produtos e serviços. Quando os clubes, as entidades esportivas oferecem serviços e produtos para os seus clientes, seus fãs e para outros fãs, isso ajuda a construir a sua reputação? Oferta de ingressos, mecanismos disso?

R: Ajuda. Quando o Corinthians caiu em 2007, o Corinthians ganhou mais dinheiro com a queda do que com o título mundial, porque tinha gente naquele momento. Luis Paulo Rosenberg trabalhando nisso, quer dizer, ele usou no pior momento da história do clube, que era o rebaixamento do Campeonato Brasileiro, ele conseguiu criar produtos e trazer o torcedor, que geralmente vem nessa hora, e ainda ampliar o respeito dele, quer dizer, olha que incrível, em 2007 caiu, em 2008 jogou a série B e em 2009 tinha Ronaldo Fenômeno jogando com ele, e jogando bola. Então, de repente ele saiu do lixo, vamos dizer assim, do nada, de uma instituição quebrada, falida, perdida e doente, para uma instituição que era uma fortaleza. Isso você vê, o jogador, aonde é que ele quer jogar hoje? No Palmeiras, no Flamengo, no Atlético Mineiro, no Santos, tem menos grana. E o Corinthians hoje? Então isso é cíclico, é cíclico, infelizmente é cíclico. E depende só do resultado do campo, a gente não consegue fora dele, trabalhar...

P: Essa mesma pergunta há cinco anos atrás seria Cruzeiro, São Paulo.

R: Cruzeiro, São Paulo, isso muda. Isso é cíclico, porque é em função do resultado do campo e não do resultado fora do campo. Você não consegue ainda criar uma reputação que fala assim: "isso aqui é muito sólido, a reputação é muito boa, o momento é prazeroso". Não é o momento que diz se a sua reputação é boa, se é sólida...

P: Você não consegue enxergar tão claramente o que há em volta, não é?

R: Só a bola entrando e pronto.

P: Você já falou sobre, mas eu tenho que perguntar. Ética então é fundamental?

R: Fundamental, mas a gente está em um meio com baixíssimo nível. Você pega as entidades esportivas de administração, CBF, Federações, Conmebol, é um escândalo atrás do outro. Então é difícil dizer. Você passa a imagem de que futebol é isso. É essa picaretagem constante, jogadas, ação entre amigos e que se não tiver um bom trabalho de bastidor aí, de bastidores, o time não ganha, então a gente tem ainda essa questão da ética, que é uma questão ainda para ser pautada. Eu acho que a gente está bem longe, até porque é difícil querer exigir do futebol o que o país não tem. Por que tem que ter no esporte se o país vai em outra direção? Porque força, eu acho até que o esporte tem essa força de conseguir, o esporte é uma linguagem para mim, ele é uma maneira da gente se comunicar. Então se você se comunica pelo esporte e por meio dele diz que pode ser diferente, eu acho que isso para a pessoa que diz que o futebol é a única forma de entender a vida e não tem outra, você começa a dizer que é possível mudar.

P: E como as entidades dos clubes se relacionam com seus interlocutores externos? Então como o clube se relaciona com a mídia, com talvez órgãos reguladores.

R: Eles não sabem usar. Primeiro que o clube, a gente fica imaginando, será que um clube sabe qual é a importância da mídia? O patrocinador quer ver a marca dele ali na tela, mas o clube sabe que ele é o veículo? Isso é muito normal no Brasil, qualquer situação que não seja... O clube, ele bota a marca na camisa, ele acha que a missão dele é terminar ali, ele recebe para pôr a marca e não para ativar a marca do parceiro. A ativação daquela marca é um outro trabalho que é paralelo àquele de usar a camisa e o clube que acha que basta ter ele na camisa, então como ele lida com essas ferramentas? Ele não sabe lidar, porque é pouco profissional, os departamentos, o clube de futebol, a gente acha que o clube de futebol, ele não pode ser feito com poucas pessoas, pouca gente. Impossível, você vai no marketing, põe duas ou três. O Barcelona tem uma estrutura imensa, só para pensar... e aí a gente volta para a inovação, onde a gente está engatinhando aqui.

P: E a governança? Transparência...

R: Você pega balanços, para começar. Cada um faz um balanço.

P: O fato de não ter impacta na reputação? Ele chega a ser importante?

R: Eu acho que o fato de não ter impacta em reputação em dois motivos. Primeiro, impacta, ela interfere na reputação do meio como um todo, que é o meio, o que? O confiável. Eu, o patrocinador, estou indo para um meio que eu preciso estar, mas eu sei com quem eu vou lidar e que tipo de governança eu vou encontrar lá. Terrível. Bom, para quem está acostumado a lidar com empreiteira não vai ter muita dificuldade, mas então você não tem parâmetros, você não tem desejos. Vou ter a minha governança. Flamengo faz isso, mas os outros estão esperando alguém chegar e mandar fazer. Então, os balanços, tem balanços que escondem todas as informações, tem balanços que tiram. Isso deveria ter o que? Uma regra. Tem que ter um modelo de balanço e o teu balanço tem que ser dentro desses parâmetros aqui, específicos para o futebol e aí você criar regras de governança, já que os clubes não, porque talvez você não precisaria criar tantas regras. Por exemplo, se fosse permitido aos clubes negociar, por exemplo, o Bayern de Munique tem lá oito por cento da Audi, Adidas... eles compraram pedacinhos. Eles não mandam, mas puseram um dinheiro violento lá dentro. Aí quando você tem parceiros assim você é obrigado a entregar muita coisa, fica tudo transparente. Como aqui é tudo uma caixa preta... aí quando o cara sai, leva todas as informações embora que se souberem o que foi feito já era. Então... E essa questão da governança, ela é decisiva para aquilo que vai para o futuro... O esporte não é só futebol, é de qualquer esporte, mas no caso do futebol, ela é decisiva.

P: Você já falou também, mas eu preciso voltar. O desempenho esportivo, para você, a vitória, a conquista, ela impacta diretamente na reputação do time.

R: É óbvio que sim. A vitória, a conquista, ela vai dizer que tudo aquilo que você fez está certo. Então a gente volta a velha discussão: os títulos, quem tem CT, quantos títulos ganhou e tal. Isso é uma bobagem. Eu vivo discutindo isso. Claro que tem que ter, mas a gente vai chegar, não vai pegar o Flamengo em 2009 e não tinha nada. Eu vou provar para você que o time não precisa ter nada. Vou pegar o São Paulo, tricampeão brasileiro, eu vou dizer que ele ganhou tudo por causa do CT dele, organização, isso é um estado, um exemplo de coisas. Seguinte, se eu estou preocupado em oferecer as melhores condições para o meu time treinar, provavelmente eu estou querendo criar as melhores condições também de organização, de governança, quer dizer, eu estou agindo em um amplo sentido, não é só ter, você ter ou não ter o CT, é um estado mais

amplo e a gente está muito longe disso, a gente está discutindo as coisas particulares, individuais, não sistêmicas. Até o dia em que todo mundo estiver bem, aí nós vamos falar assim: “está vendo como o time rebaixado, o time, ele é profissional, ele tem que ser rebaixado”. Se todos os 20 estiverem com CT, forem profissionais, alguém vai cair. Isso não quer dizer que caiu porque é profissional, nem porque tem CT, porque trabalhou mal, não trabalhou tão bem dentro de um nível mais alto. Hoje estamos em um nível bem inferior, porque não temos nada. O dia que você passar a ter tudo, você vai ter que discutir uma história mais fina. Aonde é que está o erro? E aí virão outras coisas.

P: Responsabilidade social? Um ponto que as entidades dos clubes interagem com a sociedade, você acha que isso impacta?

R: Na Inglaterra eles são obrigados a ter uma... A diretoria de responsabilidade social é algo que faz parte do dia a dia dos clubes. Aqui não tem, aqui são algumas ações. Eu acho que são ações mais na tentativa de melhorar a reputação do que de realmente acreditar naquilo. A gente é legal e bonzinho e tal, mas eu acho que você tem aí uma responsabilidade social te dá várias coisas. É legal, é bacana, é necessário, melhora a sua reputação, você dá respostas para a comunidade, é bacana, é entender a missão social de um clube também, talvez não seja só ganhar títulos. Acho que é ganhar títulos e mais alguma coisa, como entidades gigantescas e importantes que eles são. Isso engatinha ainda, porque tudo a gente quer transformar em regra. É melhor criar uma regra, tem que ter... Também não é por aí, é fazer ver que é importante, é conduzi-los a isso, mas é difícil. Eles não sabem contratar treinador, vão querer ter responsabilidades?

P: E por fim, a última: Ambiente de trabalho? O que você sabe de um ambiente de trabalho de uma entidade impacta a reputação?

R: Para mim é fatal. Eu já trabalhei em um lugar, não vou dizer qual é, que tem um marketing muito agressivo, moderno, mas era um lugar horroroso para trabalhar, de colocar no chicote, então tinha uma imagem muito boa, engana muita gente, mas internamente... A reputação, para mim, deles é nenhuma, é zero. Então, para mim, a maneira de trabalhar impacta. Claro. Vamos imaginar que eu sei que uma empresa paga bola, uma empresa paga bola. Se eu sei que ela funciona desse jeito, poxa, a reputação dela, para mim, já era... E engraçado, a reputação da

empresa também está vinculada às pessoas: “fulano trabalho lá”, “e é fulano?”, “é”, “hum, eu conheço, eu sei como faz”.

P: Você transfere para a empresa?

R: Você transfere para a empresa, porque ela é o condutor, vai decidir.

P: Então isso já é transferência de imagem?

R: De imagem. Claro. Porque se eu contrato...

P: É o que as marcas fazem quando contratam artista para vender?

R: Claro, você está querendo transferir. Esse é o mundo até da publicidade e a gente está aí até... eu preciso da sua credibilidade para ganhar marca e aí como é que faz?

P: Perfeito. Muito obrigado.

**

Entrevista 06

Identificação de falantes

P: Pesquisador

R: Respondente - Rodrigo Capelo: jornalista especializado em negócios do esporte e marketing esportivo, trabalha para a Revista ÉPOCA e Tv SporTV, entrevistado pessoalmente em novembro de 2016.

P: Rodrigo, obrigado por aceitar a conversa. Queria começar com uma pergunta mais ampla: quais as características que você considera importantes para que um clube esportivo tenha boa reputação perante seus principais públicos de interesse?

R: Um clube de futebol tem que ser vitorioso, é uma das principais características que formam a opinião de alguém sobre um clube, ele tem que ter um sentimento de pertencimento, assim, ele tem que formar uma comunidade e as pessoas têm que se sentir parte daquela comunidade, e isso se consegue tanto por vitórias... tem gente que embasa o modelo de comunidades deles em

vitórias, mas tem gente que embasa em símbolos culturais, que são importantes, numa opção de entretenimento também é uma maneira de ver um time de futebol. Eu acho que eu me enrolei na resposta, não é?

P: Não, não, está tudo bem. Você citou ser vitorioso, comunidade, cultura e agora entretenimento.

R: Isso, porque ele tem que ser uma comunidade, tem que ter vitória, representar valores que são importantes para essas pessoas, então assim, se ele quer ter pessoas de uma classe mais baixa, ele tem que ter símbolos, imagens que reflitam o que aquela pessoa pensa, como ela age, o que interessa a ela, enfim, um clube, ele tem que sintetizar os valores dessa comunidade que ele representa. Quanto melhor ele fizer isso e mais consciente ele fizer isso, mais efetivo eu acho que ele é na construção da imagem dele.

P: Ótimo. Eu vou ler para você, vou mostrar qual é o conceito que eu estou usando de reputação no estudo e não quer dizer que você precisa assumir isso como uma verdade sua, só para saber qual é o parâmetro. Então, reputação é a coleção das visões de seus stakeholders e sua construção depende da identidade da organização e da coesão entre as imagens projetadas e percebidas pelos stakeholders.

