

ESCOLAS DE SURFE E SUAS REDES DE RELACIONAMENTOS: DO AMADORISMO AO PROFISSIONALISMO

JOÃO PAULO LARA DE SIQUEIRA
UNINOVE – Universidade Nove de Julho
joapaulolaradesiqueira@gmail.com

RENATO TELLES
UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP
rtelles@unip.br

ANA CAROLINA COSTA CRUZ
UNINOVE – Universidade Nove de Julho
aninhacostacruz@hotmail.com

NATÁLIA PAOLA CLIVATI ZALLI
Faculdades Integradas Rio Branco
nataliapcz@hotmail.com

Área temática: Clusters e Redes de Negócios

ESCOLAS DE SURFE E SUAS REDES DE RELACIONAMENTOS: DO AMADORISMO AO PROFISSIONALISMO

RESUMO

A sociedade atual está organizada na forma de redes e seus integrantes possuem laços ou conexões, que podem ser de natureza econômica, social e/ou política. Segundo o paradigma das redes, todas as organizações estão inseridas em redes, mesmo que seus integrantes não tenham consciência desse fato. O presente estudo se propôs ao desenvolvimento de uma comparação entre redes, envolvendo organizações ligadas ao esporte, buscando identificar características associadas às redes onde a prática esportiva se dá de forma amadora e profissional. O objetivo deste projeto se constitui no cotejamento de redes envolvendo organizações ligadas a práticas esportivas amadoras e das redes envolvendo organizações ligadas às práticas esportivas profissionais. Em função da proposta, optou-se por um estudo empírico com abordagem exploratória e qualitativa, considerando um conjunto de organizações ligadas ao esporte, atualmente profissionais, mas que iniciaram suas atividades no amadorismo. A análise de conteúdo do material colhido sugere que existe relação entre momento inicial do profissionalismo e estabelecimento da associação das escolas de surfe, passando a existir condições objetivas para desenvolvimento de governança, aparentemente propiciando potencialização de construção de objetivos coletivos, compartilhamento de recursos e riscos, desenvolvimento de cooperação e fortalecimento de uma rede com competitividade comparativamente superior à fase amadora.

Palavras-chave: Redes de negócios. Evolução de Redes. Surfe.

ABSTRACT

The current society is organized in the form of networks and its members have ties or connections, which can be of an economic, social and / or political. According to the paradigm of networks, all organizations are embedded in networks, even if its members are not aware of this fact. This study aimed to develop a comparison of networks involving organizations linked to sport in order to identify characteristics associated with networks where sports practice takes place in amateur and professional manner. The objective of this project constitutes the readback networks involving organizations linked to amateur sports and networks involving groups belonging to professional sports practices. Depending on the proposal, we opted for an empirical study of exploratory and qualitative approach, considering a number of organizations linked to sport, currently professionals but which began operations in amateurism. The analysis of the collected material content suggests that there is a relationship between the initial moment of professionalism and establishment of the Association of surf schools, coming into existence objective conditions for governance development, apparently providing enhancement of building collective goals, sharing resources and risks, development of cooperation and strengthening of a network with comparatively higher than the amateur phase competitiveness.

Keywords: Business networking. Network evolution. Surf.

ESCOLAS DE SURFE E SUAS REDES DE RELACIONAMENTOS: DO AMADORISMO AO PROFISSIONALISMO

INTRODUÇÃO

A sociedade atual está organizada na forma de redes e seus integrantes possuem laços ou conexões, que podem ser de natureza econômica, social e/ou política (Castells, 1999; Jarillo, 1988). Uma rede é constituída por um conjunto de atores (também chamados de nós), que podem ser pessoas, equipes, organizações, conceitos etc., conectados por um conjunto de laços. Esses laços podem ter um fluxo unidirecional (por exemplo, quando alguém recebe conselhos de outra pessoa) ou não (como no caso da proximidade física) e podem ser dicotômicos (por exemplo, no caso da existência ou não de amizade) ou quantificados, sendo medidos em uma escala (Borgatti & Foster, 2003).

Segundo o paradigma das redes, todas as organizações estão inseridas em redes, mesmo que seus integrantes não tenham consciência desse fato. As firmas estão enraizadas (*embedded*) em redes nas quais existem relacionamentos sociais, profissionais e de trocas (Granovetter, 1985). Organizações podem ser entendidas como grupos sociais, ou um conjunto de unidades conectadas por relações, com um padrão estável de interações (Tichy, Tushman & Fombrun, 1979). Um conjunto de organizações que desenvolveu laços recorrentes ao servir um mercado particular pode ser entendido como uma rede de negócios (Ebers & Jarillo, 1997).

Nas pesquisas sobre estratégia e empreendedorismo, encontra-se a ideia de que as firmas se desenvolvem em etapas, em um ciclo de vida organizacional. Os modelos de ciclo de vida da firma propostos pelos pesquisadores diferem quanto à quantidade e características das suas etapas (Kazanjian & Drazin, 1989). Há, por exemplo, autores que consideram o nascimento da firma, seu crescimento inicial, o crescimento posterior, a maturidade e o declínio (Hite & Hesterly, 2001), enquanto outros propõem um modelo, prescrevendo crescimento inicial, seguido de um crescimento elevado, um ponto de inflexão e a maturidade (Chandrashekar, 2013).

