

Parcerias em redes - Um Estudo de Caso de uma organização esportiva sem fins lucrativos e uma empresa privada

Partnerships in networks: A Case Study of a nonprofit organization sports and a private company

Alexandre Conttato Colagrai¹

Submetido em: 29-07-2018

Aprovado em: 04-12-2018

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo investigar os motivos que levam uma organização esportiva sem fins lucrativos a realizar parceria em rede com uma empresa privada ou vice e versa. O objeto de estudo foi uma organização esportiva educacional para crianças e adolescentes de escolas públicas na periferia da cidade de Rio Claro, em São Paulo e uma organização privada. A pesquisa é qualitativa e foi desenvolvida por meio do Estudo de Caso. Para tanto, baseou-se nos determinantes de Oliver (1990) para identificar quais os motivos que levaram ambas as organizações a fazerem uma rede. Para a coleta de dados foram realizadas quatro entrevistas com gestores das duas organizações e documentos importantes foram levantados num período de cinco anos a fim de analisar o desenvolvimento da rede interorganizacional. Os resultados apontaram que as empresas têm objetivos distintos, porém o viés social é semelhante. Concluiu-se que a determinante “necessidade” foi o motivador para que a organização esportiva procurasse o relacionamento com a empresa privada, e esta apresentou a determinante “legitimidade” como motivo para a concretização da rede interorganizacional.

PALAVRAS-CHAVES: Redes; Parcerias no esporte; Responsabilidade social.

ABSTRACT

The present study aims to investigate the reasons that lead a nonprofit sports organization to network in partnership with a private company or vice versa. The object of study was an educational sports organization for children and adolescents of public schools in the outskirts of the city of Rio Claro, in São Paulo, and a private organization. The research is qualitative and was developed through the case study. To do so, it was based on the determinants of Oliver (1990) to identify the reasons that led both organizations to network. For the data collection, four interviews were conducted with managers of the two organizations and important documents were collected over a period of five years in order to analyze the development of the interorganizational network. The results pointed out that companies have different objectives, but the social bias is similar. It was concluded that the determinant "necessity" was the motivator for the sports organization to seek the relationship with the private company, and this presented the determinant "legitimacy" as a motive for the implementation of the interorganizational network.

KEYWORDS: Networks; Partnerships in sport; Social responsibility.

¹ Mestre em Administração - Gestão do Esporte pela Universidade Nove de Julho. Coordenador Pedagógico de Esportes. Endereço: Avenida 22, 2334, bloco 4, apto 433, Jardim São Paulo, 13503-050, Rio Claro, SP, Brasil. E-mail: alexandrecolagrai@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A formação de parcerias em redes é importante para o desenvolvimento das organizações de qualquer área de atuação, principalmente na era da informação (Granovetter, 1985) e nas organizações esportivas não é diferente. As redes são imprescindíveis no setor esportivo uma vez que o ambiente em que atuam é inconstante pelo fato dos financiamentos para suas atividades serem vulneráveis e altamente influenciados pelos interesses e prioridades políticas, principalmente em organizações sem fins lucrativos. Outro fator relevante das parcerias é o apoio que há entre os parceiros, pois pela instabilidade do setor esportivo, em virtude do cenário financeiro na maioria das vezes instável, parcerias são cruciais para a sobrevivência das organizações esportivas.

A teoria de redes, na área de Ciências Sociais, surge para auxiliar na compreensão do comportamento das pessoas e das organizações com relação ao ambiente social no qual estão inseridos (Granovetter, 1973). Baseando-se na importância das relações (Granovetter, 1973, 1985), as redes interorganizacionais são importantes para o desenvolvimento do esporte, principalmente do esporte educacional, pelo fato do esporte de alto rendimento receber prioridade nos investimentos públicos, porém a Lei Federal n. 8069 (1990) prega o contrário.

Ao analisar a literatura sobre as relações interorganizacionais, nota-se uma tendência para a realização de estudos sobre as organizações privadas manterem relações em redes entre si (Babiak, 2007), deixando uma lacuna em relação aos estudos sobre as redes interorganizacionais sem fins lucrativos. Dessa forma, este estudo justifica-se por suprir essa lacuna e identificar os motivos que pode haver nas relações entre uma organização esportiva sem fins lucrativos e uma organização privada. Conhecer os motivos que levam diversos tipos de organizações a formar redes interorganizacionais, principalmente em torno do esporte, pode ser um fator importante para que, no futuro, as organizações esportivas melhorem suas estratégias de gestão.

No esporte o tema redes interorganizacionais se destaca como estratégia nos últimos anos, como por exemplo, os estudos de Salles e Castro (2015) e Koehler e Lima (2017) sobre a importância das redes nas equipes de base e outras categorias do futebol brasileiro. Estudos sobre redes também se evidenciam no terceiro setor (Silva, Fernandes, Neves, & Feitoza, 2015) e em organizações esportivas sem fins lucrativos (Colagrai, 2015).

