

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

RICARDO COELHO DOS SANTOS FILHO

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA REDE DE ALIANÇAS
ESTRATÉGICAS EM EMPRESAS DE EVENTOS ESPORTIVOS: um
olhar sobre o fenômeno das corridas de rua no Brasil**

VITÓRIA

2016

RICARDO COELHO DOS SANTOS FILHO

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA REDE DE ALIANÇAS
ESTRATÉGICAS EM EMPRESAS DE EVENTOS ESPORTIVOS: um
olhar sobre o fenômeno das corridas de rua no Brasil**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, na área de concentração Estratégia e Governança Pública e Privada.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos

VITÓRIA

2016

RICARDO COELHO DOS SANTOS FILHO

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA REDE DE ALIANÇAS
ESTRATÉGICAS EM EMPRESAS DE EVENTOS ESPORTIVOS: um
olhar sobre o fenômeno das corridas de rua no Brasil**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração na área de concentração em Estratégia e Governança Pública e Privada.

Aprovada em 26 de outubro de 2016

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Sérgio A. P. Bastos

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)
Orientador

Prof. Dra. Márcia Juliana d'Angelo

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)
Membro da banca

Prof. Dra. Arilda Teixeira

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)
Membro da banca

Dedico este trabalho ao meu
Pai, minha inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus. Aquele que me deu condições de chegar até aqui. Meu ajudador.

Agradeço ao meu amor, minha companheira, minha melhor amiga e esposa, Beatriz. Esteve comigo todo o tempo, suportou meu “bom humor”, minhas horas de estudo pacientemente, me motivou e estimulou. Obrigado por estar ao meu lado. Você foi essencial para a realização deste trabalho.

Agradeço a minha família, principalmente a meu pai e a minha mãe, meus incentivadores. Ninguém acreditou mais em mim do que vocês. Sem isso, nada disso seria possível.

Agradeço meus professores que, ainda na graduação, me incentivaram muito a estar aqui: Rudson Ribeiro Alves e Luiz Manoel Noronha.

Agradeço ao meu orientador Sérgio Bastos por todo conhecimento transmitido e pela paixão inspiradora ao ensino e a professora Graziela Fortunato pelo apoio, atenção e puxões de orelha durante meu mestrado.

Agradeço a todos da Secretaria de Pesquisa da Fucape, especialmente a Ana Rosa B. Boueri, Lorene Prates. Também devo agradecimentos a todos os amigos que fiz na Fucape. Vocês foram e serão eternamente indispensáveis em minha vida.

“O limite entre a utopia e a realidade é a sua disponibilidade em realizá-la. Por isso, tome os seus desejos como realidade e acredite na realidade dos seus desejos”.

(Autor Desconhecido)

RESUMO

Presencia-se um crescimento da indústria do esporte frente a diversos outros setores da economia e a corrida de rua é uma das modalidades esportivas que mais se destacaram nos últimos anos. A produção de eventos esportivos contribui, não só para a saúde das pessoas, mas também para alavancar diversos outros segmentos econômicos associados. A crescente competição no segmento dos eventos esportivos e em particular nas corridas de rua exige que todos os serviços vinculados a estes eventos sejam ainda mais profissionalizados. É uma questão de sobrevivência. Com isso, a utilização de parcerias é a forma encontrada pelas empresas para aumentarem a sua competitividade. Essa problemática é ainda mais relevante quando se tratam de empresas de micro e pequeno porte (MPE). Nesse contexto, o objetivo deste trabalho foi mapear a rede de valor de empresas do segmento de produção de eventos esportivos, com foco nas corridas de rua, e avaliar se essas parcerias, de natureza estratégica ou não, geram vantagem competitiva. Para compreender este fenômeno, de uma perspectiva relacional, realizou-se um estudo de casos múltiplos com três empresas promotoras de eventos de corrida de rua. Os resultados evidenciaram que o direcionamento estratégico das empresas é informal e pouco sofisticado. Ainda que o estabelecimento de alianças seja uma prática, não possui natureza estratégica. A análise relacional agregou valor à análise estratégica das empresas, indicando implicações que não viriam à tona com a análise dita tradicional, ou seja, aquela que não considera a vantagem competitiva originada da rede de alianças estratégicas. O estudo também trouxe contribuições aos referidos modelos de análise estratégica e à gestão de empresas promotoras de eventos esportivos, especialmente de pequeno porte.