Assim como as organizações, as redes não são fenômenos estáticos e se transformam ao longo do tempo, de forma evolutiva (Zaheer & Soda, 2009; Hite & Hesterly, 2001). Zaheer e Soda (2009), ao estudarem as redes de equipes de produção de empresas televisivas, observaram que o aumento do número de buracos estruturais (ou seja, topologias com menor grau de conectividade) em uma rede está associado a uma elevação de seu desempenho. A compreensão da evolução das redes é importante para os estudos nessa área (Kastelle & Steena, 2010). Portanto, a compreensão do processo evolucionário e, de certa forma, alostático de redes oferece importantes informações sobre sua operação, eficiência e competitividade.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Na perspectiva do desenvolvimento da firma constituída por etapas de um ciclo de vida e de sua inserção em um contexto de rede, Hite e Hesterly (2001) argumentam que,

As redes de firmas emergentes se desenvolvem em resposta às mudanças nas necessidades de recursos e aos desafios da aquisição desses recursos, à medida que a firma se move do estágio de emergência no ciclo de vida para o do crescimento inicial.

Na gestão de organizações ligadas ao esporte, as teorias de redes também encontram aplicação. Além de, genericamente, expandir as possibilidades de análise dessas organizações, a abordagem das redes vem apresentando resultados empíricos interessantes, como, por exemplo, a associação entre o desempenho comercial de equipes esportivas patrocinadas e seu enraizamento (Pieters, Knobben & Pouwels, 2012) ou a verificação de que as equipes de futebol inglês com baixa centralização e alto número de interações entre seus membros apresentam melhor desempenho (Grund, 2012).

O presente estudo se propôs ao desenvolvimento de uma comparação entre redes, envolvendo organizações ligadas ao esporte, buscando identificar características associadas às redes onde a prática esportiva se dá de forma amadora e profissional. O problema de pesquisa pode ser descrito como associado à ausência de conhecimento teórico efetivo e/ou estabelecido sobre potencial relação entre a presença de características distintivas de redes que remetessem ou pudessem ser correlacionadas a operações amadoras ou profissionais de negócios relacionados ao esporte, presentes nessas.

Assim, a questão de pesquisa adotada, como referência para a presente investigação, pode ser enunciada da seguinte forma: é possível identificar-se padrões, sinais ou contextos específicos na evolução de redes de organizações ligadas à prática esportiva na transição de uma condição de amadorismo para uma caracterizada pelo profissionalismo?

O objetivo geral deste projeto, entendido como uma contribuição para o conhecimento se constitui no cotejamento de características das redes envolvendo organizações ligadas a práticas esportivas amadoras e das redes envolvendo organizações ligadas às práticas esportivas profissionais. Os objetivos específicos, admitidos como produtos da investigação, considerando-se as proposições de Hite e Hesterly (2001), são arrolados a seguir:

1. Descrição do funcionamento das organizações ligadas às práticas esportivas;
2. Identificação de elementos da rede das organizações ligadas às práticas esportivas;
3. Levantamento de contextos de operação na condição amadora dessas organizações;
4. Inventário de aspectos históricos críticos para a rede, segundo seus atores; e
5. Análise crítica de alterações ocorridas nas redes das organizações ligadas às práticas esportivas ao longo do processo de profissionalização.

Em termos de implicações teóricas, a pesquisa contribui para o conhecimento sobre redes ao oferecer sinais ou evidências empíricas de modificações ou processos evolucionários manifestados por essas redes em diferentes estágios dos ciclos de vida organizacional. Esse tema havia sido abordado por Hite e Hesterly (2001) de forma teórica, na forma de quatro proposições.

Como implicações gerenciais, a abordagem de organizações vinculadas ao esporte, sob uma perspectiva crítica de conformidade, concordância e/ou convergência conceitual com prescrições relacionadas às proposições de Hite e Hesterly (2001), fornece potencialmente - ainda que de forma exploratória - uma contribuição prática ao setor. Como a literatura de redes considera a possibilidade de que as redes das organizações sejam administradas (Dyer & Singh, 1998; Hite & Hesterly, 2001), as indicações e conclusões da pesquisa sugerem às organizações ligadas ao esporte, opções de orientação de suas redes, ajustando-as às necessidades de cada etapa do ciclo de vida organizacional.

REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA

Capacidade Competitiva e Concepções de Redes

Na área das ciências sociais, uma rede pode ser um conjunto interligado de nós, que podem ser pessoas ou organizações (Castells, 1999; Balestrin & Vargas, 2004). A ligação entre os nós, também chamados de atores, é estabelecida pelos relacionamentos existentes entre eles (Fombrun, 1982). Segundo Granovetter (1985), a atividade econômica está enraizada (*embedded*) nas redes sociais existentes em seus ambientes de origem. Organizações que desenvolvem laços duradouros em um mercado particular podem ser vistas como pertencendo a uma rede de negócios (Ebers & Jarillo, 1997). Nas redes de negócios, observa-se a existência de coordenação e cooperação entre as firmas (Grandori & Soda, 1995) e podem ser encontrados relacionamentos horizontais e verticais, que ocorrem sob a forma de parcerias de longo prazo, alianças ou *joint ventures*. Quando essas associações são duradouras, adquirem uma significância estratégica, o que estimula outras empresas a juntar-se a elas (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000).