R: Tudo o que eu falei, de um jeito mais bonito.

P: A imagem é o curto prazo e a reputação é a sequência reiterada dessas imagens no longo prazo. Então a reputação, assim, alcança vínculos emocionais compostos e esclarecidos por dimensões racionais. Imagem: curto prazo, reputação: longo prazo, isso é importante para nortear. A partir de agora vou te citar alguns itens que chamo de dimensões, e espero que você fale sobre eles em relação ao pensamento da reputação de um clube esportivo. Começo te questionando quão importante você considera, para a educação desportiva, a característica liderança?

R: Isso você está dizendo no aspecto esportivo ou no aspecto gerencial da coisa?

P: E aí é o que você pode dizer, o que você imagina como ideal para a liderança.

R: Acho que no aspecto esportivo... bom, nos dois, tanto no gerencial quanto no esportivo é muito importante ter lideranças e essas lideranças, elas ajudam a formar a imagem de um clube, porque eu acho que os líderes emprestam os valores deles ao clube que representam. Então você vê, no São Paulo, um Rogério Ceni, que acaba tendo uma importância tão grande, que a imagem dele está sempre vinculada à imagem do São Paulo, os valores dele... ele empresta valores ao São Paulo, assim como o São Paulo empresta valores ao próprio Rogério Ceni. No aspecto esportivo eu acho que a liderança é muito importante para construir a marca, e no aspecto gerencial, muito relevante, pena que temos poucos exemplos de liderança aqui no Brasil. Não dá para citar um gestor incontestável no futebol brasileiro nos últimos dez anos. Não dá. Você tem lá... o melhor cara que eu vi foi o Luiz Álvaro de Oliveira Ribeiro, o LAOR, presidente do Santos por um mandato e meio, praticamente, porque ele teve problemas de saúde gravíssimos e inclusive já morreu. E ele era um cara muito esclarecido, tinha uma visão de parceria de longo prazo, parecia tomar decisões que eram contrárias à corrente em relação à administração no futebol, de manter e valorizar o Neymar, soube fazer um time de garotos, um time de base que tem a ver com a imagem que tem o Santos, não sei se a imagem está nesse contexto aí, tem a ver com a reputação do Santos.

P: Sim, sim.

R: Então assim, ele era o cara, mas mesmo ele tinha limitações no que ele fez ali, ele tomou uma decisão errada ao compor o Conselho Gestor, que foi o Conselho que deu uma rasteira nele e tirou ele do poder quando ele teve problemas de saúde, então mesmo ele era um cara que teve conquistas limitadas. Além disso você tem o André Sanches, que teve um período de pico, que soube blindar o Corinthians da parte política e o Corinthians funcionou, mas depois disso o legado dele é terrível. Juvenal Juvêncio no São Paulo também é tido por alguns como uma bela figura, mas é outro cara que deixou um legado muito ruim para o São Paulo, então não tem um único gestor no futebol brasileiro que seja um grande líder. E ainda tem um problema aqui, tem muitos gestores que entram lá e se mantêm pelo dinheiro. Eu não estou nem pensando em Paulo Nobre nesse aspecto, eu estou pensando em Marcelo Teixeira, estou pensando em Celso Barros, no Fluminense, que mesmo como patrocinador era tido como um líder, são caras que compram a entrada deles no clube e não necessariamente por bons valores, mas por valores de fato, financeiros.

P: Sim. E inovação? O que você acha da inovação?

R: Olha, no mercado europeu, seria legal falar de inovação em olhar novas soluções para problemas que eles têm lá e tal. O mercado brasileiro é tão atrasado, que se alguém chegar aqui e copiar o que se faz na Europa, ele já vai ser um cara super inovador. Se tivesse alguém aqui que soubesse reproduzir os modelos de gestão e as maneiras como se lida com futebol na Europa, já seria tido como inovador, de tão atrasado que a gente é em termos de gestão, de marketing, de publicidade, a gente está muito atrasado. As pessoas acham que publicidade é marketing, elas não sabem o que é marketing, a parte financeira elas criticam, mas elas não sabem muito bem do que estão falando, então a gente tem um mercado todo muito cru. Inovar aqui é muito fácil, basta pegar uma coisa que deu certo lá fora e implantar aqui com seriedade e consistência que daria para fazer bem. Mas respondendo objetivamente o que é inovação, eu acho que é encontrar soluções para problemas com os mesmos recursos que você já tem na mão. Então reorganizar os recursos, reorganizar a maneira como você os emprega para conseguir soluções para problemas que você tem.

P: Até emendando: a oferta de produtos e serviços, então, é um fator, ou são fatores que contribuem para uma boa reputação?

R: Contribuem, com certeza. E no Brasil, de novo, muito pouco. Os clubes não se veem como prestadores de serviços ou produtos. Eles não se veem como produtos, eles não se veem como produtores, eles se veem como uma religião incontestável que as pessoas simplesmente participam e têm que doar o tempo delas, a vida delas, a atenção delas e o dinheiro delas, porque eles são importantes, ponto final. Eles se comportam muito mais como religiosos do que como gestores.

P: Eu acho que conversa, então, com o próximo item: ética e seriedade. Quanto que isso, dentro do universo esportivo importa ou atinge a reputação?

R: Atinge muito, mas devia atingir mais. Acho que são ambos fatores muito banalizados no Brasil. Banalizados no futebol, principalmente. Aqui você tem reclamações de toda a sorte de ética e no dia seguinte já não tem mais ninguém pensando nisso, no dirigente que gastou mais do que deveria por motivos escusos, ou no dirigente que tirou o treinador do outro clube sem passar

por um mínimo de código de conduta, ou do presidente que acha que pode xingar outros cartolas, ou o dirigente que acha que pode ofender o torcedor rival, que pode ser pego xingando a torcida dentro de um estádio. São todos problemas de conduta dos nossos dirigentes, que deveriam ser muito mais levados a sério, mais relevantes na formação da imagem e da reputação desses dirigentes e dos clubes que representam, mas que no Brasil as pessoas não dão muita bola. Eu vou dar dois exemplos. O Paulo Nobre é um milionário que dirige o Palmeiras, e o Eduardo Bandeira de Mello é um executivo do BNDES que dirige o Flamengo, portanto são dois caras com perfis diferentes e que têm uma importância grande. Nenhum dos dois tem nenhum pudor na hora de ser gravado dentro de um estádio levantando da cadeira deles e xingando os torcedores que estão embaixo, provocando. Eles deveriam ter uma conduta muito diferente como representantes dos clubes.

P: E são gestores de dois dos maiores clubes de futebol do Brasil.

R: Os dois mais ricos da atualidade, os dois que disputam liderança, não são quaisquer clubes, são dois caras que deveriam levar muito a sério a questão de conduta mesmo. A maneira como eles conduzem ali externamente... internamente parecem bons gestores, pelos resultados financeiros, pelos resultados em campo, mas externamente deixam a desejar nessa postura. Nunca que você vai ver um... – quer dizer, eu acho, não é? –, mas um presidente de uma empresa, o presidente do Mcdonalds levantar no meio de uma loja para xingar o consumidor que não gostou do sanduíche. Ele não pode fazer isso, porque se fizer, vai contribuir para arranhar a imagem do negócio dele, até porque aquilo toma proporções maiores, muito maiores. E se com o Mcdonalds já seria em maior proporção, imagina num time de futebol? Então os nossos dirigentes não aparentam se preocupar com ética e seriedade, esses são só dois exemplos de conduta dentro do estádio, tem todos os outros que eu falei antes, na hora de contratar um jogador, na hora de lidar com um empresário, ou na hora de lidar com a imprensa, tem o André Sanchez é um presidente que se notabilizou por criticar a imprensa e por tratar a imprensa com desdém e agressividade. E a torcida não só não se importa, como às vezes ela até aprecia. Ela aprecia que o André Sanchez seja agressivo com um jornalista, que em tese está representando outro setor, que o papel da imprensa é representar o público, como ela aprecia que o presidente do Flamengo xingue o torcedor do Palmeiras e o presidente do Palmeiras xingue o torcedor do Flamengo, porque aí ele vai estar reafirmando valores que ela acha importantes, de...

P: Eles se sentem representados pela pessoa errada.

R: Se sentem representados pelo desrespeito alheio. Então eu acho que vai muito mal nesse aspecto, o Brasil.

P: ok. E como o clube se relaciona com interlocutores externos? Fugindo do óbvio, porque tem mídia, comunidade, como se relaciona? Isso é importante para a reputação, no seu entendimento?

R: É importante. A construção da imagem, da reputação, não é relacionamento com stakeholders – eu adoro essas palavras em inglês.

P: Pode ser público de interesse.

R: Tem vários públicos de interesse dos dirigentes que eles se relacionam mal ou não se relacionam, tanto que com o mercado publicitário, por exemplo, com caras de agências, ou de empresas, ou de patrocinadores, ou toda essa turma que poderia colocar dinheiro para dentro do clube, o presidente dá muito pouca bola para isso, geralmente ele tem um cara lá de marketing que já veio de dentro desse mercado e que faz alguma coisa, mas faz muito pouco, o relacionamento ali é muito superficial. A mídia é uma resposta óbvia, a maneira como eles se relacionam com a mídia e, como acabei de dizer, muitos têm um relacionamento turvo e agressivo. Essa mídia... o conceito de formador de opinião me parece uma coisa meio atrasada nos tempos das redes sociais, mas acho que ainda vale.

P: Ele é válido.

R: Existem influenciadores e esses representantes dos clubes, quando eles tratam com esses influenciadores, no fim das contas eles acabam gerando uma reação contra o próprio clube. Influenciadores do próprio público que agora aparecem em redes sociais, por exemplo, é o que o clube deveria ter um relacionamento mais próximo e praticamente inexiste. Não digo totalmente porque tem alguns clubes que fazem algumas ações com alguns desses influenciadores. Mercado, público, mídia... deve ter mais stakeholders no caminho aí, mas de cabeça são esses que eu lembro.

P: E em relação à governança, Rodrigo? Você acha que uma boa governança impacta de forma forte a reputação de um clube?

R: Impacta, embora as pessoas tenham muito pouca noção do que é a governança. Acho que as pessoas sequer sabem o que é direito, mas elas ouvem falar e é engraçado porque criam-se algumas imagens de boa gestão ou de má gestão, com base em algumas pouquíssimas opiniões, pouquíssimos fatos, mas as pessoas compram isso como verdades. O São Paulo de 2005, 2006, 2007... Aquele São Paulo era tido como um exemplo de gestão. E ninguém sabe explicar o porquê. Digo das pessoas que dizem isso. Por que ele era um bom exemplo de gestão. Ele era uma boa gestão porque ele tinha muitos jogadores na base e ter uma boa base de jogadores, uma boa formação de atletas, vendeu muitos atletas e com esse dinheiro ele investiu em melhores condições e melhores atletas, e por isso ele ganhou. Então a fórmula ali? A fórmula ali é essa, é de vender jogador e ganhar. Foi a mesma fórmula que usou o Internacional, foi a mesma fórmula que usou o Atlético Paranaense. Não à toa são os três clubes que naquela década, são tidos como os bons exemplos de gestão. Mas isso não é tão claro. É gestão, tem os seus méritos, não estou desmerecendo isso, mas você não pode comparar isso com a governança de um Manchester United na bolsa ou do Borussia Dortmund, que mescla investidores para levantar dinheiro no mercado financeiro, e falar que o cara que está vendendo jogador – que é algo que o brasileiro faz desde sempre – é uma boa gestão. É uma aura de boa gestão que transita entre os clubes, de acordo com alguma opinião que a mídia deu, que a torcida abraçou e ela acha que tem razão. Então o Flamengo hoje é incontestável bom gestor, todo mundo fala isso. E todo mundo tem argumentos inclusive para dizer o contrário do Palmeiras, porque tem um dono... um dono não, um presidente que se comporta como dono, colocou muito dinheiro...