Palavras Chave: Eventos Esportivos. Corrida de Rua. Estratégia Empresarial. Redes de Alianças Estratégicas. MPE.

ABSTRACT

Presence is a front sports industry growth to several other sectors of the economy and the street race is one of the sports that stood out in recent years. Production of sporting events contributes not only to the health of people, but also to leverage many other related economic sectors. The increasing competition in the segment of sports events and particularly in street racing requires all services related to these events are even more professionalized. It is a matter of survival. Thus, the use of partnerships is the way found by companies to increase their competitiveness. This issue is even more relevant when it comes to micro and small enterprises (MSE). In this context, the objective of this study is to map the network value of sporting events production business segment, focused on street racing, and assess whether these partnerships, strategic nature or not, generate competitive advantage. To understand this phenomenon, a relational perspective, there was a multiple case study with three companies promoting street racing events. The results showed that the strategic direction of business is informal and unsophisticated. Although the establishment of alliances is practice, it does not have strategic nature. The relational analysis added value to the strategic analysis of the firms, indicating implications that would not arise with the said traditional analysis, i.e. one that does not consider the competitive advantage arising from the network of strategic alliances. The study also brought contributions to such strategic analysis models and the management of companies promoting sporting events, especially the small ones.

Keywords: Sports Events. Street Race. Business Strategy. Strategic Alliances Networks. MSE.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Construtos para análise relacional da rede no nível da indústria	23
Quadro 2 - Construtos para análise relacional no nível da empresa	25
Quadro 3 – Variáveis macro ambientais	39
Quadro 4 - Grau de importância dos fatores macro ambientais	39
Quadro 5 - Percepções das condições atuais e perspectivas	40
Quadro 6 - Implicações estratégicas dos fatores macro ambientais	41
Quadro 7 – Implicações estratégicas das alianças e redes nível da indústria	45
Quadro 8– Implicações estratégicas das alianças e redes no nível empresa	46
Quadro 9 - Papéis dos atores envolvidos na rede.....	47
Quadro 10 - Tipos de alianças com os atores / parceiros	47
Quadro 11 – Implicações estratégicas das alianças	49

SUMÁRIO

Capítulo 1	10
1. INTRODUÇÃO	10
Capítulo 2	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. ESTRATÉGIA	15
2.2. ALIANÇAS E SUAS IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS	19
Capítulo 3	26
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	26
Capítulo 4	30
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	30
4.1 O MERCADO DO ESPORTE	30
4.2 O CRESCIMENTO DOS EVENTOS DE CORRIDA DE RUA	31
4.3 O PERFIL DAS EMPRESAS ESTUDADAS	34
4.4 CARACTERIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA	35
4.5 IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS DOS FATORES MACRO AMBIENTAIS	37
4.6 A REDE DE VALOR E SUAS IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS	42
4.7 <i>INSIGHTS</i> DA ANÁLISE ESTRATÉGICA SOB A PERSPECTIVA RELACIONAL	49
Capítulo 5	52
5. CONCLUSÕES	52
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
ANEXO I - QUESTIONÁRIO	63
ANEXO II - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COMPLEMENTARES	83

Capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

Fagundes (2012) afirma que, nas últimas décadas, desenvolveu-se uma tendência do crescimento da indústria do esporte frente a diversos outros setores da economia. Uma evidência é o que Trucollo, Maduro e Feijó (2008) chamam de fenômeno nacional e vem sendo apontada como uma das modalidades esportivas que mais cresceu nos últimos anos: a corrida de rua. Este fenômeno é comprovado quando se observa o aumento de 146.022 para 724.130 na quantidade de participantes em provas de corrida de rua entre 2004 e 2015 (FPA, 2016).