A literatura sobre redes de negócios, incluindo a que aborda o caso dos *clusters* (redes com proximidade geográfica entre os membros), relata que essas configurações apresentam uma elevada competitividade (Pulles & Schiele, 2013; Siqueira, Telles, Hourneaux Jr. & Tartareli, 2012; Telles, Altheman, Siqueira & Romboli, 2011; Zaccarelli, 2004; Schmitz, 1999; Porter, 1990). A fonte dessa significativa capacidade de competir tem sido objeto de diferentes estudos, destacando-se propostas como as de:

- (a) Zaccarelli, Telles, Siqueira, Boaventura e Donaire (2008), que descreveram uma relação com dez fundamentos da vantagem competitiva das redes, a saber (1) fidelização crescente entre os fornecedores e os clientes, (2) compra direta de insumos dos produtores, (3) abrangência de negócios presentes na rede, (4) especialização das empresas da rede, (5) agilidade na substituição de empresas (problemáticas) da rede, (6) homogeneidade da intensidade de fluxos, (7) inovação para alinhamento de negócios, (8) aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias, (9) compartilhamento de investimentos, riscos e lucros e (10) estratégia de grupo para competir como rede;
- (b) Ahuja (2000) considera acesso a ativos necessários, possibilidade de aprender novas habilidades, administração da dependência de outras firmas e manutenção da paridade com os concorrentes como bases da capacidade competitiva desses arranjos;
- (c) Porter (1990) que, para o caso dos *clusters*, propôs o modelo diamante, que leva em conta rivalidade entre as empresas, condições de demanda, condições de fatores econômicos e existência de indústrias correlatas e de apoio como sustentação de condição competitiva superior; e
- (d) Barringer e Harrison (2000, p. 370) destacam que a lógica de abordagem teórica ligada à relação de cooperação é baseada na "Teoria da escolha estratégica, que estuda os fatores que proporcionam oportunidades para negócios aumentar a sua vantagem competitiva ou de poder de mercado". Os autores argumentam que lucro e crescimento são os principais objetivos que orientam o comportamento estratégico; em outras palavras, organizações se inserem em relações de cooperação se os benefícios financeiros são mais elevados do que os custos.

A compreensão de redes de negócios pode ser desenvolvida baseada em três paradigmas principais: (i) econômico, onde o relacionamento entre negócios funda-se no objetivo de expansão de resultados financeiros; (ii) social, baseado fundamentalmente na premissa das relações entre empresas decorrente de relacionamentos de natureza social, conduzindo a associação entre capital social e desempenho das negócios interconectados (Granovetter, 1985); e (c) sociedade em rede, constituído pelo entendimento de rede como a

própria topologia das diferentes e multiplexas bases de conectividade que consubstanciam a organização social.

O paradigma social reflete um entendimento de que o comportamento da economia é resultado das relações sociais. Granovetter (1985) escreve que a imersão social pode ser entendida como o processo pelo qual as relações sociais dão forma às ações sociais, frequentemente negligenciado. A Teoria dos Custos de Transação, de Williamson (1985), entende que a análise econômica está limitada a relações diádicas somente e que categorias como confiança e reciprocidade não são relevantes. As redes sociais de fato determinam uma extensão das relações econômicas superior a transações e contatos entre duas empresas (*arms length relationship*). A presença de confiança leva não só a redução de custos de transação, decorrente de contração de riscos e incertezas, como induz a expansão de capital social entre negócios, que mantém relacionamento econômico (Uzzi, 1996; Helper, 1991). O paradigma social fornece bases para o entendimento da vinculação entre redes sociais e economia. Granovetter (2005), nesse sentido, arrola quatro conceitos fundamentais:

- (1) A densidade da rede correlaciona-se diretamente com velocidade e eficiência com que as normas de comportamento são divulgadas, entendidas e respeitadas. Assim como as normas, a punição também se torna mais eficiente e rápida. Em uma rede social, a informação entre os atores que criam laços fortes entre si é muitas vezes repetida ou de conteúdo de baixa variação.
- (2) A inovação deve ser compreendida como dependente da presença e significância dos laços fracos, pois por meio dessas conexões se dá prioritariamente o acesso a informações novas e/ou inovadoras, oriundas de ambientes heterogêneos.
- (3) Atores conectados a redes sociais mais distantes possuem uma vantagem estratégica, conhecida como buracos estruturais (Burt, 1993).
- (4) A imersão social das relações econômicas traduz o cenário onde ambas redes, interorganizacionais e sociais, trocam informações e são mutualmente influenciadas por elas.

O paradigma racional econômico de redes está associado a uma perspectiva mais orientada para a competitividade, utilizando diferentes indicadores para suas decisões e conclusões (Giglio & Hernandez, 2012). As redes de negócios, principal objeto de abordagem dessa concepção, são entendidas como resultantes de relacionamento entre empresas, envolvendo interações com ganhos compartilhados e positivos, baseados na troca recíproca de recursos (Benson, 2008). As redes, segundo essa visão, são constituídas por organizações que operam transações repetitivas, estabelecendo conexões entre seus atores e possuindo uma estrutura socioeconômica, evoluindo ao longo do tempo condicionada ao processo de troca de recursos, atividades e informações se tornam estratégicas (Todeva, 2006). Esse paradigma adota como referências de entendimento da operação de redes, associados a sua capacidade competitiva e longevidade, condições como: (1) Diminuição de riscos e incertezas; (2) Confiança; (3) Dependência de recursos; (4) Assimetria de poder; (5) Reciprocidade.