O objetivo do estudo é investigar os motivos que levam uma organização esportiva sem fins lucrativos a realizar uma parceria em rede com uma empresa privada ou vice-versa. Sendo assim, a questão que norteou a pesquisa foi: qual o motivo de organizações realizarem parcerias em rede interorganizacional em torno do esporte?

O artigo está apresentado nos seguintes tópicos: referencial teórico, abordando a teoria de redes, relações em redes interorganizacionais, determinantes de Oliver, responsabilidade social e marketing social; metodologia; análise dos resultados; discussão e conclusões; e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Redes

Segundo Granovetter (1985), as relações que ocorrem pelas redes sociais entre diversas entidades são muito importantes. Arrow (1974) já afirmava que as sociedades ao longo de sua evolução, desenvolveram acordos implícitos de respeito pelo próximo, que são essenciais para a sobrevivência da sociedade. Granovetter (1973) mostrou que as relações entre os atores de uma rede afetam seus próprios comportamentos, compreendendo os atores como pessoas, organizações e coisas diversas.

Corroborando com as ideias supracitadas, Castells (2000) afirma que tudo está em rede e chegou a essa conclusão analisando a relação entre os seus atores e o modo como a rede ocorre. As redes são importantes, pois os atores não se comportam e nem tomam decisões como seres fora de um contexto social, pois as ações realizadas por eles estão imersas em relações sociais, sendo assim, compreende-se que uma rede vai se construindo, se transformando e se movimentando. Para que a rede seja

eficiente, Castells (2000), explica que é importante que os atores tenham um objetivo comum, pois estes são o alicerce dessa construção e a cooperação entre eles é essencial para o crescimento da rede.

Indo de encontro às ideias de Castells (2000), Nelson (1984) afirma que as redes são conjuntos de contatos que ligam vários atores, porém o conteúdo apresentado por atores de uma mesma rede pode ser diferente.

O conhecimento da teoria de redes é importante para as organizações de qualquer setor, pois estas reconhecem que os seus objetivos não podem ser alcançados de forma independente (Babiak, 2007). O autor ressalta ainda que a rede é uma forma de colaboração que pode reunir organizações para que estas encontrem respostas globais mais integradas para suas dificuldades. Isto ocorre porque as redes oferecem formas inovadoras para lidar com problemas complexos (Keast, Mandell, Brown, & Woolcock, 2004).

As estruturas das redes diferem das estruturas organizacionais tradicionais hierarquizadas, pois não há ninguém no comando. O modelo típico de poder e autoridade que são habituais nas organizações e suas relações é hierarquizado de forma rígida, porém não funciona nas estruturas em rede (Winkler, 2006) mesmo existindo algumas formas de relações em rede que possuem uma hierarquia, não se assemelha à forma tradicional de hierarquia nas organizações (Provan, Beagles, & Leischow, 2011).

Na prática, as redes são canais de transferência de recursos, tanto materiais como imateriais os quais são capazes de auxiliar as organizações a se desenvolverem (Wasserman & Faust, 1999). Tais características são importantes para as organizações esportivas sem fins lucrativos e, de acordo com Castells (2000), as redes têm sido um modo de organização orgânica das instituições novas da sociedade, que é o caso do terceiro setor, ou seja, as organizações esportivas sem fins lucrativos. Assim, fica claro que, para organizações que fomentam o desenvolvimento humano, como é o caso das organizações esportivas, o fato de trabalhar em redes é uma decisão necessária.

2.2 Relações em Redes Interorganizacionais

A rede formada pelas relações entre as organizações chama-se rede interorganizacional. Essa rede é criada para que as organizações possam se estruturar e se desenvolver, pois diversos fatores as influenciam em suas atividades diárias. Tais relações ampliam as possibilidades de ação fazendo com que a rede se torne o principal ativo dessas organizações (Clegg & Hardy, 1999, Doz & Hammel, 1998, Coulson, 2005, Das & Teng, 2002, Hennart & Zeng, 2005 e Granovetter, 1985). Seguindo esse pensamento supracitado, Babiak (2003, 2007) afirma que, muitas organizações sem fins lucrativos estão buscando desenvolver relações em rede. Essas relações ocorrem com organizações de diversas áreas e características distintas, para uma melhor amplitude de possibilidades de atuação e captação de recursos (Isett & Provan, 2005).

As relações em redes são utilizadas pelas organizações por diversos motivos como forma de antecipar mudanças no ambiente no qual elas estão inseridas, compartilhando pontos positivos e negativos (Kanter, 1994, Peng & Kellogg, 2003). Kanter (1994) acredita que agregar valores sobre a oportunidade e reduzir a incerteza sobre o ambiente é fator determinante para que as organizações decidam se relacionar em rede.