Mais do que um importante elemento de estilo de vida saudável (TRUCOLLO et al., 2008), a corrida é uma atividade esportiva acessível ao grande público, por ser um esporte que não precisa ser realizado em equipes, que não necessita grandes gastos em material esportivo e infraestrutura e pela prática predominante ao ar livre. Por estes fatores, o esporte vem ganhando força e hoje é o desporto que mais cresce pelo mundo e ganhou expressiva significância no contexto nacional (FISCHER; CAMPELO; SCALETSKY, 2010).

A princípio, a busca por esta prática esportiva ocorre por interesses diversos, que vão desde a promoção de saúde, estética e integração social até a fuga do estresse da vida moderna. Contudo, o conceito de esporte sofreu, nos últimos anos, algumas modificações, onde não se observa apenas a relevância do desporto como atividade de lazer ou saúde, mas também como uma importante atividade econômica (GONÇALVES, 2011; ALVES; PIERANTI, 2007). Pitts, Fielding e Miller

(1994) afirmam que a indústria do esporte inclui uma ampla variedade de produtos, empresas e consumidores e, segundo informações da Amcham Brasil (2012), estima-se que, em suas mais diferentes modalidades, essa indústria gere em torno de US\$ 1 trilhão por ano e aparece como um dos maiores percentuais de crescimento entre os principais setores da economia. Ainda, segundo esta instituição, somente no Brasil o movimento gerado pela indústria do esporte é de, em média, de R\$ 31 bilhões por ano, o que representa 3,3% do Produto Interno Bruto.

Fisher et al. (2010) ressaltam o crescimento do número de corridas de rua no Brasil e o crescimento das barracas de assessorias esportivas nestes eventos esportivos. Segundo Silva (2012), o aumento de provas reflete o maior número de praticantes do esporte em todas as regiões do Brasil.

O crescimento das assessorias esportivas foi um dos principais movimentos observados no Brasil, onde houve um significativo aumento na adesão de atletas aos eventos de corrida, o que levou a mais investimentos, pesquisas, produtos e serviços destinados a essas comunidades de atletas (SILVA; SOUZA, 2013).

Dallari (2009) defende que a corrida de rua é um evento sócio cultural contemporâneo onde milhares de pessoas, hoje, se deslocam nacionalmente e internacionalmente para participar das provas. As empresas produzem novos equipamentos, investem em tecnologia, organizam eventos e patrocinam atletas e provas. Estes fatos são todos observados quando, nos grandes eventos esportivos, muitas vezes grandes cidades param.

Uma marca registrada dos últimos anos é o avanço tecnológico (DALLARI, 2009). As corridas de rua, assim como a sociedade, incorporaram as transformações decorrentes da disponibilidade tecnológica. Desde a cobertura de mídia, sistema de

inscrição ou mesmo o sistema de cronometragem por *chips* ou GPS (*Global Positioning System*) são características encontradas nesse tipo de evento. A transformação das provas de corrida para eventos de massa exige das organizadoras que os serviços sejam ainda mais profissionalizados (DELLARI, 2009). Serviços esses que abrangem a entrega de copos de água, limpeza das vias após os eventos, fiscalização, atendimento médico, fotos ou espaços de relaxamento para os atletas, dentre outros que se tornam diferenciais atrativos para captar participantes (atletas profissionais e amadores) e patrocinadores para os eventos.