O paradigma da sociedade em rede parte da compreensão de redes como estrutura básica da organização da sociedade, lastreada nas interconexões entre indivíduos (Giglio, Pugliese & Silva, 2012), essa abordagem de redes vem se tornando progressivamente mais referenciada, particularmente associada ao processo evolucionário experimentado pela sociedade nos últimos 30 anos, com o avanço da tecnologia de comunicação e informação, o desenvolvimento das redes sociais mediadas eletronicamente, potencializando esse processo de transformação. A perspectiva da sociedade em rede está indissociavelmente atrelada à concepção de estrutura e dinâmica de organização, operação e transformação social. Castells (2007) afirma que as organizações inexoravelmente compõem a rede social e, mesmo que se

admitam como entidades estanques, dependem e se condicionam operacional e estrategicamente às redes sociais em que se inserem.

Atributos, Dimensões e Processo Evolutivo de Redes

Gulati *et al.* (2000) alegam que a ideia de organizações isoladas numa competição entre si por mercados e resultados de uma forma impessoal é cada vez menos sustentável e defensável em um contexto onde os negócios estão imersos em redes sociais e profissionais de trocas e interações recorrentes com outros negócios. Estas redes, que podem ser entendidas como de caráter estratégico, resultam de conexões interorganizacionais, de diferentes naturezas transacionais, verticais e horizontais, integrando de fornecedores a canais, não raro envolvendo concorrentes, entre outras organizações.

Conceitualmente, uma rede é constituída por um conjunto de nós e laços, conectando pares específicos desses nós; esses arranjos estruturais de interligação operam potencialmente como canais de troca de informação, recursos humanos, capital, fluxos de materiais – e seus riscos associados (Kleindorfer & Wind, 2012, p.5). Desse modo, redes de negócios podem ser compreendidas como conjugações de conexões interorganizacionais duradouras com importância estratégica para as empresas componentes da rede (Inkpen & Tsang, 2005).

As redes se formam e funcionam em razão dos fatores conectividade e coerência (Castells, 1999), oferecendo uma nova composição de natureza sistêmica, existência autônoma com uma lógica do coletivo que a constituiu. A conectividade pode ser compreendida como a capacidade estrutural de comunicação sem ruído entre os membros (Perim & Filho, 2007). A coerência decorre da existência de interesses e objetivos comuns entre os membros.

Uma das alternativas de constituição de redes pode ser associada ao estabelecimento de parcerias em ambientes turbulentos e com mudanças rápidas (Olive & Amato Neto, 2005). Nesse caso, conectividade e coerência devem ser considerados como condições decisivas na efetividade da operação da rede. A coesão de uma rede se refere à sua densidade (conectividade), que é a taxa entre os laços reais da rede em relação ao número de laços possíveis (Tichy *et al.*, 1979).

A abordagem de redes pressupõe uma compreensão baseada na sua topologia, ou seja, no mapa de suas conexões. A ideia de rede implica um entendimento da rede não como um coletivo de atores, mas antes como uma resultante de laços entre esses. Diferentes laços em maior ou menor número alteram profundamente configuração e propriedades das redes. Um laço enraizado, segundo Granovetter (1985), é aquele que se refere a um relacionamento em que algum tipo de identificação pessoal ou social afeta a ação econômica, por exemplo. Um buraco estrutural existe entre dois atores quando eles estão conectados a um mesmo outro ator, mas não estão conectados entre si (Zaheer, Gozübüyük & Milanov, 2010). Na Figura 1, os laços de A para B e C fazem uma ponte sobre o buraco estrutural.

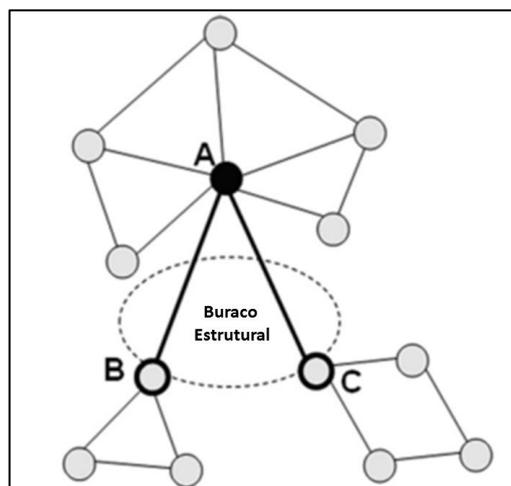


Figura 1 - Buraco estrutural

Fonte: Adaptado de Zaheer; Gozübüyük; Milanov, 2010.