Sugeram Babiak (2007) e Thibault & Harvey (1997), que mudanças no financiamento do governo levam as organizações esportivas a definirem e formalizarem relações com parceiros como o próprio governo, mas também com o setor privado e outras organizações sem fins lucrativos. Entende-se que a diversidade de parcerias é para que as organizações consigam um fluxo contínuo de recursos para a sua sobrevivência, porém, ela precisa estar em conformidade com o ambiente da rede a qual está inserida, e mostrar que está agindo em direção ao objetivo proposto inicialmente (Slack & Hinings, 1992).

A parceria em redes interorganizacionais é uma estratégia que as organizações sem fins lucrativos utilizam para lidar com a incerteza e os recursos limitados, ambiente típico do esporte (Babiak, 2007). Embora a parceria interorganizacional seja benéfica, é importante que a organização seja

interdependente (Kouwenhoven, 1993), como Babiak (2007) exemplifica em seus estudos sobre os centros esportivos canadenses para os atletas olímpicos. O ponto saliente no estudo de Babiak (2007) na organização esportiva é o grau de interdependência entre as organizações analisadas, o que demonstrou um ambiente crítico, facilitando a formação das relações em rede. A presença do fator interdependência entre as organizações mostrou que a formação das redes muitas vezes não é função apenas de um fator, e sim de vários, devido a uma lógica de necessidades e oportunidades (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996).

Gulati e Gargiulo (1999) ressaltam que conhecer os motivos que levaram uma organização a entrar em rede é essencial para detectar a situação difícil para a organização, bem como conhecer quem são seus melhores parceiros. No tópico abordado a seguir, Oliver (1990) explica os motivos que levam uma organização a se associar com a outra.

2.3 Determinantes de Oliver

Oliver (1990) desenvolveu uma estrutura de conceitos baseados em seis fatores determinantes que motivam a busca por parceria em relacionamentos por redes interorganizacionais que são: assimetria, reciprocidade, necessidade, legitimidade, eficiência e estabilidade e explorou cada um dos fatores (Figura 1).

Assimetria	A assimetria mostra o desejo que uma organização possui de exercer poder sobre os recursos da outra organização da rede, ou seja, dominar e controlar os recursos. Explica Oliver (1990) que a assimetria é baseada no poder, sendo assim, uma tem mais poder e controle e a outra menos.
Reciprocidade	A Reciprocidade é um determinante que representa o desejo que ambas as organizações têm de se relacionarem e de seguir em direção aos objetivos comuns, o que favorece as organizações envolvidas.
Necessidade	A necessidade está ligada as exigências legais para o funcionamento das organizações e na obtenção de recursos necessários para a manutenção das atividades desenvolvidas por elas.
Legitimidade	A legitimidade é outra determinante motivacional ligada ao ambiente onde as organizações estão inseridas. Esse ambiente exerce pressão sobre as organizações para prestarem contas sobre suas atividades e sobre a destinação dos recursos e receitas, contudo, o relacionamento em rede pode favorecê-las.
Eficiência	A eficiência é desenvolvida através da tentativa da organização em melhorar a administração interna em relação as suas atividades com intuito de obter melhores resultados.
Estabilidade	A estabilidade mostra que as organizações envolvidas em redes criam uma alternativa para se sustentarem, se auxiliando mutuamente de forma equilibrada devido ao ambiente incerto que atuam, fato este que serve para fornecer previsibilidade e confiança entre as organizações, pois essa incerteza é gerada pela escassez de recursos.

Figura 1 - Estrutura conceitual dos Determinantes de Oliver

Fonte: Oliver (1990).

2.4 Responsabilidades sociais e marketing social

A responsabilidade social pode ser vista como a obrigação ou a intenção de uma organização de ser ética e responsável para com a sociedade em geral (Pharr & Lough, 2012). Roy e Graeff (2003) explicam que existe uma ligação entre responsabilidade social e marketing social, pois as empresas utilizam o marketing como forma de demonstrarem suas ações, e conseqüentemente apresentar ao público a sua responsabilidade social.

Corroboram Smith e Alcon (1991) que as ações utilizadas pelas organizações para demonstrar sua responsabilidade social, servem para se diferenciar de suas concorrentes, devido aos mercados altamente competitivos nos quais estão inseridas, atendendo a demanda de demonstrarem suas ações (Roy & Graeff, 2003), favorecendo a imagem da organização e até mesmo a conquista de novos consumidores que valorizam o comprometimento social (Massó, 1998).