Portanto, o incremento da competitividade, num contexto de complexidade e porte crescentes, fez-se como uma questão de continuidade das empresas organizadoras de eventos esportivos de uma forma geral e de corridas de rua de forma particular. O crescimento desse mercado não só exige que os eventos tenham um custo menor associado à constante melhoria da diversidade dos serviços prestados, mas também de investimentos em capacitação dos funcionários e uso de novas tecnologias. Isso faz com que não descartemos, quando falamos em planejamento, as atividades de parceria e colaboração que é umas das formas encontradas pelas organizações para aumentar a vantagem competitiva (KLOTZLE, 2002). Mesmo porque não haveria sentido incorporar aos seus quadros a totalidade das competências requeridas à organização dos eventos, tipicamente cíclicos, principalmente quando tais empresas são em sua grande parte pequenas e médias empresas (PME).

Tais parcerias em muitos casos podem tomar proporção de alianças estratégicas, formando redes em torno da empresa focal organizadora de eventos. Essa é a chamada visão relacional, forma de operar as empresas em que os atores

interagem com a empresa focal de forma orquestrada, ou seja, sendo por elas gerenciada. Tal visão se contrapõe a uma visão dita tradicional, em que os atores são avaliados como possuidores de papéis estáticos, muitas vezes antagônicos, e em que não é reconhecida a vantagem competitiva, portanto a natureza estratégica, dos relacionamentos com os parceiros.

A revisão de literatura realizada mostrou que, embora o tema de alianças e redes estratégicas venha tendo destaque crescente na literatura de estratégia, são poucos os trabalhos que dedicam-se a estudar micro e pequenas empresas. Adicionalmente, não foi encontrada na literatura qualquer estudo sobre alianças e redes estratégicas em empresas do segmento de organização de eventos esportivos. Estas são as lacunas que esta pesquisa pretende suprir.

Constatada a relevância do fenômeno esportivo e socioeconômico e as lacunas na literatura destacadas, o presente estudo se propõe a responder à seguinte questão: Como as empresas organizadoras de eventos esportivos, especialmente as de pequeno e médio porte, podem gerar vantagem competitiva ao incorporar a perspectiva relacional, no sentido de gerenciamento de suas parcerias e alianças, às suas estratégias?

O objetivo da presente pesquisa é propor um ferramental genérico relacional que auxilie a gestão estratégica de empresas organizadoras de eventos esportivos, particularmente as dedicadas às corridas de rua. Assim, foram objetivos intermediários: caracterizar a estratégia das empresas, identificar as implicações estratégicas dos fatores macro ambientais e mapear a rede de valor e suas implicações estratégicas.

Pretende-se, neste estudo, contribuir com os estudos de estratégia, de alianças estratégicas, da indústria do esporte e dos segmentos de negócios

relacionados a ela. Isso está em consonância com pesquisas na área de marketing esportivo que, no que tange à gestão do esporte, ganham uma abordagem em diferentes temáticas (DESBORDES, 2013).

Capítulo 2

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está dividido em duas partes. Na primeira parte é feito um breve posicionamento, para fins deste estudo, sobre o campo da estratégia. Em seguida, é abordada a perspectiva relacional, dando ênfase às alianças e redes estratégicas como fontes de vantagem competitiva.

2.1. ESTRATÉGIA

Ao analisar todo conteúdo tradicional das pesquisas em estratégia, identifica-se que toda estrutura de uma organização deve ser compatível com a sua estratégia (CHANDLER, 1962) e busca-se identificar o que é necessário para traçar a melhor estratégia de determinada empresa (DE SOUZA, 2011). Dentre os estudos destacam-se: Ansoff (1965), que definiu as estratégias corporativas; Rumelt (1974), que estudou as análises econômicas sobre estratégia e a estrutura; e Porter (1981), que abordou a estratégia competitiva no contexto do posicionamento das organizações dentro do mercado. Apesar da relevância destes estudos sobre estratégia empresarial, a principal crítica a essas abordagens é a de que estes pesquisadores ignoram a complexidade da aplicação da estratégia dentro das organizações (DE SOUZA, 2011).