Alguns estudos pressupõem que, por meios racionais e calculados, é possível, de forma intencional, criar, adaptar e controlar a estrutura de uma rede (Dyer & Singh, 1998; Hite & Hesterly, 2001), isto é, assume-se que a rede apresenta a possibilidade de ser administrada. Outros estudos defendem que a mudança em uma rede depende de sua trajetória histórica e que o acaso e circunstâncias históricas podem ter um papel importante em sua evolução (Porter, 1989; Hite & Hesterly, 2001).

Marchi e Wittmann (2007) entendem que a flexibilidade é uma das mais distintivas vantagens competitivas de redes de negócios, à medida que a presença de uma estrutura articulada de natureza dinâmica oferece maior potencial de evolução e, nesse sentido, de capacidade de expansão de sua competitividade no tempo, favorecendo processos de inovação e acesso a ganhos de eficiência e/ou construção de valor. Schilling e Phelps (2007) argumentam que coesão e conectividade de uma rede permite maior fluxo de informações e, conseqüentemente, intensifica a criatividade das empresas em rede, assim como a heterogeneidade da rede também intensifica a inovação das empresas localizadas em *small words* (*clusterings* dentro de uma rede). Bell, Tracey e Heide (2009) argumentam que, a partir da perspectiva de um cluster de negócios e sua imersão em uma rede de relacionamentos sociais, a inovação passa a ser compreendida como um processo coletivo, interativo e que requer a ação conjunta dos membros da rede.

MÉTODOS EMPREGADOS

Em função da proposta da pesquisa, orientada para identificação de potenciais padrões, sinais ou contextos específicos na evolução de redes de organizações ligadas à prática esportiva na transição de uma condição de amadorismo para uma caracterizada pelo profissionalismo, optou-se naturalmente por uma abordagem exploratória e qualitativa. Os objetivos específicos, admitidos como produtos da investigação, considerando-se as proposições de Hite e Hesterly (2001), foram adotados simplificada e como (1) Levantamento da condição de funcionamento das escolas de surfe, (2) identificação de elementos de rede relacionados aos negócios, (3) descrição da operação amadora, (4) inventário de aspectos históricos críticos para a rede e (5) análise crítica de alterações durante a profissionalização e comparação amadora x profissional.

Foi realizado um estudo empírico, de natureza qualitativa, com um conjunto de organizações ligadas ao esporte, que atualmente consideram-se profissionais, mas que

iniciaram suas atividades no contexto do amadorismo. Por meio da comparação entre suas redes atuais e as das fases amadoras pretendeu-se atingir os objetivos do estudo.

Nível da análise

Um ator (ou nó) individual é chamado de ego quando é o foco de um estudo. Os nós com os quais esse ego possui laços são designados *alters*. O conjunto formado pelo ego, seus *alters* e todos os laços entre eles é denominado de ego – rede (Borgatti & Foster, 2003).

Segundo Zaheer *et. al.* (2010), a literatura identifica três níveis de análise das redes, a saber:

1. Nível diádico: o foco da análise está nas características do relacionamento entre duas organizações conectadas;
2. Nível ego: o local da atenção é a estrutura dos relacionamentos que circundam uma organização (ego);
3. Nível da rede inteira: a investigação é sobre as características e comportamento de toda a rede interorganizacional, sendo examinados os seus resultados no nível agregado.

Na presente investigação pretendeu-se proceder à análise da rede no nível ego, pesquisando-se as redes de organizações esportivas e seus relacionamentos, mas com essas organizações ocupando o centro de atenção dos pesquisadores.

População e amostra

A população de interesse deste estudo é constituída pelas organizações ligadas ao esporte que têm em suas histórias a atuação de forma amadora e profissional. Esse conjunto de organizações é bastante amplo e visando garantir a viabilidade tanto operacional como econômica da pesquisa, fez-se a opção pela utilização de uma amostra. Após um levantamento preliminar foram identificadas seis organizações com potencial para colaborar com a investigação. Essas organizações possuem em comum a característica de terem se profissionalizado recentemente, de forma que ainda possuem memória da situação do amadorismo e sobre ela são capazes de dar informações. Tratam-se de escolas de surfe que existem na Barra da Tijuca, no Rio de Janeiro – RJ. Como essas organizações foram selecionadas pelos pesquisadores, a amostragem é intencional, sendo montada conforme a conveniência do estudo. Dessa forma, não existe intenção de generalização das conclusões, à medida que o procedimento não assegura validade externa. No entanto, a contribuição dos estudos com amostragens não probabilísticas, como o presente, é reconhecida pela possibilidade de geração de *insights* e de aumento do conhecimento qualitativo sobre os temas pesquisados (Malhotra, 2006; Aaker, Kumar & Day, 2004).

Coleta dos dados

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com o apoio de um roteiro previamente definido. Nas entrevistas, foram levantados os aspectos gerais e contextualizada a atuação das escolas de surfe na etapa do amadorismo e da profissionalização. A coleta de dados para a representação da estrutura das redes será realizada por meio de um questionário com questões fechadas. O questionário e o roteiro para as entrevistas foram elaborados pelos pesquisadores com base nas teorias de redes e contando com o auxílio de dois profissionais especialistas nas áreas do surfe e das escolas de surfe. As entrevistas semiestruturadas serão realizadas com os responsáveis pelas escolas de surfe. Os

questionários serão aplicados presencialmente pelos pesquisadores, por demandarem suporte e eventual assistência na compreensão das questões, comprometendo potencialmente respostas obtidas por autopreenchimento.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os questionários que buscaram coletar dados sobre a estrutura atual das escolas de surfe indicou, de forma geral, serem pequenas empresas. Nessas escolas, os proprietários se consideram a equipe básica do negócio, que pode ser complementada por mais um ou dois colaboradores e professores de surfe (que podem incluir ou ser os proprietários). A Figura 2 apresenta as principais atividades das escolas de surfe e os responsáveis por elas.