O marketing social é criticado por profissionais tradicionais devido ao pensamento de que o marketing é utilizado apenas aos negócios com o objetivo de obter lucro, e que na prática, tem pouca aplicação às causas sociais. O objetivo do marketing social é implementar causas sociais que visam

o bem individual ou social, sendo utilizado por organizações que não visam lucros (Silva, Minciotti & Gil, 2013). Segundo Saiz (2005), esse marketing passou a ser utilizado pelas organizações como estratégia quando perceberam que traz visibilidade e lucros para os negócios.

Sendo assim, a utilização do marketing social está mais ligada aos resultados que ele propicia lucros da empresa (Saiz, 2005) e no fortalecimento de sua marca, e não ao viés filantrópico (Ptacek & Salazar, 1997). Lough e Pharr (2010) avaliaram as campanhas de marketing comercial e social da empresa *Nike*, e o resultado encontrado foi que as campanhas sociais envolvendo o nome da empresa gera o fortalecimento da marca.

O marketing social é equivocadamente caracterizado e rebatizado pelas organizações e suas agências de publicidade como “Propaganda Institucional”, “Responsabilidade Social”, “Cidadania Corporativa” e “Filantropia Estratégica”. Todos os termos supracitados geram distorções e vulgarizações acerca das práticas gerenciais, inserindo “modismos” que têm finalidade estratégica e lucrativa, muito distinta daquela que corresponde à sua original conceituação (Silva et al., 2013).

Para Kotler (2000), a marca é a identidade do produto ou do serviço, e que esses fatores criam diferenciação entre os concorrentes. A marca agrega a si valores funcionais e emocionais, e envolve os produtos ou serviços da empresa por meio da responsabilidade social, caridade, trabalho com crianças e idosos, respeito ao ambiente entre outros, que para Chernatony (2005), gera vantagem competitiva as organizações. Dessa forma, o conceito de marca é utilizado, pois a empresa deixa sua marca registrada na mente do consumidor, podendo ser associado a uma boa causa (Munoz & Kumar, 2004).

O esporte é um veículo ao qual as organizações utilizam para demonstrar o sendo da sua responsabilidade social, atendo-se aos aspectos únicos do esporte que o tornam adequado para atingir tal responsabilidade, que incluem: mídia de massa e poder de comunicação, o apelo à juventude, os impactos positivos para a saúde, a interação social, a consciência de sustentabilidade, a compreensão, a integração cultural, e o benefício da gratificação imediata (Smith & Westerbeek, 2007).

3 METODOLOGIA

O objetivo deste estudo é investigar os motivos que levaram uma organização esportiva sem fins lucrativos a realizar uma parceria em rede com uma empresa privada e vice e versa. Para tanto, a pergunta que norteou a pesquisa foi: qual o motivo de organizações realizarem parcerias em rede interorganizacional em torno do esporte?

O estudo é empírico, desenvolvido através de uma pesquisa qualitativa para obtenção dos dados e conclusão da pesquisa. Optou-se por esse tipo de pesquisa por se preocupar com a descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos (Martins, 2006), sendo esse o interesse dos pesquisadores.

O método utilizado foi o estudo de caso, por ser útil para estudos de unidade social (Martin, 2006), o que ocorreu quando se estudou a relação em rede de duas organizações por meio de análise transversal.

As organizações estudadas para compreender os motivos que há entre a rede interorganizacional foram o Instituto Crescer no Esporte e a empresa T. O Instituto Crescer foi selecionado por desenvolver diversas atividades esportivas em modalidades diferentes (tae-kwon-do, futsal, handebol, voleibol, judô) desde a manifestação esportiva educacional até a do esporte de rendimento, atendendo aproximadamente 900 alunos em uma cidade de 200.000 habitantes. Dentre os projetos esportivos desenvolvidos pelo instituto, foi escolhido em especial o projeto denominado Projeto Crescer Handebol Rio Claro.

O instituto realiza uma série de parcerias em rede interorganizacional com organizações do setor público (municipal e estadual), outras entidades sem fins lucrativos (associações, ligas, centros educacionais) e com empresas privadas (entre elas a empresa T). Dentre essas relações, o foco deste estudo é a parceria do Instituto Crescer no Esporte com a empresa T (que será denominada dessa

forma, pois os entrevistados solicitaram que o nome da empresa não aparecesse no trabalho de forma direta) que apoia apenas o Projeto Crescer Handebol Rio Claro desenvolvido pelo instituto.

A empresa T é uma empresa internacional de tubos e conexões com uma sede na cidade de Rio Claro - SP, sendo a maior empresa em termos de área ocupada e de quantidade de arrecadação do distrito industrial da cidade, apontando que é uma organização relevante. A empresa possui um segmento próprio para destinação e direcionamento de recursos para patrocínio a diversas ações sociais. A colaboração entre a empresa e o Instituto Crescer fornece uma oportunidade para explorar as razões pelas quais elas entendem o trabalho em rede como uma estratégia para alcançar os objetivos organizacionais de ambas as partes.