Em contrapartida, a análise processual de Mintzberg (1978, 1988), direciona seu foco para a análise do cotidiano da formação das estratégias. Carneiro, Cavalcante e Silva (1997) discorre que Mintzberg (1988) afirma que a maioria das

tipologias estratégicas identificadas na literatura são limitadas por buscarem ajustar de forma demasiada à alguns tipos específicos de estratégias ou por sugerir associações que são desnecessárias. Desta forma, ele propõe nova tipologia de estratégias genéricas, derivadas do conceito de diferenciação de Porter (1985), mas com nível maior de detalhamento (CARNEIRO, CAVALCANTE e SILVA, 1997).

Dentre as diversas tipologias existentes, para fins deste estudo, a opção de caracterização da postura estratégica foi pelo uso da tipologia de Mintzberg (1988):

- **Diferenciação por qualidade** – A diferenciação se dá quando propõe-se ao mercado um produto ou serviço que, quando comparado aos concorrentes, não seja fundamentalmente diferente, mas melhor à visão do cliente. Provém das características do produto ou serviço em si em questões de maior confiabilidade, maior durabilidade e desempenho superior.
- **Diferenciação por design** – A diferenciação se dá por meio de atributos distintos dos produtos ou serviços concorrentes. Busca-se algo diferente em substituição aos produtos concorrentes e não necessariamente melhor. Esta estratégia está diretamente relacionada à inovação.
- **Diferenciação por suporte** – Sem alterar as características fundamentais do produto ou serviço, a diferenciação se dá pela oferta de algo a mais, complementando o produto ou elevando o nível de serviço. É o que o autor chama de diferenciação periférica.
- **Diferenciação por imagem** – Considerando que toda característica dos produtos ou dos serviços está ligada à percepção do consumidor, um meio de diferenciar dos concorrentes é a empresa desenvolver

uma imagem distinta das demais empresas, geralmente criada através de uma propaganda e de técnicas de promoção.

- **Diferenciação por preço** – Pode-se diferenciar o produto dos demais concorrentes apenas cobrando um preço mais baixo, uma vez que as demais características entre produtos ou serviços concorrentes sejam similares.
- **Não diferenciação** – Nenhuma estratégia clara de diferenciação é utilizada.

Na definição de suas estratégias, é essencial para as empresas analisarem o macro ambiente em que estão inseridas, o que implica um embate entre as oportunidades e as ameaças a que estão submetidas. Austin (1990) propôs uma análise estratégica em função de sua percepção da influência fatores ambientais. Segundo o autor, o gestor se depara com duas questões básicas: (i) o que analisar no macro ambiente; e (ii) como qualificar sua relevância para a estratégia das empresas

De acordo com Austin (1990) os fatores políticos, demográficos, econômicos e culturais são os quatro fatores ambientais que influenciam a gestão e o desempenho das empresas (BASTOS, 2006). É questão indispensável assimilar as possibilidades que levam a esta interferência e a sua abrangência: empresa, mercado, país e ambiente internacional. Partindo dos construtos de Austin (1990) podem ser identificadas implicações estratégicas para as empresas em termos de oportunidades e ameaças.

O correto posicionamento estratégico é uma questão de sobrevivência para as organizações, independentemente do mercado em que elas estão inseridas. Exige-se investimentos em qualidade dos produtos, capacitação e treinamento dos

funcionários, desenvolvimento de novas tecnologias colocando em xeque a capacidade das pequenas empresas em competir, restando a estas a tarefa de implementar e reorganizar sua atuação no mercado (MAGALHÃES, 2009).

Apesar do processo de elaboração da estratégia se dar por um processo estritamente racional, as mudanças ambientais (estas consideradas muito difíceis – ou impossíveis – de se prever) se tornam a principal variável responsável pela sobrevivência das organizações tornando o destino das empresas totalmente imprevisível (GIMENEZ, 1999). Por estes aspectos, Miles e Snow (1978), ao discutir as estratégias competitivas de pequenas empresas, coloca que as empresas, ao buscarem uma certa estabilidade ambiental, desenvolvem um posicionamento estratégico coerente e estável no macro ambiente. Dentro do modelo proposto por eles são discutidos três problemas, destes os dois relevantes para este trabalho, (1) a questão do empreendedor, no que diz respeito ao domínio do produto e do mercado e; (2) o problema da administração no que tange à estrutura e aos processos organizacionais.