ATIVIDADE	REALIZADA POR	OBSERVAÇÃO
Administração geral e atividades burocráticas	Equipe básica da escola	-----
Comprar passagens, reservar hotéis e conseguir transporte	4 casos atendidos pela equipe básica da escola e 1 por um colaborador não remunerado	Tipo de serviço necessário para viagens para surfar ou recepção de turistas. Uma escola não possui esse serviço.
Comprar suprimentos	5 casos pela equipe básica da escola e 1 por colaborador não remunerado	-----
Fazer pagamentos (inclusive salários)	Equipe básica da escola	-----
Pagar contas	Equipe básica da escola	-----
Contratação de profissionais	Equipe básica da escola	-----
Procurar profissionais para contratar	5 casos pela equipe básica da escola e 1 por profissional remunerado	-----
Definir salários	Equipe básica da escola	-----
Fazer propaganda	4 casos pela equipe básica da escola e 2 por colaboradores não remunerados	-----
Acompanhar ex-alunos	3 casos pela equipe básica da escola	3 escolas não realizam essa atividade
Atender imprensa	5 casos pela equipe básica da escola	1 escola não desenvolve essa atividade
Dar aulas de surfe	Professores contratados e/ou proprietários	Ocorrem 0 a 5 contatos semanais entre os proprietários e os professores

Figura 2 - Atividades e seus responsáveis nas escolas de surfe

Fonte: autores.

A Figura 3 apresenta os principais atores das redes das escolas de surfe e algumas características do relacionamento.

ESTRUTURA DAS REDES DE ESCOLAS DE SURFE	
Tipo de relacionamento da organização com os atores externos	O tipo de relacionamento varia em função dos atores. Com alguns, como o poder público e os bombeiros, há uma relação de dependência e com outros, como fornecedores, cooperação.
Quais são os atores externos com os quais existem ligações	Fornecedores (lojas de surfe), prestadores de serviço em geral, ex-alunos, hotéis (que indicam a escola aos hóspedes), prefeitura, bancos, agência de viagem, Corpo de Bombeiros, barracas da praia, condomínios existentes na praia, associação dos hostels (que traz clientes), associação internacional de escolas de surfe

	(para treinamento de instrutores), fornecedores de material (prancha, parafina etc.), escritório de contabilidade, academias de ginástica (que enviam alunos), surfistas que são apoiados por marcas de surfe, patrocinadores em geral.
Quais são os atores externos com as ligações mais fortes	Academia de ginástica, o surfista Carlos Burle (apoiado por uma marca associada a uma das escolas), a associação de hostels e patrocinadores.
Desse grupo, quem é o ator que você mais tem contato?	Loja de surfe, escritório de contabilidade, bancos, barracas da praia, tomadores de conta do estacionamento na praia outras escolas de surfe.

Figura 3 - Estrutura das redes de escolas de surfe

Fonte: autores.

A Figura 4 apresenta o relacionamento entre os atores da rede em torno da escola de surfe, sintetizando as respostas e posições manifestadas pelos respondentes na situação de operação na condição amadora. O desenvolvimento e/ou a maturidade de categorias sociais como confiança, colaboração e comprometimento mostram-se relativamente incipientes. Relacionamentos, nessa fase de amadorismo, marcados por esforços importantes de cooperação limitado ao Corpo de Bombeiros sugerem de forma destacada a ausência de objetivos comuns e compartilhamento de recursos, entre outros aspectos, das escolas. Essa condição remete a inexistência de fato de uma rede em operação.

PERGUNTA	AMADORISMO
Quais atores se conhecem entre si?	No caso geral, apenas as escolas de surfe se conhecem, mas alguns atores externos podem se conhecer.
Como é a colaboração entre atores e a escola de surfe?	Varia conforme o ator, porém, nota-se a presença de processos colaborativos, ainda que acanhados.
Como é o comprometimento entre os atores?	Depende dos atores, segundo os entrevistados, mas pode ser considerado, em geral, presente e modesto.
Como é a confiança entre os atores?	No caso de alguns atores específicos é elevada (por exemplo, bombeiros), mas é baixa em relação a outros.

Figura 4: Relacionamento entre os atores da rede.

Fonte: autores

A Figura 5 apresenta informações relevantes e críticas da análise de conteúdo dos dados obtidos nas entrevistas, vinculados ao processo evolutivo da rede e a presença de fatos ou condições de inflexão ou impacto nesse processo.