Portanto, o interesse pelo desenvolvimento da pesquisa surgiu da necessidade de confrontar a realidade da prática com o conhecimento científico (Flick, 2011, Martins, 2006, Martins & Theófilo, 2009).

Utilizou-se a estrutura conceitual de Oliver (1990) (conforme Figura 1), para categorizar as perguntas da entrevista semiestruturada e as respostas dos entrevistados, e compreender as relações existentes entre as duas organizações, verificando quais motivos levou à realização da parceria.

Para a coleta de dados, foram aplicados: entrevistas semiestruturadas e análise de documentos (Yin, 2010). Sobre os determinantes de Oliver (1990), expostos no referencial teórico, estes não foram expostos aos entrevistados abertamente explicando quais eram os significados de cada um dos determinantes. Porém os determinantes foram identificados nos trechos das entrevistas através de frases que os entrevistados usaram para expressar os motivos da realização da parceria.

Com relação à empresa T, um entrevistado foi à assistente social e administradora do setor de projetos sociais da empresa. Ela é relevante para o estudo por deter poder de negociação e determina quais entidades e projetos devem receber apoio da empresa T. Também foi entrevistada a diretora de marketing, para uma melhor compreensão do direcionamento dos recursos, valor destinado, e a sua visão de impacto do projeto apoiado para a empresa T.

Com relação ao Instituto Crescer no Esporte, os entrevistados foram o presidente e vice-presidente devido à importância destes para o instituto, sendo o vice-presidente o fundador do Instituto. Foram realizadas no total quatro entrevistas semiestruturadas com quatro gestores, sendo dois da empresa T e dois do Instituto Crescer, a opção por determinados entrevistados foi devido a relevância que eles exercem para as organizações, o que segundo Flick (2011) é fundamental para a pesquisa, favorecendo uma coleta de informações fidedignas.

Os documentos utilizados foram os estatutos, a missão, visão, valores e objetivos, *e-mails*, notas de divulgação em imprensa, redes sociais, e *websites*. Também foram analisados os ofícios encaminhados de uma organização para a outra e os relatórios das aulas do projeto como folhas de frequência dos alunos e registro de atividades. Compreenderam a análise documentos referentes aos anos de 2011 a 2016 do Instituto Crescer. Na análise longitudinal notaram-se mudanças no desenvolvimento da rede após a realização da parceria com a empresa T.

No total, 22 documentos foram revistos para obter melhor compreensão dos valores e expectativas das organizações sobre as relações da parceria em rede. Dessa forma, foi possível verificar como cada uma das organizações se destina a utilizar a parceria para atingir os seus objetivos, e quais as necessidades e preocupações principais de cada uma delas.

As folhas de chamada dos participantes e os registros de atividades do Instituto Crescer foram importantes para perceber o aumento da quantidade de alunos atendidos nesse período.

Para assegurar a integridade e o sigilo de identidade dos entrevistados e da empresa T, foi assinado um termo de consentimento livre e esclarecido por estes, instrumento que fortalece a ética do estudo (Flick, 2011), mantendo o sigilo de ambos. A entrevista foi gravada e transcrita em seguida, o que é melhor para a análise do conteúdo (Martins, 2006). Essa análise ocorreu confrontando os dados obtidos na coleta com a teoria analisada previamente, seguindo para as aplicações práticas (Flick, 2011).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados serão apresentados iniciando pelos dados do Instituto Crescer no Esporte, e na sequência os da empresa T.

O vice-presidente, e fundador do Instituto Crescer, foi o primeiro a ser entrevistado, apresentando dados que comprovaram a sua iniciativa de procurar a formação de parceria com a empresa T. E-mails enviados por ele no de 2011 comprovam sua iniciativa, pois a situação do Projeto Crescer Handebol Rio Claro, o maior dentre os projetos esportivos desenvolvidos pelo instituto, era crítica e corria o risco de terminar.

Dessa forma, com relação à pergunta: quais foram as razões que você escolheu para formar uma parceria com a empresa T? Tanto o presidente de o Instituto Crescer no Esporte como o vice-presidente informaram que o motivo da busca foi primeiramente a necessidade, pois os desafios econômicos para manter o projeto eram difíceis, principalmente na aquisição de material esportivo.

Para eles o fator determinante da necessidade de Oliver (1990) é importante na busca por parceria em redes porque o serviço desenvolvido pelo Instituto que, nesse caso é a promoção do esporte, não gera renda de forma direta, como enfatizou o vice-presidente.

Outro fator determinante que motivou o Instituto Crescer a buscar parceria com a empresa T foi à eficiência. Ela surge porque os gestores do instituto evidenciaram que precisavam melhorar o gerenciamento de diversos fatores em suas atividades, aprimorando o desenvolvimento dos diversos projetos esportivos. Posteriormente, com base nessa determinante eficiência, o Instituto Crescer no Esporte passou a desenvolver outros projetos esportivos com modalidades que não existiam antes da parceria com a empresa T como o tae-kwon-do, o judô e o voleibol.