A questão empreendedora é muito importante nas pesquisas a respeito de pequenas empresas, tanto que a literatura sobre o assunto ressalta que a perspectiva empreendedora está relacionada a importância do comportamento dos gestores no processo de implementação das estratégias (GIMENEZ, 1999). Este fato faz com que os estudos de gestão estratégica em pequenas empresas se tornem pouco conclusivos e algumas vezes até mesmo divergentes. A convergência se dá quando descrevem que o planejamento estratégico destas pequenas empresas é definido como vago, impreciso, pouco estruturado, casual, informal e pouco complexo (SHUMAN, 1975; SEXTON; DAHLE, 1976; SEXTON; VAN AUKEN, 1982; LA ROVERE, 2001).

2.2. ALIANÇAS E SUAS IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS

Muitas vezes, a implementação/reorganização da atuação empresarial implica atividades onerosas, fazendo com que as parcerias com outras empresas não sejam descartadas. Ou seja, para se manterem ou aumentarem sua competitividade, as empresas fazem uso do modelo de aliança estratégica (KLOTZLE, 2002). Desta forma, as relações entre empresas deixam de ser a última alternativa das empresas e passam a ser consideradas a primeira e melhor opção disponível (DUNNING, 1995).

Apesar da relevância apresentada, ainda faltam definições plenas sobre o que seja e o que forma uma aliança estratégica. Este fato resulta no uso de conceitos diferentes a respeito da formação destas parcerias, termo esse usualmente considerado sinônimo de aliança (KLOTZLE, 2002).

As alianças são definidas, por alguns pesquisadores, como acordos de longo prazo com propósitos claros entre empresas distintas, mas com relações claras, que permitem estabelecer ou sustentar uma vantagem competitiva face as empresas fora da rede. Estes acordos ajudam as empresas a alcançar um objetivo comum, relacionando todas as capacidades e recursos, coordenando as suas atividades sem que estas necessitem criar laços financeiros entre si (JARILLO, 1988; TEECE, 1992).

Brandenburger e Nalebuff (1997) estruturaram o conceito de Rede de Valor, ou seja, um conjunto de atores e suas relações – simples parceiras ou alianças estratégicas – no jogo dos negócios. Em sua sugestão de representação gráfica, com a empresa focal ao centro, na dimensão vertical estão os clientes e fornecedores e na dimensão horizontal estão os competidores e os *complementors*.

Já Gulati (1998) define alianças estratégicas como arranjos voluntários entre firmas envolvendo troca e compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços.

De uma forma mais direta, Macedo-Soares (2002) define aliança estratégica como aquela que contribui para a vantagem competitiva da empresa. Para Knoke (2001), esta classificação se dá apenas quando existe um laço direto entre os atores envolvidos na rede. Esses atores podem ser designados em vários níveis de análise: indivíduos, pequenos grupos, organizações, governos ou nações.

Ainda assim, segundo Klotzle (2002), para o responsável em analisar o processo de formação e maturidade das alianças estratégicas, torna-se substancial assumir uma definição exata de aliança estratégica, principalmente para evitar conflitos conceituais entre os atores envolvidos. A Figura 1 mostra as possíveis e diferentes formas que uma aliança estratégica pode assumir.



Figura 1 - Tipos de Alianças Estratégicas
Fonte: KLOTZLE, 2002.

Para entender o processo de construção de uma aliança estratégica é importante conhecer as incertezas e os riscos (LEON, 1998). O autor defende que o principal objetivo das alianças estratégicas é amenizar estas incertezas e os riscos. De acordo com Das e Teng (1998), o risco relacional, que se refere, prioritariamente, a probabilidade de um parceiro desenvolver um comportamento oportunista dentro da aliança, que deve ser discutido e tratado.