INFORMAÇÕES SOBRE ASPECTOS HISTÓRICOS DA REDE	
Atualmente a rede é forte?	Sim – e poderia ser mais.
A rede é coesa?	Sim – e poderia ser mais.
De qual ator, você decidiu se aproximar por necessidade da organização e de qual você se aproximou por outros motivos?	Algumas escolas de surfe se aproximaram por necessidade (para constituir a associação)

O que você consegue na sua rede que não existe na sua organização?	Há atores que enviam alunos (hotéis, academias, hostels) e há atores que fornecem recursos que não são exatamente as aulas de surfe e que a escola não possui.
Houve mudança na rede (<i>a rede toda</i>) ao longo do tempo?	Uma das escolas relatou que, na sua rede, a quantidade de alunos e de patrocinadores diminuiu por uma decisão de cobrar mais para ter mais qualidade no trabalho.
Em algum momento no passado aconteceu algum fato ou evento que alterou substancialmente sua organização e/ou a rede (<i>incidente crítico</i>)?	A fundação da associação foi um evento importante. O campeonato mundial do Gabriel Medina em 2014/15 deve impulsionar o esporte.
Existe algo atualmente que é uma consequência desse fato ou evento?	A consequência da criação da associação foi o melhor funcionamento da escola e ajudou a lidar com o poder público

Figura 5: A história da rede.

Fonte: autores.

Após a profissionalização as principais mudanças na escola de surf foram o início da realização de viagens nacionais com surfistas (*surf trips*), favorecendo o desempenho financeiro das unidades. Na fase caracterizada como de operação profissionalizada, um aspecto relevante e, em alguma medida, decisivo foi a aprovação majoritária dos clientes, condição corroborada comprovadamente pelo maior retorno desses.

CONCLUSÕES

O presente projeto se propôs a explorar a presença de padrões, sinais ou contextos específicos na evolução de redes de organizações ligadas à prática esportiva na transição de uma condição de amadorismo para uma caracterizada pelo profissionalismo, adotando, como objetivo central, a análise comparativa entre condições de operação amadora e profissional de empresas que experimentaram e tenham histórico (e memória) sobre ambas situações. Levantaram-se condições de funcionamento das escolas de surfe, identificação de elementos de rede presentes e relacionados aos negócios, descrição de contextos de operação na condição amadora e inventário de aspectos históricos críticos para a rede, segundo seus atores (respondentes abordados), relacionados aos quatro primeiros objetivos específicos. O 5º objetivo específico (análise crítica de alterações durante a profissionalização e comparação situação amadora e profissional) resulta da reflexão sobre os dados colhidos junto aos entrevistados cotejados segundo as categorias arbitradas na captura dos dados qualitativos.

A análise de conteúdo do material colhido junto aos gestores entrevistados sugere que, embora os gestores das escolas não demonstrem efetiva consciência das redes que envolvem suas escolas, assim como não reconheçam claramente os benefícios que elas oferecem, existe uma sinalização francamente positiva e convergente entre o momento inicial do profissionalismo e o estabelecimento da associação das escolas de surfe da Barra da Tijuca. Pode-se admitir, segundo o paradigma da sociedade em rede (Castells, 2006), que as escolas integravam a rede social, interagindo, dependendo e se condicionando a essa rede, mesmo que não reconhecessem. Entretanto, com o surgimento da associação, passaram a existir condições objetivas para a formalização de uma governança.

A governança em redes de negócios pode ser entendida como o exercício de influência estratégica de entidades supra-empresariais, voltado para a vitalidade do agrupamento (Zaccarelli *et al.*, 2008) e, nesse sentido, a incorporação de funções como responsabilidade

pelo relacionamento com o poder público aparentemente ofereceu a condição de potencialização para a construção de objetivos coletivos, compartilhamento de recursos e riscos e necessidade de desenvolvimento de processos cooperados, envolvendo confiança e comprometimento.

Segundo relatos dos entrevistados, houve momentos em que a prefeitura chegou a cogitar a retirada das escolas da praia da barra da tijuca, o que seria, na prática, o fim de todas elas. É possível reconhecer-se que a evolução das redes (independentemente do estágio em que se encontravam) da fase do amadorismo para o profissionalismo guarda relação direta com a integração dessas ou, em outra perspectiva, com a conjugação dessas resultando numa rede maior, a da associação, inclusive com uma governança (há um presidente). Essa rede resultante potencialmente é dotada de atributos relacionados à capacidade de construção e desenvolvimento de capital social. Além de possuir papel político, defendendo as escolas frente à prefeitura e outras instâncias de governo, a associação também começou a disseminar treinamentos em gestão, com a distribuição de manuais de gestão elaborados em parceria com uma instituição de ensino. Ou seja, a associação não apenas exercita ações atrelada a uma estratégia de rede, como também sinaliza a presença e o fortalecimento de uma rede com níveis de competitividade comparativamente superiores à fase amadora para as organizações que a integram, sugerindo significativamente a presença de relação entre a transição amadorismo para profissionalismo e a configuração das redes de relacionamento em que estão inseridas as organizações ligadas às práticas esportivas.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A.; Kumar, V. & Day, G. S. (2004). Pesquisa de marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- AHUJA, G. (2000). The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic Management Journal*, 21, 317–343.
- Balestrin, A.; Vargas, L. M. (2004). A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição especial, 203-227.
- Barringer, B. R.; Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, New Orleans, 26 (3), 367- 403.
- Bell, S. J., Tracey, P., & Heide, J. B. (2009). The Organization of Regional Clusters. *Academy of Management Review*, 34 (4), 623-642.
- Benson, J. (2008). The Interorganizational Network as a Political Economy, *Administrative Science Quarterly*, 20 (2), 229-249.
- Borgatti, S. P. & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: a review and typology. *Journal of Management*, 2003; 29(6); 991-1013.
- Burt, R. (1993). *Structural Holes: the social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra.
- Castells, M. (2007). Communication, power and counter-power in the network society. *International Journal of Communication*, 1, 238-266.
- Chandrashekar, G. R. (2013). Unraveling firm competitiveness: an evolutionary perspective. *Advances In Competitiveness Research*, 21(1/2), 5-13.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660.
- Ebers, M. & Jarillo, J. C. (1997). The construction, forms, and consequences of industry networks. *International Studies of Management & Organization*, 27(4), 3-21.