P: Ou um dono que se comporta como presidente.

R: É. Que colocou muito dinheiro e tirou o clube de um problema de dívidas e agora tem muito dinheiro e está ganhando em campo. Só que as pessoas não acreditam nessa gestão do Paulo Nobre, que realmente aumentou as fontes de receita em todas as áreas. O Palmeiras de 2016 deve estar entre os três que mais ganham de televisão, é o que mais ganha de patrocínio, é o que mais ganha de pessoas torcedoras, é o que mais ganha de bilheteria e é o que mais ganha em transferência de atletas. Ou seja, ele conseguiu diversificar a cesta de receitas dele em todas as frentes. Não só colocou dinheiro para sanar dívidas, ele também conseguiu deixar uma estrutura

para o Palmeiras, que é inegável se você for lá estudar. Mas as pessoas não têm essa visão, as pessoas acham que aquilo foi dado por alguém que colocou milhões de reais no clube em que torce. É uma visão distorcida de uma boa gestão. E no caso do Flamengo, tem muitos méritos: reduziu o endividamento, teve um plano de austeridade que durou durante algum tempo para cortar um pouquinho de salários, para botar o pé no freio para pagar dívidas e para sair daquela situação de aperto, mas ninguém contesta também que o Flamengo é um clube com torcedor no país inteiro, numa posição única e privilegiada, que só o Flamengo tem, nenhum outro tem, nem o Vasco, nem o Fluminense, muito menos o Botafogo, e muito menos os outros todos. E o Flamengo construiu isso em cima de transmissões de rádio e televisão que por décadas privilegiaram o Flamengo para o país inteiro, transmissões para o país inteiro que privilegiaram a formação dessa torcida. Não foi uma coisa que o Flamengo fez para merecer, ele simplesmente ganhou aquilo. E isso sustenta a gestão do Flamengo. O Flamengo conseguiu... eu entrevistei o presidente da SKY, que era o vice-presidente do Flamengo. Em 2013 ele me disse que em 2014 o Flamengo seria a maior receita do país. Eu duvidei dele. Eu falei assim: "você está brincando, o Corinthians acabou de ser campeão mundial." O Corinthians tinha uma gestão também elogiada, tinha receita de todos os jeitos, mas ele cravou até conseguir, e conseguiu. Em 2014 a maior receita sem atletas é do Flamengo. Agora o cara conseguiu isso graças à gestão? Sim, mas também conseguiu graças a uma torcida gigantesca, no país inteiro, que dá mercado para ele em todo lugar para ele trabalhar.

P: Ele já tinha se ligado para entrar.

R: Tinha poder político. Que um clube desse tamanho tem poder político, que é algo também que é inerente. O Vasco ter um poder político maior é um desafio, o Flamengo ter poder político é quase obrigação. Outra coisa, o Flamengo tem lá um vice-presidente que trabalha num banco e conseguiu empréstimo para o próprio Flamengo com taxa de juros mais baixa. A mesma coisa que fez o Paulo Nobre, ele conseguiu dinheiro de patrocínio. Dinheiro barato. Agora, claro, é menos dinheiro, mas ainda assim é um fato que não repercute tanto quanto o presidente botar dinheiro no clube, porque as pessoas não entendem, as pessoas não entendem como é que funciona, elas têm a informação, mas elas não se interessam tanto por esse tipo de informação. Então no fim das contas acaba usando um de seus termos: a imagem. Tem uma série de imagens ali, que sugerem boa gestão, e tem uma série de imagens – isso no Flamengo e no Palmeiras - que

sugerem má gestão. As pessoas pegam essas imagens e transformam em uma reputação, que de uns dois, três anos para cá só se fala isso do Palmeiras, que é um clube bancado pelo dono, e só se fala isso do Flamengo, que é um clube muito bem administrado.

P: ok. A próxima pergunta tem muito a ver com essa anterior, quero saber sobre o desempenho. Você fala bastante sobre desempenho financeiro e administrativo, então eu quero também falar de performance de desempenho esportivo. O que você acha, é relevante?

R: Eu acho que é o fator mais relevante de todos, porque é aquilo que é mais claro e é mais perceptível para qualquer público, qualquer pessoa entende que o time está bom se o time for campeão. E qualquer pessoa aponta que aquele time é bem administrado porque ele é campeão. São raríssimos os casos em que você olha e para trás e a pessoa admite que o time foi campeão mesmo sem uma boa gestão. O único caso que eu lembro disso é o Flamengo de 2009, que todo mundo sabia que o time não era muito bom, mas ele emplacou no final do campeonato e foi campeão e todo mundo admite isso. Isso é algo consensual, eu acho. Mas de resto, as pessoas implicam um monte de coisas a partir do resultado. Então tem muita, muita relação. E nessa parte do desempenho eu também acho importante criticar o clube que baseia a imagem e a reputação dele nisso intencionalmente. Que é o caso do São Paulo, e é o caso do Internacional de Porto Alegre. Ambos tinham imagens de bem geridos até a década de 2000, ambos tiveram um período de fartura em relação a vitórias e títulos, e aí eles institucionalizaram o título. Então o São Paulo veio com o 633, seis mundiais, três brasileiros e três libertadores, o Internacional veio com o campeão de tudo, que ele pode ganhar todos os campeonatos que ele jogou, e ele tornou aquilo como um valor fundamental para o clube e para o torcedor. Para mim são riscos de tiro no pé gigantescos, porque quando o time para de vencer, ele fica órfão, ele se sente órfão.

P: Não tem mais nada para estrutura.

R: Ele não se sente representado. Ele não se sente representado por um clube que está apanhando, por um clube que vai ser rebaixado, por um clube que vai ser zoado pelos outros, porque era o grande campeão de tudo e agora vai jogar a segunda divisão do campeonato brasileiro.

P: Sensacional esse seu posicionamento. Responsabilidade social, é relevante para a reputação?

R: É secundário. É algo que tem que fazer parte de uma cesta de símbolos e valores. É menos relevante do que o fator desempenho, reformas. É menos relevante do que o fator de gestão. Então se o cara achar que o clube é campeão, que o clube é bem administrado, ele não vai nem se importar que o clube não tem lá um papel social importante. E se, por outro lado, o clube não for campeão e nem aparentar boa gestão, mas ele fizer ações bacanas sociais, é capaz até de o torcedor desacreditar daquelas ações sociais. Então assim, ele tem uma importância grande, mas tem que ser algo que é feito em conjunto com várias outras coisas. Eu lembro do Corinthians na fase vitoriosa, que fazia ações com detentos para jogar bola, fez alguma coisa, assim, legal com eles, fez alguma coisa ambiental, de plantação de árvores. Se fizesse hoje, teria uma má impressão. O torcedor racional e bem-educado ia achar aquilo legal, mas ele prefere ver o time campeão, e o torcedor mal-educado ou fanático, ia achar aquilo um absurdo: "como é que pode um time que está apanhando dentro de campo, ir lá fazer gracinha com detento? Árvores?".

P: Última pergunta: ambiente de trabalho. Claro que o ambiente de trabalho é sempre aquilo que você tem de informação. Isso impacta na reputação de um clube esportivo, de uma entidade esportiva?

R: É muito difícil falar de ambiente de trabalho, de verdade, porque chega pouco sobre o ambiente de trabalho até a superfície. Geralmente não é relevante, é assim, e a própria mídia não se preocupa muito com isso. Os poucos casos que aparecem são de divergência entre presidentes, guerra nos bastidores, de política, então o conselho que tem tal, e tal, e tal sujeito, e eles são um o contrário do outro, e tem chapas, e brigam pelo poder. Se isso for considerado ambiente de trabalho, e nesse caso de clube social é o ambiente de trabalho, porque as ações, as atitudes deles estão ligadas à politicagem cotidiana dos cardeais dos times de futebol, aí eu acho que impacta. Mas aí tem um impacto limitado, eu acho, porque impacta aquela fração de torcedores que é mais engajada ao clube: o cara que lê todas as notícias, o cara que vai ao estádio... O torcedor de senso comum, ele está preocupado em ver o time ganhar – entendeu? –, e não ser zoado pelo colega, e comer uma carninha. Ele até pode saber assim: "pô, a coisa lá está pegando fogo, está feia a briga lá." É, está feia, mas a menos que ela atinja proporções escandalosas de deseducadas, assim, de um xingar o outro, eu acho que o torcedor tem pouca... Só uma fração está preocupada com isso.

P: Rodrigo, muito obrigado pelo seu tempo, de verdade.

**

Entrevista 07

Identificação de falantes

P: Pesquisador

R: Respondente - Erich Beting: sócio da TK10, agência digital de marketing esportivo que atua no gerenciamento de marcas esportivas, entrevistado pessoalmente em novembro de 2016.

Pesquisador: Quais características você entende importantes para que um clube esportivo tenha uma boa reputação perante seus principais públicos de interesse?

Respondente: Vamos lá. Acho que a gente tem aí várias coisas que aos poucos vão se transformando e surgindo, então a primeira delas é performance, o torcedor precisa ver no clube performance, ele precisa ver uma história vencedora para acreditar e se vincular mais àquilo. Cada vez mais a questão de gestão, de equilíbrio de contas, que também bem ou mal vai atrelando à performance, porque você, a partir do momento que estiver equilibrado financeiramente, consegue contratar melhor atletas e afins e consegue trazer uma melhor performance.

P: Quase que um ciclo?

R: é um ciclo, não tem como. Eu acho que o "core" principal é o seguinte: a pessoa quer ver performance, ela quer ver resultado esportivo, tanto é que se a gente for ver, o vôlei por exemplo, durante muito tempo, foi visto como um centro de excelência no Brasil, porque ele tinha resultados muito bons, e ninguém discutia o restante, se a gestão estava correta, era visto como uma gestão correta, era visto como algo que funcionava, mas na prática não tinha. A gente vê hoje que não tinha uma gestão tão bem equilibrada assim. Mas a performance muitas vezes trazia o resto. Então a principal é essa, se a gente for entrar na maneira como tem que ser, a gestão tem que ser equilibrada, é o clube, a entidade, e tem que sempre estar procurando, estar a frente do mercado, não só na performance, mas em ideias, iniciativas, em trabalho de marca. Se associar a

marcas importantes e grandes tanto quanto ela, isso é uma coisa que o esporte não tem a preocupação. Muitas vezes a gente vê que marcas fraudulentas ou marcas sem nenhum histórico em nada se aproveitam da credibilidade que o esporte tem para ganhar espaço.

P: Faz um processo inverso, né?

R: É um processo inverso, quando deveria ser o contrário. Deveria estar martelando o negócio, falando: "não, não é isso daqui. Não funciona desse jeito". E então você tem todo esse arcabouço que, vamos dizer assim, para o torcedor comum, ele quer ver a performance, para o atleta ele quer ver a performance, agora se a gente for parar para olhar, são pouquíssimas as entidades que você confia de fato, ou na verdade, eu diria assim, pensando como alguém que trabalha nessa área, que entidade esportiva brasileira você olha e vê credibilidade e reputação? Praticamente nenhuma. Quando você vai para o exterior, aí já tem alguns casos, aí você pega uma NBA, uma NFL, as ligas americanas são muito fortes com isso, elas se preocupam demais. A gente teve o caso da NBA com um dono de clube que foi tirado do negócio, por uma crise racista. Absurdo! E tal, "desculpa, nós não podemos ter você nesse negócio, você não faz parte desse grupo, não pode". Quanto a gente vê aqui, de coisas acontecendo com dirigentes e tudo mais que não há essa preocupação. Até acho que até como sociedade a gente ainda tem que evoluir, mas são coisas que a gente tem aí, que uma entidade esportiva deveria ter trabalho social forte, pesado, usando a força que ela tem, como engajadora de pessoas. E isso é muito engraçado, o esporte tem muito essa força mobilizadora e ele é pouco aproveitado para isso, né? Tem várias, mas eu acho que a performance esportiva precisa existir, só que além dela você precisa ter uma gestão boa, você precisa ter preocupação com o social, você precisa ter um departamento de marketing preocupado com a marca da entidade. Com quem ela se relaciona, como ela é vista pelo mercado, como ela se relaciona com os diferentes atores desse negócio e essa eu acho que essa é a evolução que a gente ainda não alcançou ainda aqui, né, não existe essa noção de que isso tudo vai gerar além do que só performance, credibilidade para o negócio.