Para os gestores do Instituto Crescer as reuniões com os representantes da empresa T, em especial com a responsável pelo marketing ampliaram a sua forma de atuar no desenvolvimento do esporte.

Seguindo para a segunda pergunta sobre: que tipos de recursos ou retornos você adquiriu através desta parceria? Os entrevistados do Instituto Crescer informaram que foram recursos materiais, os quais são utilizados para que as crianças possam realizar as aulas com um mínimo de condições, ou seja, materiais esportivos e de vestuários.

As análises dos documentos auxiliaram na interpretação dos dados, comprovando o que o presidente informou na entrevista. Os documentos eletrônicos e *e-mails* constavam listas de materiais necessários e como ocorreu a negociação ligada à exibição da marca da empresa à causa esportiva social.

Seguindo para os dados obtidos na empresa T, a assistente social informou que quando visualizou a documentação do projeto enviada pelo Instituto Crescer no Esporte, se interessou. A empresa T possui uma organização social própria, que serve de canal para a empresa apoiar projetos sociais de diversas áreas. O interesse pelo apoio ao Projeto Crescer Handebol Rio Claro ocorreu porque este se enquadrava nas especificações necessárias para receber recursos da organização social da empresa T como apoio a uma causa social.

Portanto, com relação à pergunta: quais foram as razões que você escolheu para formar uma parceria com o Instituto Crescer no Esporte? As responsáveis pela empresa T, no caso a assistente social e a diretora de marketing, responderam que o motivo era a legitimidade. Segundo as entrevistadas, a empresa realiza esse tipo de parceria para desenvolver sua responsabilidade social, pois apoiar um projeto retorna credibilidade para a imagem da empresa e é importante socialmente apoiar uma causa e retribuir para a melhora da comunidade local. A resposta da pergunta supracitada corrobora com um dos determinantes de Oliver (1990), que é a busca por legitimidade na organização que a empresa T irá apoiar, e no caso estudado à empresa T enxergou uma possibilidade de expressar sua responsabilidade social por meio do Instituto Crescer desenvolvido na mesma cidade na qual a empresa atua.

Com relação à segunda pergunta sobre: que tipos de recursos ou retornos você adquiriu através desta parceria? As representantes da empresa T informaram que a empresa obteve um retorno não mensurável, ou seja, não foram recursos de valor financeiro, e sim valores ligados à missão da empresa, o que agrega importante valor à sua marca, pois foi feita uma divulgação do apoio da empresa ao

Projeto Crescer Handebol Rio Claro dentro e fora de sua sede, levando aos funcionários e clientes a responsabilidade social desenvolvida pela empresa T.

As informações fornecidas nas entrevistas foram compatíveis com as informações colhidas nos documentos analisados. Diversos *folders* e jornais de circulação interna da empresa T apresentavam dados do apoio desta ao Projeto Crescer Handebol Rio Claro, mostrando fotos, dados, valores financeiros doados e tipos de apoios fornecidos. Esse trabalho de marketing social feito pela empresa T fornece visibilidade às suas ações internamente.

Os documentos foram usados tiveram papel fundamental na pesquisa como um meio para fornecer a informação de fundo, ou seja, secundárias e foram cruciais para as conclusões da pesquisa.

5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

A partir da revisão de literatura sobre a importância das redes sociais (Granovetter, 1973, 1985, Castells, 2000), seguindo para os estudos referentes à criação de parcerias em redes entre organizações, ou seja, as redes interorganizacionais (Babiak, 2007), buscou-se compreender os interesses de organizações privadas procurarem parcerias ou relação com projetos sociais (Oliver, 1990), como uma forma de apresentar sua responsabilidade social (Pharr & Lough, 2012; Ptacek & Salazar, 1997), surgiu o interesse de pesquisar a relação de duas organizações uma sendo privada e outra esportiva sem fins lucrativos e compreender os motivos e interesses desta relação.

O desenvolvimento de redes interorganizacionais se mostrou no estudo de caso como um recurso possível para que as organizações estudadas atinjam seus objetivos. O estudo foi baseado nos determinantes de Oliver (1990), e notou-se que os objetivos inicialmente das organizações estudadas são diferentes. Sendo assim, compreendeu-se que as necessidades e objetivos de cada organização para se relacionarem em rede, não precisam ser iguais entre elas, como foi o caso deste estudo.