A análise relacional proposta nesse estudo foi realizada tendo por base o modelo SNA – *Strategy Network Analysis*, desenvolvido por Macedo-Soares (2002), que foi objeto de várias aplicações e desenvolvimentos, mas nunca utilizado para empresas do segmento de organizadoras de eventos esportivos. Esse modelo possibilita mapear as principais alianças e características relacionais da rede de valor das empresas, destacando suas alianças estratégicas principais e os tipos de laços que as unem (BASTOS, 2006. p. 52).

O modelo SNA foi desenvolvido a partir de construtos de Porter (1980), Austin (1990) e Brandenburger & Nalebuff (1997), onde os 5 atores estratégicos de Porter (1980) são retratados relacionando-se como os *complementors*. Para o entendimento do macro ambiente será utilizada o modelo proposto por de Austin (1990). Neste modelo o que está em destaque é a rede formada a partir de uma empresa focal, ou seja, a empresa objeto do estudo ou a empresa com a estratégia em análise. As ligações entre os atores estratégicos se dão por meio de alianças de diferentes tipos e o entendimento dos laços entre os parceiros ajuda a compreender a participação da empresa focal dentro da rede (BASTOS, 2006).

Para fins desse estudo, foram adotados, a partir da classificação de Macedo-Soares e Tauhata (2004), os construtos relacionais utilizados por Bastos (2006), no nível da indústria, apresentados no Quadro 1, e no nível da empresa, apresentados

no Quadro 2. Com base em pesquisas anteriores apontadas nos Quadros, são identificadas, para cada construto, as implicações estratégicas em termos de oportunidades e ameaças, no nível da indústria, e forças e fraquezas, no nível da empresa focal. Os construtos são assim conceituados, conforme Bastos (2006, p. 57-58):

- **Estrutura da rede** – Abrange o padrão dos relacionamentos no qual as empresas estão inseridas. Os construtos associados são: orifícios estruturais, tipo de laço e padrão dos laços.
- **Composição da rede** – Expressa as características dos atores da rede de valor das empresas. Os construtos associados são: identidade das empresas envolvidas e status.
- **Modalidade da rede** – É o conjunto de regras e normas institucionalizadas que direcionam o comportamento apropriado dos atores na rede. Os construtos associados refletem a força das conexões e a natureza dos laços.
- **Gerenciamento da rede** – Diz respeito aos fatores sob os quais a rede é administrada. Construtos para sua expressão são: o uso de mecanismos de governança; o desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de informações entre as empresas; e a experiência em múltiplas alianças.

CATEGORIAS	CONSTRUTOS	INDICADORES	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS	REFERÊNCIAS
Estrutura da Rede	Escopo	Amplio / Restrito	OPORTUNIDADE: O Escopo amplo permite acesso mais fácil a informações e recursos de valor de outras empresas.	Gulati et al. (2000)
	Posição e centralidade	Central / Periférica	OPORTUNIDADE: Posição central permite acesso mais fácil a informações e recursos de valor de outras empresas.	Gulati et al. (2000)
Composição da Rede	Identidade das empresas envolvidas	Forte / Fraca	OPORTUNIDADE: Valor da identidade da empresa focal implica vantagem competitiva.	Gulati et al. (2000)
	Status dos parceiros	Forte / Fraco	OPORTUNIDADE / AMEAÇA: A identidade forte ou fraca dos parceiros pode influenciar na lucratividade da indústria focal.	Gulati et al. (2000)
	Acesso a recursos	Fácil / Difícil	OPORTUNIDADE: O fácil acesso a informações e recursos de valor de outras indústrias podem permitir auferir ganhos adicionais de lucratividade.	Gulati et al. (2000)
Modalidade dos laços	Força das conexões	Forte / Fraca	OPORTUNIDADE / AMEAÇA: Laços fortes ou fracos favorecem / não favorecem coordenação oligopolista.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
	Natureza dos laços	Colaborativa / Oportunista	OPORTUNIDADE: Laços colaborativos entre empresas podem reduzir custos nas operações.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
	Experiência com múltiplas alianças	Existência / Inexistência Extensa / Não extensa Com qualidade / Sem qualidade	OPORTUNIDADE: A experiência das empresas é capaz de extrair maiores benefícios das alianças.	Anand & Khanna (2000)