P: Vamos fazer o seguinte, antes de a gente entrar item a item, eu vou te mostrar qual é o conceito que a gente tem usado no trabalho para reputação, pra gente alinhar entendimentos. Você pode continuar seguindo com as suas premissas, mas é importante que você entenda com que é que a gente está estudando para reputação. A reputação é coleção

das visões de seu stakeholders e sua construção depende da identidade da organização e da coesão entre as imagens projetadas e percebidas pelos stakeholders. A imagem é o curto prazo e a reputação é a sequência de reiteradas imagens no longo prazo. A reputação assim alcança vínculos emocionais compostos e esclarecidos por dimensões racionais. Então a partir de agora, eu vou lhe falar sobre alguns itens, e você me fala o que você acha se é mais ou menos importante, se é ou se simplesmente não é, pode ser que tenha alguns que você ache que não sejam. Então, se você pensar na característica liderança, você acha que ela é importante para a construção da reputação de uma entidade esportiva?

R: Eu acho que ela é importante, e, fazendo uma analogia, o próprio mercado esportivo tem uma que é a Nike, uma empresa que se mostra líder de mercado. As iniciativas que ela toma, muitas podem não dar certo, mas são importantes. Um exemplo recente com o Corinthians, na gestão do Rosemberg, não digo do Andrés Sánchez, digo do Rosemberg. Ele tinha essa preocupação. O Corinthians era visto como um líder, ele foi um líder que implodiu algumas decisões pavorosas.

P: Mas ele funcionava como um líder?

R: Funcionava. Aí é só você ver como os outros vinham para trás e, e eu lembro até hoje quando o Rosemberg... eu conversei com ele quando o Corinthians contratou o Ronaldo, ele falou "o Corinthians sem o Ronaldo é uma coisa, o Corinthians com o Ronaldo é outra coisa". E ele falava muito do resgate da credibilidade, que trazia num bem ou mal, a questão da reputação. Um clube de segunda divisão que na verdade trouxe o grande ícone da última década no futebol brasileiro. E o plano do Corinthians ainda não era de expansão internacional, ele começou a pensar nisso um pouco depois, mas se ele fosse, se o Corinthians tivesse realmente um plano de médio e longo prazo e não só uma questão de curto prazo ali, a liderança ali se tornou um fator que o Corinthians era visto como o que o Corinthians faz está certo. Ele bagunçou todo o mercado, se você for pensar de patrocínio e tomou decisões completamente erradas de lotear camisa e tudo mais para manter o projeto do Ronaldo. Os clubes pagam hoje por aquelas iniciativas lá trás, mas naquele momento era visto como o caminho. A economia do país estava boa, tinha muita empresa querendo investir, todo mundo estava com uma sensação de que a Copa ia trazer um milagre maior do que já estava, o mercado, se você for ver, a liderança ali como ela foi forte nesse negócio, criou para o Corinthians aquela força, que está começando a perder agora, também porque ele perdeu a liderança esportiva. Então, a liderança é um elemento chave para muitas

coisas, a esportiva é importante, porque ela é vista se esse cara é vencedor sem ser por acaso, alguma coisa boa ele faz. Eu cheguei a ver quem dizia no começo da temporada com o Santa Cruz líder do campeonato, que ele era um exemplo de gestão e terminou o campeonato rebaixado e devendo para os jogadores mais de três meses, ou seja, não é. Ele é um elemento importante, agora só a liderança esportiva não sustenta, mas ela é um elemento que você acaba, para atuar a marca naquele momento, se beneficiando, se você tem um propósito e aí é o exemplo da Nike, se você tem um propósito de médio/longo prazo.

P: Ok. Inovação. Você acha que o clube como entidade esportiva deve estar atenta à inovação para construir sua reputação?

R: De novo trazendo uma analogia para mercado corporativo, o que a Apple faz é inovar, ou a Apple voltou a existir como empresa porque teve um inovador coordenando. A Nike é o mesmo princípio, só que assim, toda a indústria mostra que se você inovou naquele teu segmento em algum momento você virou grande protagonista. A Adidas, lá atrás, quando inovou ao criar, ou o sapateiro criou uma chuteira de trava, isso fez com que o atleta não escorregasse na chuva e a Alemanha ganhasse um título mundial por causa disso. Acabou, ela revolucionou e virou a única marca de material esportivo. Ela inovou naquilo. Então, a inovação é absolutamente fundamental para a reputação da marca. Porque a partir do momento que você inova, você é diferente, você é fora da curva do resto, “eu tenho que fazer o que esse cara faz, eu não posso ser diferente”, então é onde você vai sempre ser visto como o líder, como o cara a ser seguido. Quando o Steve Jobs inventou um telefone que não é um telefone, revolucionou todo o mercado de comunicação, de tecnologia e de computadores.

P: Você acha que isso é adaptável às entidades esportivas?

R: Totalmente, totalmente. Seja por uma liga esportiva, seja por um clube, seja por um atleta. Vamos dizer o seguinte: o que é o Neymar? Ele é um inovador. A maneira como ele joga é de um inovador, e isso faz dele um dos protagonistas, um dos caras de maior credibilidade dentro da performance esportiva. O Messi, o Cristiano Ronaldo, são caras inovadores. Dentro do que compete a eles, o Barcelona quando o Guardiola é um inovador na maneira de jogar o jogo. Qual a Reputação do Guardiola hoje? Eu preciso estudar com o Guardiola, eu preciso tocar no Guardiola. Então assim, é uma coisa que a inovação é fundamental para isso.

P: Se a gente pensar na oferta de produtos e serviços- pode ser um clube na oferta dos serviços oferecidos, dos produtos - isso faz com que a reputação seja melhor?

R: Se ela for boa sim. Oferta tem que ser boa. Outro dia a gente estava lembrando aqui, que há dez, doze anos atrás praticamente, a final da Copa Libertadores teve o São Paulo, e as notícias eram de que os torcedores ficaram dois dias na fila para comprar o ingresso. Hoje não existe fila para comprar ingresso no futebol, por uma força de lei. Foi quando criou-se o setor Visa. Então assim quando se criou o futebol card, que foi um produto inovador, e o Figueirense foi o primeiro clube a oferecer isso, era um sistema em que você comprava pelo teu cartão de crédito na internet o ingresso do jogo. E aí você fala: Opa, que que é isso? O sócio torcedor hoje é uma oferta de produtos e serviços diferenciado para o torcedor em geral. Ter um bom programa de sócio torcedor, ou ter um bom serviço oferecido, isso transforma demais a tua reputação, mas o serviço precisa ser bom. A oferta do produto, a oferta do serviço precisa ser boa. Porque se não você joga a tua reputação pra baixo, joga a tua marca pra baixo. O bom serviço te ajuda na reputação. O mal serviço te atrapalha demais. Para a criação da reputação da marca, sem dúvida é importante. Mas a exigência dela é que seja boa. Que ela seja inovadora, que ela seja de qualidade.

P: Erich, em relação à ética... O quanto a ética é fundamental pra você na construção ode reputação de uma entidade esportiva?

R: Se o meio fosse ético o suficiente, se o meio fosse sério o suficiente. É. sim. Daria pra você construir isso. Trazendo pro case de racismo na NBA com o Los Angeles Clippers. Ali provou-se a importância da seriedade e da ética. A NBA poderia uma mácula na imagem dela. No momento em que ela está precisando construir uma reputação melhor dentro do próprio mercado americano, e ela conseguiu... Fez grandes contratos de televisão, tem renovado os contratos à valores como nunca antes. Ela tem um trabalho de ampliação de mercado no exterior conhecido. Nesse momento chave dela, se ela não fosse ética e séria, a reputação dela poderia ir para baixo. Comprometer toda essa estratégia de crescimento; toda a cadeia. De você apontar o dedo, e falar: o basquete é legal, mas... Não tem o “mas”. Até por que o basquete é um esporte em que o negro tem uma performance muito melhor do que o branco. Historicamente, os grandes atletas são negros. Então, não tinha o menor sentido ela não ser ética o suficiente para isso. Não ser séria o suficiente para isso. No mercado brasileiro, é. Não há tanto comprometimento com isso porque o

esporte hoje não toma isso, ou os exemplos que a gente tem de bastiões de moralidade quase sempre fracassaram. Como uma verdade absoluta. Aqueles que se mostravam éticos e corretos em algum momento mostrou-se que eram farsas. É, então é muito complicado. Mas, por exemplo, quando a gente olha o Flamengo hoje, que é visto como um exemplo. Mesmo sem ter a liderança técnica hoje, mas é um exemplo de gestão e isso e aquilo. Ele está hoje muito fortalecido por isso. Tem seriedade. Ele é visto pelo mercado como algo de credibilidade. Não sei até que ponto você realmente pode dizer que o clube é cem por cento ético, cem por cento sério. Mas dentro do que é o mercado hoje, mostra-se como um elemento importante para resgate de credibilidade. Resgate não, mas para construção da reputação de marca. Mas se o meio fosse, seria um elemento muito importante. Hoje eu acho que a falta de credibilidade é tão grande, que você também desconfia até o fim de que aquilo realmente é sério e ético. Quando a gente teve alguns momentos que era preciso ser mais ético o Flamengo não foi, como discussões contratuais, de televisão, de coisas que era preciso pensar no todo, o clube sempre pensou só nele, isso não necessariamente é ser ético. O mercado tem casos recentes de dirigentes de futebol falando "o problema do outro clube não é problema meu". Qual é a ética de uma atitude dessas? Então você tem que ter esse entendimento de que "ok, só eu faço assim, mas isso daqui é ser o ético e correto?". É um tema muito delicado por conta do próprio meio que está inserido, como a política no país.

P: OK. Como as entidades esportivas se relacionam com interlocutores externos? Então, essa conversa né, talvez um programa de relacionamento com públicos externos, você acha que isso é fundamental para a boa reputação?

R: Eu acho que vai se tornar cada vez mais. Historicamente a gente nunca se preocupou com isso, mas vem crescendo cada vez mais o nível de exigência do consumidor. Não só do torcedor que consome aqui, do consumidor em geral, seja ele um patrocinador, seja ele uma empresa de mídia... Então existe hoje uma preocupação muito maior com isso, então sim, aos poucos isso vai se tornando cada vez mais importante.

P: Você já chegou a mencionar, os próximos três aqui você já mencionou antes, mas eu preciso voltar. Governança. Quanto que a governança é fundamental para a boa reputação do clube esportivo?