Os desafios econômicos e a necessidade de evoluir o trabalho do Projeto Crescer Handebol de Rio Claro fizeram com que o Instituto Crescer no Esporte buscasse parcerias principalmente para a aquisição de material esportivo, o que corrobora com as ideias de Clegg e Hardy (1999), Doz e Hamel (1998) e Babiak (2003; 2007). Para os autores as organizações sem fins lucrativos necessitam dessas parcerias por não conseguirem captar recurso direto com a venda de seus serviços.

Concluiu-se que a empresa T busca legitimar a sua marca perante os consumidores por meio do marketing social, imprimindo sua marca aos consumidores corroborando com Kotler (2000) e Chernatony (2005). Para a organização Crescer Handebol de Rio Claro, o motivo da relação difere da empresa T. A organização esportiva estudada não busca prioritariamente legitimar sua marca, mas sim obter recursos para manter seu projeto. Um ponto relevante do estudo é notar que mesmo com objetivos diferentes, ambas as organizações firmaram parceria em torno de uma causa social, e desta forma, posteriormente, o fim deste objetivo se torna comum.

Observando os determinantes de Oliver (1990), o Instituto Crescer no Esporte busca nessa parceria recursos materiais, e a empresa T a legitimidade da sua marca perante o público local, mostrando a diferença nos objetivos, porém um relacionamento interorganizacional de sucesso.

Observou-se que a empresa T possui um instituto próprio para destinação de verba e ações sociais, o que apoia as ideias de Pharr & Lough (2012) e Roy & Graeff (2003), que descobriram em seus estudos que as organizações buscam desenvolver sua responsabilidade social através de projetos sociais.

No caso deste estudo, a rede interorganizacional também faz parte do marketing da empresa T, que desenvolveu uma organização social própria para investir em causas sociais.

Um ponto crítico para o desenvolvimento do esporte, é que as organizações que intentam fazer parcerias com organizações esportivas sem fins lucrativos, têm seus interesses próprios e que podem ser momentâneos, não trazendo segurança para um relacionamento interorganizacional a longo prazo, indo ao encontro as ideias de Ptacek & Salazar (1997), Babiak (2003, 2007), Saiz (2005,) Smith e

Alcorn (1991) e Massó (1998), no sentido em que as organizações privadas buscam primeiramente sua imagem de responsabilidade social perante o público consumidor, do que realmente estarem preocupadas com a causa em si, pois as empresas sofrem pressões de diversos *stakeholders* como funcionários, grupos da comunidade, governos, entre outros, para dedicar recursos para causas sociais de qualidade e legítimas.

Como contribuição prática, entende-se que cada ator tem seu próprio motivo para se unir a outro em rede, e o entendimento destes motivos podem favorecer para aplicação de novas estratégias e uma gestão eficaz, principalmente para gestores esportivos.

O esporte precisa de parceiros, e a compreensão do perfil e da motivação de cada integrante da rede favorece o gestor esportivo na elaboração de suas estratégias de ação para saber o retorno que deverá ser ofertado a esse parceiro. Isso já ocorre no setor das empresas privadas entre si como salienta Babiak (2007), e pode ser aplicado nas organizações sem fins lucrativos, e em especial do esporte.

Como sugestão para estudos futuros, pesquisas podem ser desenvolvidas no cenário do esporte brasileiro, com intuito de traçar estratégias e compreender quem são os parceiros potenciais para ingressarem na rede, para tanto, fazer estudos de casos em organizações como os clubes de diversas modalidades são interessantes para agregar parceiros relevantes e realizar troca e combinação de recursos, uma vez que recurso é um ponto de atenção nas organizações esportivas.

As limitações do estudo é a análise em apenas duas organizações da rede, sendo assim, entende-se que a ampliação do estudo das redes interorganizacionais e o mapeamento demais integrantes da rede é valioso para identificar os parceiros com maiores em potenciais.

REFERÊNCIAS

- Arrow, K. J. (1974). *The limits of organization*. WW Norton & Company.
- Babiak, K. M. (2003). *Examining partnerships in amateur sport: The case of a Canadian National Sport Centre* (Doctoral dissertation, University of British Columbia).
- Babiak, K. M. (2007). Determinants of interorganizational relationships: The case of a Canadian nonprofit sport organization. *Journal of Sport Management*, 21(3), 338-376.
- Castells, M. (2000). Materials for an exploratory theory of the network society1. *The British Journal of Sociology*, 51(1), 5-24.
- Chernatony, L. (2005). Construção da marca. In M. J. Baker, (Org.). *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 263-279.
- Clegg, S. R., & Hardy, C. (1999). Conclusion: Representations. *Studying Organization: Theory and Method*, London: SAGE Publications, 422-451.
- Colagrai, A. (2015). *Redes de organizações esportiva: Gênese e Evolução*. Dissertação de Mestrado - Universidade Nove de Julho, SP, São Paulo.
- Coulson, A. (2005). A plague on all your partnerships: Theory and practice in regeneration. *International Journal of Public Sector Management*, 18(2), 151-163.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2002). The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. *Journal of Management Studies*, 39(5), 725-746.
- Doz, Y. L., & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Harvard Business Press.

- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150.
- Flick, U. (2011). Mixing methods, triangulation, and integrated research. *Qualitative inquiry and global crises*, 132.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1361-1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Hennart, J. F., & Zeng, M. (2005). Structural determinants of joint venture performance. *European Management Review*, 2(2), 105-115.
- Isett, K. R., & Provan, K. G. (2005). The Evolution of Dyadic Interorganizational Relationships in a Network of Publicly Funded Nonprofit Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1), 149- 165.
- Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantage. *Harvard Business Review*, 72(4), 96-108.
- Keast, R., Mandell, M. P., Brown, K., & Woolcock, G. (2004). Network structures: Working differently and changing expectations. *Public Administration Review*, 64(3), 363-371.
- Koehler, M., & Lima, E. O. (2017). Apoio de uma rede para retenção de talentos em pequenos clubes de futebol. *Revista de Ciências da Administração*, 19(49), 10-28.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing* (10ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kouwenhoven, V. (1993) *The Rise of the Public-Private Partnership: A model for the management of public-private cooperation*. In J. Kooiman (Ed.). *Modern governance: New government-society interactions*, London: Sage. 119- 129.
- Lei Federal, n. 8069/1990* (1990). Estatuto da Criança e do Adolescente.
- Lough, N. & Pharr, J. (2010) Use of a Multi-tied Framework to Analyze Commercial, Cause and Social Marketing. *Journal of Applied Marketing Theory*, 1(2), 8- 22.
- Martins, G. A. (2006) *Estudo de Caso: Uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas S.A.
- Martins, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica*. São Paulo: Atlas.
- Massó, R. G. (1998). *Benefício de compartilhar valores: márketing social corporativo, una nueva estrategia para diferenciar las marcas*. Deusto.
- Munoz, T., & Kumar, S. (2004). Brand metrics: Gauging and linking brands with business performance. *Journal of Brand Management*, 11(5), 381-387.

- Nelson, R. (1984). O uso da análise de redes sociais no estudo das estruturas organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 24(4), Oct./Dec. São Paulo. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901984000400025
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
- Peng, T. J., & Kellogg, J. L. (2003). Partners, resources, and management mechanisms of interorganizational collaborative ties in non-profit organizations. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 3(1-2), 291-291.
- Pharr, J. R., & Lough, N. L. (2012). Differentiation of social marketing and cause-related marketing in US professional sport. *Sport Marketing Quarterly*, 21, 91.
- Provan, K. G., Beagles, J. E., & Leischow, S. J. (2011). Network formation, governance, and evolution in public health: The North American Quitline Consortium case. *Health Care Management Review*, 36(4), 315.
- Ptacek, J. J., & Salazar, G. (1997). Enlightened self-interest: Selling business on the benefits of cause-related marketing. *Nonprofit World*, 15, 9-9.
- Roy, D. P., & Graeff, T. R. (2003). Consumer attitudes toward cause-related marketing activities in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 12(3), 163-172.
- Saiz, F. J. B. (2005). *Marketing social corporativo: La acción social de la empresa*. Ediciones Piramide.
- Salles, L. R., & Castro, J. de L. P., Jr. (2015). *O uso das redes sociais como estratégia de marketing nos clubes de futebol do Rio de Janeiro*. In Intercom–Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, Congresso Brasileiro de Ciências de Comunicação, Rio de Janeiro (4-9).
- Silva, E. C., Minciotti, S. A., & Gil, A. C. (2013). Resgatando o conceito de marketing social. *Administração Pública e Gestão Social*, 5(2), 63-70.
- Silva, L. F. D., Fernandes, K. R., Neves, A. M., & Feitoza, A. S. R. (2015). As Redes de Relações Interorganizacionais para Prestar os Serviços do Terceiro Setor. *Revista Reuna*, 20(1), 45-72.
- Slack, T., & Hinings, B. (1992). Understanding change in national sport organizations: An integration of theoretical perspectives. *Journal of Sport Management*, 6(2), 114-132.
- Smith, A. C., & Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25(1), 43-54.
- Smith, S. M., & Alcorn, D. S. (1991). Cause marketing: A new direction in the marketing of corporate responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 8(3), 19-35.
- Thibault, L., & Harvey, J. (1997). Fostering interorganizational linkages in the Canadian sport delivery system. *Journal of Sport Management*, 11(1), 45-68.

- Wasserman, S., & Faust, K. (1999). *Social network analysis: Methods and applications* (Vol. 8). Cambridge University Press.
- Winkler, I. (2006). Network governance between individual and collective goals: Qualitative evidence from six networks. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 119-134.
- Yin, R. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Bookman: Porto Alegre.