- Fombrun, C. J. (1982). Strategies for network research in organizations. *The Academy of Management Review*, 7 (2), 280-291.
- Giglio, E. M. & Hernandez, J. L. G. (2012) Discussões sobre a metodologia de pesquisa sobre redes de negócio. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP*, 14 (42), São Paulo, 78-101.
- Giglio, E. M.; Pugliese, L. R.; Silva, R. M. Análise dos conceitos de poder nos artigos brasileiros sobre redes. *Revista de Administração da UNIMEP*. 10 (3), 2012.
- Grandori, A.; Soda, G. (1995). Inter-firms networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16 (2), 183-214.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19 (1), 33-50.
- Grund, T. U. (2012). Network structure and team performance: the case of English Premier League soccer teams. *Social Networks*, 34(4), 682–690.
- Gulati, R.; Nohria, N.; Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21 (3), 203-215.
- Helper, S. (1991). Comparative supplier relations in the U.S. and Japanese auto industries. An exit voice approach. *Business Economic History*. 19, 153-162.
- Hite, J. M., & Hesterly, W. S. (2001). The evolution of firm networks : from emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22(3), 275–286.
- Inkpen, A. C., Tsang, E. W. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *The Academy of Management Review*, 30 (1), 146-165.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- Kastelle, T. & Steena, J. (2010). Are small world networks always best for innovation? *Innovation: management, policy & practice*, 12(1), 75–87.
- Kazanjian, R. K., & Drazin, R. (1989). An empirical test of a stage of growth progression model. *Management Science*, 35(12), 1489-1503.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing*. 4. ed. Porto Alegre: Artmed Bookman.
- Marchi, J. M., & Wittmann, M. L. (2007). Relevância dos Fatores sócio-comportamentais atores envolvidos em redes estratégicas. *Anais do III Encontro de Estudos em Estratégia/3Es*.
- Olave, M. E. L.; Amato Neto, J. (2005). A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. *AMATO NETO. J. (Org.). Redes entre organizações*. São Paulo: Atlas.
- Perim, A.; Filho, H. Z. (2007). Formação de rede interorganizacional para a gestão da cadeia de suprimentos: o caso do setor avícola no estado do Espírito Santo. *ENANPAD*, 31., Rio de Janeiro. ANPAD, 1-16
- Pieters, M.; Knoben, J. & Pouwels, M. (2012). A social network perspective on sport management: the effect of network embeddedness on the commercial performance of sport organizations. *Journal of Sport Management*, 26, 433-444.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Pulles, N. J.; Schiele, H. (2013). Social capital determinants of preferential resource allocation in regional clusters. *Management Revue*, 24 (2), 96-113.
- Schilling, M. A., Phelps, C. C. (2007). Interfirm Collaboration Networks: The Impact of Large-Scale Network Structure on Firm Innovation. *Management Science*, 53 (7), 1113-1126.
- Schmitz, H., (1999). Global Competition and Local Cooperation: Success and Failure in Sinos Valley, Brazil. *World Development*, 27 (9), 1627-1650.
- Siqueira, J. P. L., Telles, R., Hourneaux Jr., F. & Tartareli, R. (2012). Competitividade de lojas isoladas e em clusters: um estudo comparativo na cidade de São Paulo. *Espacios*, 33(4), 2-21.

- Telles, R., Altheman, E., Siqueira, J. P. L. de, & Silton Marcell Romboli. (2011). Clusters comerciais : um estudo sobre concentrações de bares na cidade de São Paulo. *Gestão e Regionalidade*, 27 (81), 32–45.
- Tichy, N., Tushman, M., & Fombrun, C. (1979). Social network analysis for organizations. *Academy of Management Journal*, 4(4), 507–519.
- Todeva, E. (2006). *Business Networks: Strategy an Structure*. London: Toutledge.
- UZZI, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations. *American Sociological Review*, 61, 674-698.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press, 14-38.
- Zaccarelli, S. B. (2004). *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva.
- Zaccarelli, S. B.; Telles, R.; Siqueira, J. P. L.; Boaventura, J. M. G.; Donaire, D. (2008). *Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios*. São Paulo: Atlas.
- Zaheer, A., & Soda, G. (2009). Network evolution : the origins of structural holes. *Administrative Science Quaterly*, 54 (1), 1–31.
- Zaheer, A., Gozübüyük, R. & Milanov, H. (2010). It ’ s the connections : the network perspective in interorganizational research. *Academy of Management Perspectives*, 62–77.