R: É, ela é tão fundamental que se ela existisse e fosse executada o clube perceberia o quanto melhoraria a vida dele, financeiramente falando. Ela pra mim é um dos itens mais importantes para o resgate inteiro do esporte, só que ela é muito atrapalhada pela pressão por performance esportiva. Abandona-se práticas de governança, um exemplo recente o Palmeiras. O Palmeiras tinha criado uma prática muito interessante, muito ética, correta de teto salarial, de bônus por performance, ele tinha criado um sistema próprio de gestão, baseado muito em mercado corporativo. Que era absolutamente correto, ético. Que traria uma boa governança para o clube. O que o presidente do Palmeiras percebeu é que aquilo era bom, porém aquilo como não era praticado no meio ia criar para ele uma desvantagem esportiva e competitiva, e aí o que ele foi fazer? Foi buscar dinheiro. Aumentar a receitar para jogar fora toda a prática de governança. O Palmeiras hoje é calcado basicamente em um aumento de receita pela paixão do dirigente, que é capitalizado o suficiente para isso. Se ele fosse um investidor financeiro, poderia estar fazendo as mesmas coisas, porém programando aquele projeto para ter lucro além de performance. Ele aplicaria a prática de governança, para olhar e falar o seguinte: "ok, eu estou investindo nesse negócio vinte milhões no ano, ele precisa no primeiro ano performance esportiva e cinco milhões de lucro. No segundo ano performance esportiva melhor ainda e mais lucro, porque como a performance tá boa... a cadeia inteira está beneficiada." Então assim, é fundamental a governança.

P: Ótimo, faz todo sentido. Estamos nas últimas três perguntas, sendo que das três que faltam duas você já falou sobre, mas voltaremos a eles. O desempenho e performance, você citou lá no início como sendo fundamental e agora quero saber exata e especificamente sobre desempenho.

R: O desempenho financeiro te ajuda a ter o desempenho esportivo, uma coisa está cada vez mais necessariamente atrelada a outra, você precisa ter dinheiro para poder ter grandes atletas e com isso construir equipes vencedoras esportivamente falando, e o desempenho financeiro é o que sustenta a roda toda, mas só o desempenho financeiro, sem o esportivo, atrapalha uma parte da tua reputação com o fã. Arsenal é o melhor exemplo. O outro exemplo maluco disso, mas que mostra um pouco isso é o Bayern de Munique, há vinte anos é um clube lucrativo, só que ele já teve crises de imagem com o seu torcedor porque ele só é campeão na Alemanha, já virou padrão para o torcedor, ele sabe que o clube dele tem que chegar no campeonato Alemão em primeiro ou

em segundo, preferencialmente sempre em primeiro, só que quando ele vai aí ele tem que competir com outros clubes na Europa para ser o campeão, essa é a exigência do torcedor principal e quando ele não consegue atingir esse objetivo, existe uma crise dentro disso. Aí existe uma pressão por esse resultado. Então assim, eles são importantes para a reputação do clube? Sem dúvidas que são, para a entidade esportiva em geral sem dúvidas. O vôlei eu acho um ótimo exemplo disso. O vôlei hoje continua tendo a performance esportiva, mas o desempenho financeiro deu uma definhada e isso tem afetado o vôlei na gestão e na imagem. Como esporte, a Confederação Brasileira de Vôlei. Ao mesmo tempo isso atrapalha os grupos de superliga de vôlei para conseguir seus patrocínios, para mostrarem que o vôlei é um esporte de reputação alta. O Basquete por outro lado conseguiu criar um produto que é a Liga que se associou a uma marca fortíssima que é a NBA, e com isso ganhou a reputação da NBA para o negócio dele de inovação, de liderança, de um monte de coisa. O basquete, seleção brasileira, não tem performance, mas o desempenho da Liga é o oásis dentro de uma situação que está definhando totalmente com o Basquete. Então o basquete é um case muito interessante para a gente analisar a reputação, o quanto a reputação da NBA é fundamental para o basquete, o campeonato brasileiro de basquete, o NBB funcionar como produto, tem patrocinadores, os patrocinadores tão cada vez mais atentos...

P: Só que muita dessa credibilidade vem dos Estados Unidos.

R: Absorve muito e aí ele vai precisar ter o desempenho financeiro para também ter a credibilidade cada vez maior. Aí o desempenho esportivo do basquete no Brasil não existe, ele é muito ruim, e o desempenho financeiro e esportivo precisam muito um do outro. Isso com o tempo constrói uma credibilidade muito grande, Flamengo como um exemplo aqui, a reputação do Flamengo este ano ficou melhor que a dos anos anteriores, por que? Porque ele teve o desempenho esportivo além do financeiro, a marca Flamengo foi mais valorizada, tanto é que o Flamengo fechou patrocínios nesse fim de ano, por que? Porque além do desempenho “ah, é uma empresa séria, dá para confiar, tem credibilidade, tem resultado financeiro. No Brasil o desempenho esportivo ainda é fundamental para reputação da marca. O próprio investidor fala assim: "Tá, a gestão é ótima, mas o clube está disputando o décimo lugar de campeonato. Eu preciso de mais."

P: Penúltima, você já citou, mas vamos lá: Responsabilidade social, o quanto que isso colabora, fortalece a marca de um clube, a reputação de um clube?

R: Pensando em diferentes aspectos? Pro clube, em relação a comunidade, as pessoas... Ajuda, porém, acho que cria um vínculo muito mais forte com o torcedor que é beneficiado por isso, pelo projeto social, pela ação social. Do que propriamente com o torcedor de mais alto poder aquisitivo que não teve um contato direto com aquilo. Eu acho que, ao fazer isso, gera um conceito de liderança. Traz um conceito de liderança por trás. Por que? O Sport Recife fez um trabalho que é formidável, foi pouco explorado. Ele criou uma campanha de adoção. Que aquilo ali quando você olha, você fala: "Meu, eu quero esse cara do Sport trabalhando, sei lá, se eu fosse a Confederação Brasileira do Futebol, vem cá, "a responsabilidade social do futebol brasileiro é tua" porque a ideia, a liderança, a importância que você teve, eu preciso como líder no mercado futebol. Eu precisaria ter mais iniciativas como essa. Ao mesmo tempo, pra comunidade, vamos dizer, investidor do esporte, o trabalho de responsabilidade social pode atrair uma marca e a partir daí você também se beneficiar disso para outras coisas. Da sua entidade esportiva, então assim, ela é muito importante, mas ela atinge em diferentes níveis, diferentes pessoas. Ela tem muito a ver com liderança. A partir do momento que você toma uma ação dessa, sem preconceito de torcida, sem estar preocupado com quem é o torcedor beneficiado, quem não é... Você é um líder. Você é um cara que entende que isso é muito maior do que torcer por alguém. E o menino do outro time que é agraciado por este, passa a enxergar a cadeia como uma coisa completamente diferente. Como posso não gostar desse clube, se foi ele quem me estendeu a mão e me tirou daqui? Às vezes até “vira a casaca” ou cria uma simpatia que seria claramente justificável.

P: Por fim, você considera importante para a reputação de um clube esportivo, o ambiente de trabalho que se tem lá?

R: É que a gente tem tanto meio de trabalho ruim. E essas empresas são vistas como boas... é difícil... Uma coisa é a imagem que você passa e a outra coisa é o que é de fato.

P: Provavelmente no clube não se sabe exatamente o que é de fato. Como a maioria das empresas... Mas o que se sabe... Só vou detalhar porque de fato essa pergunta exige isso. Um clube que tem histórico de processos, de não pagamento...

R: Aí sim! Porque na verdade, aí o próprio meio não confia. Não confia. A história do Palmeiras, bem ou mal, do Flamengo. Eles precisam... O Flamengo precisou acabar com uma imagem, uma reputação negativa de ser um mal pagador. Quantos anos o Flamengo sofreu com isso? O Flamengo ainda paga o Romário. É a coisa mais surreal que existe. Romário jogou no Flamengo nos anos noventa e ele ainda recebe vinte anos depois por aquilo. Então é assim. Era um ambiente de trabalho mau pagador, hoje não, hoje grandes jogadores estão lá recebendo, sem problemas. É um absurdo, mas o meio, principalmente o meio futebol, ele se transformou em algo completamente maluco, porque o futebol ser bom pagador, ou ser um pagador correto, ser um empresário que cumpre com as obrigações trabalhistas de salário e tudo mais é um diferencial de mercado. Isso atrapalha demais a reputação do meio como um todo. Sim, quando você mostra seu ambiente bom, ambiente seguro, vai, nem que seja bom, que seja seguro para você desempenhar o seu trabalho, em que a torcida não invada o centro de treinamento. Né? Que você não tenha essas interferências externas. O Palmeiras teve um resgate disso recente. A torcida bateu em jogador e tudo mais, qual foi a decisão tomada pelo clube? A partir de hoje acaba qualquer regalia para a torcida.

P: Isso é cuidar do ambiente?

R: A partir do momento que você se lesiona, como foi com Fernando Prass, um jogador, num ato da torcida. Que jogador vai querer ir para esse clube? Que empresa vai querer interagir com um clube desses? E aí você acabou com isso no nascedouro, passou mais um ano ruim, dois anos ruins, performance esportivas ruins, e aí você conseguiu criar uma chave de virar que um grupo de atletas confiou naquilo, dali se formou uma equipe vitoriosa. Quando você olha a maneira como o ambiente é visto: paga em dia, bons salários, alta performance esportiva, grandes jogadores titulares ou reservas, mas jogadores que querem sair, jogar em outros times, então criou-se um ambiente, uma reputação boa, em que os outros atletas querem participar daquilo. As empresas de uma forma ou de outra querem se relacionar com aquilo. Em que a torcida quer consumir aquilo. Em que a mídia quer falar daquilo. E você cria toda uma imagem positiva daquele negócio. Não a questão ambiente de trabalho. Ela é muito mais relacionada como o ambiente é visto pelo externo do que como de fato ele é lá dentro.

P: Muito obrigado pelo seu tempo e disponibilidade!

**

Entrevista 08

Identificação de falantes

P: Pesquisador

R: Respondente - Fábio Kadow: Diretor de marketing da Puma no Brasil, entrevistado pessoalmente em novembro de 2016

P: Começo com uma pergunta mais ampla: quais as características que você entende serem importantes para que um clube esportivo, uma entidade esportiva tenha uma boa reputação, perante aos seus principais públicos de interesse?

R: Atualmente, e não estou falando em cima de um ensejo, mas eu acho que a primeira delas é o time tem que ser honesto. Honesto em que? Honesto com seus torcedores, honesto com os seus valores. Clube honesto não quer dizer só o que simplesmente deixa de roubar. Clube honesto é aquele que tem uma relação transparente com os seus torcedores que, no caso, são os seus consumidores. Então, a palavra honestidade aqui para mim é muito mais de ser genuíno com aquilo que você entende, com os valores que você tem. Porque, no fundo, o torcedor escolhe aquele time por uma simpatia com os valores que ele tem. Com todos os times, se a gente pegar a origem, surgem assim. E você sair dessa origem fora de campo, já é muito ruim. Às vezes a gente discute dentro de campo "Ah, esse time sempre foi acostumado jogar para trás, na retranca". Não tem nada a ver com isso um Barcelona, não é? Mas, também, fora de campo, ele, também, tem seus atributos. Então, eu acho que o principal item para uma reputação é você ser honesto e transparente com os seus torcedores, seguindo os valores que você tem.

P: Eu só vou agora ler para você, como a gente está trabalhando a reputação no trabalho, você pode continuar seguindo o que você entende, mas só para você entender como que a gente trabalha. Reputação é a coleção das visões de seus 'stakeholders' e a sua construção depende da identidade de organização e da coesão entre as imagens projetadas e percebidas por esses 'stakeholders'. A imagem é o curto prazo e a reputação é a sequência de reiteradas imagens, portanto, o longo prazo. A reputação, assim, alcança vínculos emocionais

compostos e esclarecidos por dimensões racionais. Então, imagem curto, reputação longo prazo.
R: Sim.

P: E eu vou começar a falar de algumas dimensões. Para a construção de uma boa reputação, qual o componente, a dimensão liderança, ela é importante?
R: Muito. Eu acho que a liderança, na verdade, não vem uma liderança só de ser o primeiro lugar na competição. A liderança em tendência, a gente está ainda pegando o contexto, a gente estava discutindo os times que voltam, ou que voltaram dentro de campo. Acho que a primeira vez que teve isso, com os clubes grandes, foi o Palmeiras e o Botafogo, quando cai aquela primeira vez e volta. Eu acho que aquilo é uma mudança de valores. Então, eles foram líderes em mostrar que você tinha que voltar em campo, tinha que voltar para primeira divisão dentro de campo. O São Paulo, quando valoriza uma Libertadores, lá atrás, foi líder em enxergar um outro tipo de mercado, um outro tipo de competição, um outro tipo de conquista. O Corinthians, quando fez uma ação com o Ronaldo, demonstrou uma liderança em marketing, que seria possível fazer outras ações, além de só colocar o logo na camisa. Até um Vasco, o primeiro time a ter negros dentro do campo... Isso, para mim, é liderança. Liderança de tendência, liderança de não se acostumar com o status quo de que o futebol é, simplesmente, aquilo.

P: Certo. Em relação ao componente inovação, para reputação, o que é que você acha? Você trabalha muito com inovação...
R: É. Eu estou sempre falando em cima do futebol, certo?

P: Pode ser
R: Não sei se você falou como marca. A inovação, principalmente, nesse momento que a gente está... Acho que inovação, hoje em dia, está muito ligada à questão da rapidez, da tecnologia, de você trazer novas soluções para problemas antigos, porque ó óbvio, isso, da inovação. Mas, de você estar sempre pensando, também... é que está misturando um pouco com a pergunta anterior, para mim, no caso, a liderança, porque, para mim, a inovação e liderança estão muito perto. Uma Nike, quando passou a ser líder de mercado é porque inovou em muitas coisas.

P: Você chega a achar que elas se confundem?

R: Eu chego a achar que elas se carregam, que elas caminham juntas. Porque, é difícil, você se manter líder sem inovar. Isso, no mercado esportivo, a gente vê muito isso, também. A própria Puma era muito mais forte do ficou nos últimos anos e agora ela vem voltando, por ter perdido em inovação. Nos Estados Unidos faz o valor que faz, por várias inovações que tiveram lá, também. E a inovação te leva à liderança. Uma Apple derruba um mercado do Windows pela inovação.

P: Fundamentalmente, pela inovação. Certo. E a oferta de produtos e serviços? Pensando no clube como uma entidade, o serviço que eles oferecem, é relevante para reputação deles?

R: Demais. O torcedor de futebol, ele tem uma característica que os clubes exploram muito mal, nesse sentido que você falou. Porque, se você comprar um carro e esse carro te dá problema toda hora, você, provavelmente, vai mudar de marca. Se você comprar uma televisão que te dá problema toda hora, provavelmente, você vai mudar de marca. As pessoas não mudam de time. Tem fidelidade. As pessoas vão ao jogo, sentam no cimento, tomam mijo na cabeça o time é ruim, os diligentes fazem o que querem e você não muda de marca. Então, você imagina o potencial que essas marcas têm no item... se você melhora o produto e o serviço para os seus consumidores. Os times de futebol já saem na frente do que qualquer outro segmento de marca, talvez, a religião seja outra, as pessoas ainda mudam de religião. Mas, no caso de um futebol, a questão de serviço, de você tratar bem um torcedor, de você... Quando você fala, produto, eu entendo, às vezes, até, qual é o time, não é?

P: Sim.

R: O time... e não é o time caro, é o time que representa os seus valores ali dentro. O torcedor sai insatisfeito com o produto em campo e você tratar bem essa experiência é um negócio absurdo. A gente já viu diversos resultados em cima disso. E como o futebol é muito pautado na questão, produto e serviço, ou mais no produto até do que serviço, porque, mesmo, quando o produto está ruim, as pessoas vão. Se você melhora o produto e melhora o serviço, você tem resultados absurdos.

P: Se o serviço estiver excelente e o produto estiver ruim...?

R: Não adianta. O futebol tem uma coisa, o produto é mais importante do que o serviço e não me pergunte como, mas ele é uma característica. Você tem time que está jogando bem, mas o Estádio está ruim, a experiência está ruim, você continua consumindo. Se o produto está ruim, por melhor que você tenha, um Allianz Parque, um estádio, um Maracanã, as pessoas aí... estou falando de serviço pela experiência do jogo, o programa sócio-torcedor, qualquer outra coisa, quando o produto está ruim, não é simplesmente a conquista. Acho que a gente já vem mudando, apesar, da torcida do Flamengo ter xingado o time quando empatou com o Curitiba... Eu acho que a gente já passou por algumas demonstrações de times que não necessariamente são campeões e tem consumidores /torcedores insatisfeitos.

P: Posso entender que para você, produto é mais relevante para a reputação que o serviço?
R: No caso do futebol, sim.

P: Certo. Ok. Agora, a gente vai para uma questão que é fundamental. E a ética, você acha que um clube precisa ser ético?
R: Quando eu cito o primeiro item lá como transparência, honestidade, eu acho que sem dúvida. E a ética, é uma ética dentro do futebol e uma ética com os seus consumidores/torcedores. Não dá mais... acho que eu nunca... as vezes que eu vi alguém trocando de time, foi baseado em cima disso. Pegando, ainda, o caso agora do Inter e a torcida falando, a própria torcida do Inter, dizendo "Putz, esses caras não me representam". Então, veja só quanto a reputação do Inter caiu por causa de uma frase ou de uma atitude... E os torcedores perceberam isso. É raro, a gente acabou de falar que os torcedores são fanáticos. Mas, eles, realmente, perceberam e estão se manifestando contra isso. Torcedores que já se manifestaram, ainda que seja minoria e quando você pega um gestor ultrapassado, que ainda é eleito, ou você tem aquele cara que quando o time é campeão, e ele esquece de todas as mazelas "Ah, roubou para ganhar, não sei o quê". Acho que isso está diminuindo muito, isso está diminuindo, ainda existe, é forte, mas tem que diminuir, tem que parar com isso. A torcida e os clubes... o clube tem que dar o exemplo nisso para não contaminar a torcida e ficar aquela coisa "Ah, roubado é mais gostoso". Isso é algo que tem que mudar, é muito importante.

P: Certo. Ok. Como o clube se relaciona com interlocutores externos? Então, aquilo que extrapola a entidade, esse relacionamento, ele é fundamental para reputação?

R: Eu acho que é, e é pouco explorado no Brasil, quando você pega exemplos da NBA, onde a equipe representa uma cidade e aí, a gente está falando do 'stakeholders', principalmente comunitário, aqui no Brasil, você vê pouquíssimo disso, ou quase nada, de um clube dar contrapartidas, ou devolver aquilo que a torcida dá para eles, eu nuca vi um clube. Os torcedores desses clubes estão nessa cidade, eu não vou falar de São Paulo, porque ele se divide, mas, vamos pegar a cidade de Santos, onde tem um time que representa a cidade, leva o nome da cidade para todo lugar, eu nunca vi o clube devolver alguma coisa para comunidade de Santos, que não veio com aquele papo de que "Eu dou alegria, represento o Santos, não sei o quê". Mas, eu nunca vi reformar uma orla, fazer uma creche para a cidade, levar os jogadores para trabalhar, alguma coisa social. Você vê muito incipiente isso. Eu não vejo nada, assim "Ó, a renda de hoje vai ser para construir uma quadra de futebol na comunidade "tal". Não, os clubes estão preocupados em construir escolinhas que gerem dinheiro para eles, mas, não fomentar a prática esportiva. Isso eu nunca vi. Não estão preocupados em, além de fomentar a prática esportiva, fomentar itens básicos.

P: Certo. Ok. A governança de um clube, ela é importante para a reputação dele?

R: É, porque você vê, basicamente, muitas vezes, a imprensa e patrocinadores atacando o clube, pelo seu corpo diretivo, independente, por resultados dentro de campo. O clube pode estar indo bem, mas, você vê, muitas vezes, um patrocinador se afastando "Com esse dirigente, eu não ponho dinheiro lá". Ou a imprensa, simplesmente, fazendo matérias específicas sobre a gestão corporativa desse clube. Então, ele é assunto tanto quanto o time em campo, não é? Então, aí que você vê como é importante um dirigente ou mesmo as ações tomadas por esses diretores, tem tanto peso, quanto o resultado dentro de campo.

P: Certo. Ok. Estamos já na reta final, as últimas três perguntas. O desempenho, aqui eu vou lhe falar de desempenho esportivo, mas, se você tiver opinião sobre desempenho financeiro, você pode falar também. Então, o desempenho de uma entidade esportiva é relevante para a reputação?

R: Para mim, o desempenho é relevante no esporte... Já ouvi dizer várias vezes que não existe nada... não fecha a conta se não tiver um marketing da vitória. O que significa? Você pode ser um grande time, moderno, bacana, legal, blá, blá, blá, mas, não ganha nada, você ainda não tem a reputação de um grande time e a gente tem diversos exemplos em cima disso. Só que às vezes o resultado ou a performance é muito mais valorizada do que deveria, porque ela acaba tomando um espaço maior do que todos os itens que a gente falou. Se tem performance, dane-se o resto. Só que também, a performance é uma peça importante para o quebra-cabeça. E aí, os resultados que são dentro de campo, se a gente falar de renda, falar de número de patrocínios... Eu acho que os clubes tinham que ter metas e eles não têm, nesse sentido de "Ah, o time X, tem potencial para ter um patrocínio desse". Mas, o que é que a gente vê fomentado pela imprensa, faz pouca análise em cima disso, é uma briga de ranking boba para caramba, que "Ah, o Palmeiras, hoje, é a camisa mais valiosa". O que é que ganha com isso? Para que a camisa mais valiosa? É essa a função de um time? Ter a camisa mais valiosa e quando é valiosa é a venda de você pegar e destruir a sua camisa para por 12 logos e você ser a camisa mais valiosa, onde está o mérito disso, não é? Para um clube de futebol? Um clube de futebol, acho que ele tem que definir as cotas que ele tem, o quanto ele quer de cada cota e se ele vender tudo de cada cota, esse é o sucesso, ele não tem que brigar para ser a camisa mais valiosa, ele não tem que brigar para ter mais torcedores, mais sócio-torcedores. Mas qual o número bom de sócio-torcedor para um time? É isso que você tem que buscar "Ah, porque um time do interior tem mais sócio-torcedor do que o Flamengo, então, ele é melhor do que o Flamengo?". Não, porque todos os outros itens que a gente estava falando, pode ser que ele não tenha.

P: Certo. Você falou um pouco, assim, mas eu preciso retomar. A responsabilidade social para reputação, isso é importante?

R: Deveria ser mais, viu, mas... porque, eu acho que o clube que sair com um projeto, realmente, estruturado, de contrapartida, principalmente, para a sociedade, para o bairro, para região, ou para a cidade que ele tem, seria um golaço, nesse sentido. Eu acho que falta uma visão do quanto a torcida é importante para esses caras, também, no sentido de você fomentar a sua região, de você trabalhar o seu bairro, você trabalhar melhor o seu torcedor, entender que o seu torcedor às vezes passa fome para ir no seu jogo. Para um ingresso de 80 reais, cinco jogos, 400 reais. O salário mínimo é o dobro disso. É justo gastar metade do que você ganha para ver jogo?

P: E as pessoas gastam?

R: As pessoas gastam. Mas sua função é, simplesmente, ter o melhor time, contratar mais jogadores, melhorar o seu centro de treinamento, melhorar não sei o quê? Certo, toda empresa, também tem, além de fazer tudo isso, melhorar o salário dos seus funcionários, melhorar a sua fábrica, melhorar a estrutura, o seu sistema de informação, toda empresa faz isso. Mas grandes empresas, como Itaú, como uma Natura, também, têm projetos específicos para responsabilidade social. Então, no meio corporativo, acho que já tem um peso bom, mas no meio esportivo tem peso muito fraco.

P: Certo. Para finalizar, ambiente de trabalho é relevante para reputação?

R: Se a gente entender, reputação, nesse caso, como uma atração de valores, eu acho que sim. Valores que eu digo, tanto de marcas parceiras, quanto de jogadores que podem vir. Quantas e quantas vezes, a gente ouviu dizendo "Olha, ganhei o atleta, porque eu mostrei o meu projeto para ele, o cara veio, conheceu o meu centro de treinamento, conheceu a minha estrutura e isso me cativou"? Então "Putz, o ambiente de trabalho aqui, ou perdemos o título por causa de brigas no vestiário, ou perdemos... ". Era aquele Flamengo, falavam o melhor ataque do mundo e eles se odiavam e não dava certo... Eu acho que transparece, inclusive, assim, como no trabalho no meio corporativo, também, transparece quando o ambiente não está bom. Mas, eu acho que tem um peso pequeno dentro do futebol, acho que é importante, mas ele acaba tendo um peso pequeno, onde se mistura... O futebol é muito volátil, não é? Você tem um jogador que é ídolo hoje e daqui seis meses é uma besta. Isso, difícil, você vai ter um diretor numa empresa que vem com peso de um grande craque e seis meses depois... muito difícil de acontecer isso, mas no futebol acontece. Então, esta questão do ambiente de trabalho no futebol deveria ser mais valorizada, justamente, por essa volatilidade, onde cada semana, o impacto dos resultados, às vezes, acaba três, quatro dias. Putz "Ó, foi uma derrota com o maior rival, de cinco a zero". Acabou o ambiente de trabalho. Não é? Aqui, ou numa grande empresa. “Putz, perdemos um grande negócio, não sei o quê". É diferente, ainda, porque você é cobrado, ou a cada trimestre, ou a cada semestre, ou anualmente. No futebol, você é cobrado, semanalmente, ou diariamente, então, o ambiente de trabalho é muito mais volátil do que qualquer empresa. Mas eu vejo isso tratado de uma forma não profissional, de uma forma muito típica dentro do futebol, que é legal, não quer dizer que

isso esteja errado. Mas, você trazer jogadores, porque, às vezes "Ah, esse jogador é bom, porque ele é bom de grupo". O Felipão, para mim, ele sempre foi muito mais um gestor de pessoas e ambiente... Eu tinha falado que ele era menos importante, mas eu vou me corrigir. Eu acho que ele é... o ambiente de trabalho de futebol, ele é, tipicamente, para o futebol, ele é difícil de fazer um paralelo com o mundo corporativo. Existe uma coisa bem assinada, bem típica do mundo do futebol, que precisa ser respeitada. A questão do vestiário, quem entra, quem não entra, isso é ambiente de trabalho deles. O treino, o conselheiro que entra enche o saco, é o ambiente de trabalho deles. E tem estrutura, se tem centro de treinamento, não tem, o quanto é importante, também, como ferramenta. Mas já ouvi vários casos de "Putz, esse time perdeu, porque tinha briga lá dentro". Não é? Isso, eu já vi um monte. No mundo corporativo, você consegue controlar isso de uma forma bem melhor, porque você não tem tanta gente na ponta. Você não fica sabendo lá, se dois conselheiros brigaram, não influenciam tanto no resultado, não sei o que lá. Agora, na ponta, de como é no futebol, se aqueles 20 caras brigam, você desanda o planejamento inteiro.

P: Muito obrigado pelo papo, valeu.

R: Imagina, espero que tenha ajudado.

**

Entrevista 09

Identificação de falantes

P: Pesquisador

R: Respondente - Fernando Fleury, professor de Gestão do Esporte e consultor especializado em marketing e economia do esporte, entrevistado em outubro de 2016.

Pesquisador: De uma forma bem ampla, quais características que você entende serem importantes para que um clube esportivo tenha uma boa reputação diante de seus principais stakeholders?

Respondente: Eu vou tentar passar a minha visão, analisando o clube neste quesito como se ele fosse uma organização, como uma empresa qualquer. Nesse processo, eu tenho um problema, que é assim: reputação para mim está sempre muito atrelada a força de uma marca. Não estou dizendo

que isso é correto ou errado. Só para mim. E aí tem um grande problema que é assim: os clubes hoje no Brasil não podem ser analisados como marca. Porque marca requer geração de valor e os clubes não geram valor para eles poderem criar um retorno em cima dessa marca. Então, reputação vai estar muito ligada a credibilidade, então tem toda uma questão de governança, tem todo o processo de governança, dentro dos seus cinco pilares estruturais de governança. Não acho que é só uma questão financeira, financeiro também é importante, analisando a credibilidade como um todo. Então a credibilidade vai estar presa a sua questão financeira, a questão de idoneidade, por exemplo, dos dirigentes. A credibilidade tem de estar ligada a questão dos dirigentes, sejam esses dirigentes estatutários ou não. Por exemplo, se algum clube resolve trazer um CEO, então talvez a reputação deste CEO seja mais importante do que a reputação de seus dirigentes eleitos, principalmente se a gente conseguisse dividir a questão entre clube societário e time de futebol. Vou dar um exemplo do São Paulo. O São Paulo tem um clube associativo que é dono do time de futebol. Hoje na verdade, é uma coisa só. Então a reputação do dirigente eleito é extremamente importante, e aí tem um grande problema, porque como a reputação dos dirigentes afeta o time de futebol, se na verdade, ele é eleito para dirigir o clube associativo? Porque as pessoas... é claro que muitos dos sócios estão lá por causa do time de futebol. Mas quem elege esse cara, em teoria deveria estar preocupado com o time de futebol, caso ele seja são-paulino, mas também com a sauna, com a natação, etc. Então a credibilidade dele deveria ser muito mais voltada para isso do que necessariamente para o time de futebol. Esse é o grande dilema hoje das instituições no Brasil, para mim. Então essa credibilidade é fundamental.

Aí então entraria por exemplo também, para a questão de reputação, como o próprio mercado enxerga. Então eu tenho a questão financeira, tenho a questão de credibilidade e eu tenho a questão de como os meus stakeholders vão enxergar a minha própria reputação. Isso é fundamental. Como as pessoas me vêem? A minha reputação está muito atrelada às pessoas... A minha reputação não é o que eu acho que ela é. É como os outros me vêem. Então eu quero entender como os outros me vêem. Então será História, histórico do time, por exemplo. Eu acho que a credibilidade vai estar atrelada.... Mas isso entraria tudo no processo de governança, as falcatruas. A questão de ser rentável ou não. E aí entra que é uma coisa muito importante. A questão não é o balanço ser positivo ou negativo, até porque em suma, esses times de futebol são entidades sem fins lucrativos, são associações sem fins lucrativos. Então, qual é o grande objetivo deste time? Qual seria o balanço perfeito deste modelo de empresa? Seria que seu balanço, ativo

e passivo fosse zero. Porque significaria… Tudo o que eu ganho com o esporte, eu reinvisto no esporte, eu não preciso gerar um caixa positivo. Não deveria ser este o intuito? Mas não me preocupa também o caixa ser negativo. Porque dívida não é um problema. Dívida é um problema quando não tenho um controle sobre ela. Mas toda empresa, em muitos momentos pode estar endividada, porque às vezes é mais fácil estar endividado e aplicar este dinheiro em alguma coisa que vá me dar um retorno maior. Eu tenho que analisar mais amplo. Eu não gosto dessas análises que a gente faz aqui no Brasil, a gente analisar o balanço e fala que está tudo uma merda porque os números estão horríveis. Eu não sei, depende de muita coisa, do que a gente está analisando.

P: Governança para você é um item muito forte?

R: É fundamental... é fundamental. Até porque, por mais que a gente fale da empresa, marca importante e tal, a governança é que dará credibilidade maior ao processo. Eu tenho que entender o que acontece em todos os princípios. A gente vai discutir transparência, transparência está preso a governança. Então a estrutura da governança aperta nesse campo. Se eu olhar os pilares da governança, vai me permitir analisar a credibilidade e eu consigo mensurar a reputação.

P: Daqui em diante eu vou fechar as perguntas. Eu vou citar especificamente um item. Eventualmente você pode me perguntar o que eu entendo por esse item, mas a ideia é que você analise conforme o seu entendimento. Você considera importante para reputação de um clube esportivo a característica liderança?

R: Se a gente encarar liderança, não como liderança no campeonato, mas como liderar um modelo de mudança, ser aquele clube que todo mundo olha o que ele faz para copiar, sim. Porque, quando a gente fala de liderança na indústria, por exemplo, o que é ser líder? É ter o maior marketing share. No esporte não dá para gente considerar esse modelo como liderança. Porque não é a maior torcida, não é isso que vai me dizer se sou líder ou não. E eu também não vou falar que eu ter mais pontos no campeonato, ser o time que mais ganhou, é ser líder. Não sei, eu acho que não... Isso é ser líder em termos de desempenho esportivo. Então, liderança nesse aspecto para mim, é a gente entender a capacidade do time liderar movimentos pró-esporte. Vamos mudar o modelo associativo, vamos implementar coisas novas, isso é liderar no mercado, criar um programa de sócio-torcedor, ações diferentes de marketing. Isso é liderar o mercado. Aí eu acho que liderança é um ponto interessante e que dá visibilidade. Quando vejo que um clube

está à frente dos seus concorrentes. E aí uma coisa que é interessante é a gente entender quem são os concorrentes que eu deveria estar à frente. Eu tenho de comparar de acordo com a indústria que você vá colocar o mercado esporte. Se essa indústria do esporte, não é uma indústria, ela vai estar como um mercado, apesar de ser indústria, um mercado dentro de uma outra indústria. Uma indústria do entretenimento, onde todo mundo gosta de colocar o esporte. Então essa análise de liderança não pode ser feita só com esporte. Ela tem de ser feita com todos os seus quadros de indústrias porque eles são concorrentes diretos.

P: O próximo item tem um pouco a ver com o anterior. Você vê a inovação, como característica importante para reputação esportiva?

R: No mesmo aspecto da liderança, sim. O problema de inovação... Inovação é um constructo... Aí eu vou falar um pouco mais academicamente que fica mais fácil para mim, porque é meu modo de pensar. Inovação é um conceito muito bem definido academicamente. As teorias de inovação são muito claras. Os modelos de inovação, os autores de inovação, o que é inovar. Daí então com essa definição a gente vai ter um problema muito sério no futebol, que é o esporte no Brasil. Quando a gente fala de esporte no Brasil, a gente vai acabar medindo muito mais o futebol, pela sua importância financeira no PIB do esporte, aí a gente vai ter dificuldade de encaixar o esporte como inovador, dentro das características dos pilares da inovação, entendeu? Qual é o movimento de inovação que eu faço? Então inovação é uma característica muito complicada de se aplicar no esporte, eu acho, dentro de como a gente vai entender inovação. Não estou nem pensando em inovação tecnológica. Como o clube enxerga inovação é fácil. Mas como o torcedor vai medir inovação? O que é inovar para o torcedor? Por exemplo, o que o Flamengo faz no seu modelo de gestão? É um modelo de liderança e é uma inovação. Será que as pessoas encaram isso como uma inovação? As teorias de inovação, o que é, como é aplicada, como mensuro. Isso é muito claro...

P: Vamos então para a próxima pergunta. Você percebe que produtos e serviços são fatores importantes na formação da reputação de um clube esportivo?

R: Sim. Acho que ambos porque clube de futebol não é clube esportivo. Ele tem muita, muita questão de produto e serviço, quando você separa produto de serviço e você fala de bens em geral, então claramente sim, neste aspecto da credibilidade, para a reputação. Se meus produtos e

serviços são bem vistos, minha credibilidade aumenta. Então a questão não é quantidade, a questão é como as pessoas enxergam meus produtos e meus serviços. Aí sim, acho que se tem um ganho bem interessante.

P: E quão importante para a reputação de um clube esportivo é a ética?

R: Então, ética entra em governança. Então é fundamental, a questão é: mensurar a ética de quem? Porque ética vai estar muito atrelada a seu dirigente. Mas por exemplo, será que a ética de um jogador não deveria ser mensurada? A ética de um treinador não deveria ser mensurada? Num conceito geral, num contexto geral, por exemplo, vamos pensar, é difícil misturar isso, mas, a torcida, quando a gente fala de torcida organizada. Movimento da torcida organizada, não estou discutindo a questão legal da torcida. Mas o conceito de a torcida ser ética e moral na forma que ela torce será que não afetaria a sua reputação no mercado?

P: Do clube? Alcança o clube. Não fica isolada...

R: Sim porque quando eu pensar em marca, a minha torcida vai ter muito peso na minha reputação. Quando eu for fazer um valuation de uma marca de futebol, minha torcida tem que ter peso, não só por poder de compara, mas como afeta meu clube. Então quando a gente traz um grito ofensivamente homossexual, por exemplo, por mais que no futebol tenha essa coisa de xingar um cara de gay, bicha, aquela coisa toda. Como isso vai afetar no futuro o mercado? Um grito desse... então a torcida vai ter um papel fundamental ao afetar a minha credibilidade. O principal ponto aí é a questão do esporte. Esquece o clube social, vamos pensar no esporte. Então seria a ética da torcida, a ética dos meus patrocinadores que vai ter uma via de mão dupla. Então se o meu patrocinador não é ético e ele está atuando dentro do meu clube, isso deveria afetar minha reputação porque vai afetar minha marca.

P: Para a reputação de um clube esportivo, é importante que ele tenha um sólido programa de relacionamento com interlocutores externos?

R: Eu acho que a governança já mata essa questão, porque o que seria relacionamento com interlocutores, pensando que relacionamento vai ser muito uma questão para mim de transparência, como eu me mostro para as pessoas. Porque senão vou levar esse relacionamento para uma coisa meio ilegal. O que é esse relacionamento? É uma questão de construção de

imagem? Ou com movimentos políticos para eu garantir melhor esse caminho? O lobby no Brasil é mal visto. Não é nenhuma atividade profissional regulamentada, diferente dos Estados Unidos, onde lobista é uma profissão. Mas mesmo assim o lobby, se ele não envolver dinheiro, ele teoricamente não é ilegal, mas essa é uma questão importante. Isso significa eu estar envolvido com minha rede de contato externo? A questão para mim é a transparência, a questão de como a assessoria de imprensa, de como eu me mostro é que vai estar muito mais atrelado a isso, do que simplesmente eu pensar num relacionamento com interlocutores. Quem são os interlocutores? Quando eu mostro um balanço, é uma forma de ferramenta. Quando eu mostro o que eu faço é uma forma de relacionamento.

P: Próxima pergunta: Você considera importante para reputação de um clube esportivo a característica governança?

R: Sim, né. Governança para mim é fundamental nesse processo porque acho que ela vai acabar englobando muita coisa dentro desse processo que você está analisando. Mas governança é fundamental. O modelo de governança vai seguindo os pilares da governança, seus cinco pilares, como eles estão caracterizados. Eu não sei se os patrocinadores, quando perguntados, vão dizer... até vão dizer que é importante, mas eu não acredito que eles achem que é importante de verdade. Eles vão dizer porque não vai ficar bonito eles dizerem que não. Entendeu? Então assim, eu acho fundamental governança. Toda a questão de reputação para mim, vai estar muito preso a como você é visto pelo mercado em termos dessa governança.

P: Pelo que falou até agora, para você Governança parece a mais forte de todas...

R: Sim, eu acho. É que para mim, a governança mede a minha reputação porque eu não consigo dar valor de marca. Essas coisas no esporte são muito superficiais, mas aí é que está: não é a reputação, é a reputação para o mercado, não necessariamente a reputação para o torcedor, entendeu? Por exemplo, a reputação para um torcedor, vai estar muito presa a título. Meu time ganhou título, a reputação é boa. Até porque ele não entende o que é reputação. O que é reputação para um torcedor? Entendeu? É eu ser bem visto, é eu ser bem falado? É ganhar título? Se eu ganho título eu estou bem e se eu não ganho título... então é isso, agora, no mercado, em teoria, a governança deveria ser o alicerce da reputação, se minha governança é boa, eu vou ser bem visto, porque todos os meus resultados tendem a ser bons. Diferente do lucro ou não, mas é

que assim, eu estou seguindo uma trilha para fazer algo direito e se eu estou tentando fazer algo direito, minha reputação deveria ser boa.

P: Eu vou passar para a próxima pergunta, porque conversa com o que você está falando agora. Desempenho é importante para a construção da reputação de uma boa reputação de um clube esportivo?

R: É importante quando eu entendo o que é na verdade o desempenho. O desempenho financeiro, por exemplo, não pode ser simplesmente analisar balanço e ver se ele está positivo ou não. Então o desempenho financeiro tem de estar atrelado à, por exemplo, minha capacidade de endividamento. Mas como é que vou analisar capacidade de endividamento? Minha capacidade de endividamento ela deve ser analisada com a minha possibilidade de pagar essa dívida. Não tem problema eu ter dívida, desde que eu tenha capacidade de pagá-la. Essa é a grande questão, se eu gero receita suficiente para pagar as minhas dívidas, eu sou uma empresa boa. Significa que eu tenho dívidas, porque eu estou investindo. A questão é: por que que eu tenho dívida? Se eu tenho dívida para pagar atleta, por exemplo, no esporte, isso não é uma dívida boa, é uma dívida malfeita, a não ser que me garanta que esse atleta vai me trazer retorno financeiro. E não dá para garantir isso, venda de camisa, essas coisas. A não ser o passe desse cara se eu pensar na possibilidade de vender. Agora se eu tenho dívidas para a construção do estádio. Dívida para construção do estádio é uma coisa extremamente arriscada para você mensurar. Qual é a minha capacidade de pagamento? Bem, é um estádio que vai se pagar em trinta anos, vai ter de analisar todos os retornos possíveis deste estádio. Em teoria ele é um ativo fixo além de tudo. Ele é um ativo real, concreto, tangível, então em teoria pode vir a ser até uma dívida boa. Porque ela pode ser pagável. Então a questão é você entender como a dívida é feita e para que é feita. Pega lá os times de futebol, aí tem um problema, quando a gente pega as dívidas dos times de futebol, a gente vai ver dívida trabalhista, dívida de INSS, aí são dívidas que são malfeitas e isso não é bom, mesmo que elas sejam pagáveis. São problemas para os times. Se você isolar as dívidas e entender porque que um time tem dívida... por isso que o desempenho financeiro é muito além disso, por isso a minha crítica quando a gente vê análise de balanço... se você pegar o Barcelona, o Real Madrid, as dívidas deles são gigantescas. Mas a questão é que a capacidade de gerar receitas destes clubes é muito superior as dívidas que eles têm, então, não tem problema. Desempenho financeiro é fundamental.

P: E desempenho esportivo?

R: Sim, mas desempenho esportivo, não pode ser atrelado a vencer. Desempenho esportivo tem de ser atrelado a minha expectativa e principalmente a expectativa do meu torcedor e de meus patrocinadores. Então qual é a minha expectativa de desempenho? Ah, minha expectativa de desempenho entre os cinco primeiros de um campeonato Xis, se eu cheguei, eu alcancei meu desempenho esportivo. O problema disso é eu trabalhar com expectativa e a expectativa da torcida vai ser sempre ganhar. No geral é isso que eu espero, então desempenho vai ser muito afetado nesse aspecto. Mas, por isso que eu não acho ele tão importante, o problema é que o desempenho esportivo me gera uma série de outras coisas que vão ter influência direta, por exemplo, eu ir bem no campeonato me garante mais dinheiro, não só em termos de receita direta por ser campeão ou não, mas por eu participar de outros campeonatos que vão me trazer mais dinheiro ainda, então se desempenho for esportivo, ele afeta minha reputação nesse sentido, porque ele me gera possibilidade de muitos outros negócios.

P: Penúltima pergunta: Qual a sua avaliação sobre a relevância de responsabilidade social de um clube para sua reputação?

R: No geral, responsabilidade social é extremamente importante para a reputação, até porque hoje é isso que se espera das organizações. Que tenham responsabilidade social. E responsabilidade social é muito fácil de medir. Você consegue medir se um clube tem responsabilidade social ou não. A questão é que no esporte aqui para nós, os clubes são colocados tão a parte do modelo organizacional que eu não sei como as pessoas vão enxergar a importância disso... porque qual o clube hoje é responsável socialmente no Brasil? Isso não vai afetar as pessoas... eu não vou dar mais credibilidade. Eu como torcedor ou como patrocinador. Eu não vou dar mais credibilidade ou maior importância para a este clube porque ele faz trabalhos de responsabilidade social, porque ele é responsável socialmente. Como é que os clubes vão se defender por falar que eles fazem trabalho de responsabilidade social? Eles vão dizer, por exemplo, que eles fazem todos os atletas estudarem. Que eles têm atletas de base. Tem que fazer a base estudar. Eles vão dizer que incentivam, sei lá, campanhas com menores carentes? Isso deveria ir muito além disso, entendeu? Então apesar de eu considerar importante, as pessoas ao falarem, vão ter muita dificuldade de encarar a responsabilidade social de um clube. Porque responsabilidade social, eu entendo a

responsabilidade social como algo que eu devolvo a sociedade. Em teoria, assim, bem a grosso modo é isso, para mim. Ou seja, a sociedade me entrega muitas coisas e eu devolvo. E aí eu me pergunto: Você acha que o torcedor vai estar preocupado com o que o Corinthians, o São Paulo, o Flamengo devolve para a sociedade? Porque em teoria, se o clube comprovadamente entrega, ótimo, se não entrega também...

P: Enfim, você considera importante para a reputação de um clube esportivo um bom ambiente de trabalho?

R: Em teoria sim, o problema é que você não expõe isso para fora. Ambiente de trabalho, por exemplo, como é que o torcedor mede ambiente de trabalho do time? Para eu dar mais credibilidade para afetar minha reputação, como é que eu patrocinador vou discutir se o seu ambiente de trabalho é bom, ou não? Talvez por número de processos judiciais trabalhistas, mas para o torcedor, isso seria nada.

P: E o mercado, patrocinador...?

R: Também não daria muita bola. No esporte quase todo mundo tem processo trabalhista até porque eles não pagam um monte de coisas de INSS, então isso daí já cairia. Eu mediria, por exemplo, uma coisa que para mim é importante que entra em governança, mas talvez seja uma coisa legal de mensurar é o profissionalismo. Isso dá credibilidade. O time é profissional? Profissional não é receber dinheiro, não é eu pagar para ter funcionários, isso não é ser profissional. Profissional para mim é você ter as pessoas certas nos lugares certos. Então se o quadro desse clube é profissional, pra mim dá muito mais credibilidade do que ter o ambiente de trabalho bom ou ruim. Até porque a tendência natural vai ser eu ter um ambiente de trabalho pelo menos bom. Mas a profissionalização...

P: Passa mais pela governança do que pelo ambiente de trabalho?

R: Eu acho. Mas profissionalização para mim é um item fundamental nesse processo. A profissionalização, sem dúvida, vai afetar a minha reputação.

P: Muito obrigado.