Quadro 1 - Construtos para análise relacional da rede no nível da indústria
Fonte: BASTOS (2006).

CATEGORIAS	CONSTRUTOS	INDICADORES	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS	REFERÊNCIAS
Estrutura da Rede	Escopo	Amplio / Restrito	FORÇA: laços plenos com escopo amplo melhoram a capacidade de alerta da empresa, que combinado com a capacidade de resposta ao mercado, se traduz em desempenho superior.	Zaheer & Zaheer (1997).
	Posição e centralidade	Central / Periférica	FORÇA: Alta centralidade melhora a capacidade de alerta da empresa, que combinado com a capacidade de resposta ao mercado, se traduz em desempenho superior. A posição de centralidade possibilita o acumulo de recursos, como informações. FRAQUEZA: posição equivalente de outro ator da rede constitui uma fraqueza devido a concorrência. FORÇA: uma empresa altamente central pode ser capaz de captar clientes-chaves, fornecedores e parceiros em alianças, mantendo competidores afastados. FORÇA: A posição de centralidade possibilita o acumulo de recursos, como informações.	Zaheer & Zaheer (1997) Galaskiewicz & Zaheer (1999) Gulati et al. (2000)

(continua)

(continuação)

CATEGORIAS	CONSTRUTOS	INDICADORES	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS	REFERÊNCIAS
Modalidade dos laços	Força das conexões	Forte / Fraca	FORÇA / FRAQUEZA: O produto do laço – produtivo ou improdutivo – pode representar em uma força ou fraqueza	Dyer & Nobeoka (2000)
	Natureza dos laços	Colaborativa / Oportunista	FORÇA: a confiança, inerente aos laços colaborativos, reduzem custos de transação.	Gulati & Lawrence (1999)
Gestão da Rede	Uso de mecanismos de governança	Existência / Inexistência Apropriado / Não apropriado	FORÇA: A formação de capacitações em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças. FRAQUEZA: O uso de mecanismos formais de governança podem ser fraquezas enquanto outros informais e decorrentes do esforço de cada gestor podem ser forças.	Dyer & Singh (1998) Kale et al. (2000)
	Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de informações	Alto desenvolvimento / Baixo desenvolvimento	FORÇA: A formação de capacitações em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças.	Dyer & Singh (1998)
	Experiência com múltiplas alianças	Existência / Inexistência Extensa / Não extensa Com qualidade / Sem qualidade	FORÇA: A experiência das empresas é capaz de extrair maiores benefícios das alianças.	Anand & Khanna (2000)

Quadro 2 - Construtos para análise relacional no nível da empresa

Fonte: BASTOS (2006).

Capítulo 3

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O estudo aqui apresentado tem caráter descritivo porque busca-se expor as características de um determinado fenômeno, no caso a elaboração e implementação de estratégias em empresas organizadoras de eventos esportivos. De uma forma secundária, encontram-se neste estudo traços de uma pesquisa exploratória uma vez que a pesquisa busca o aprimoramento dos conceitos e usos relativos às alianças e redes estratégicas num mercado ainda pouco explorado e sistematizado (VERGARA, 1998; GIL, 2005).

Para gerar a compreensão sobre o referido fenômeno, o procedimento utilizado foi um estudo de casos múltiplos composto por três empresas organizadoras de eventos esportivos brasileiras sediadas no Estado do Espírito Santo. Segundo Yin (2015), esse método é adequado quando envolve um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto real. Para isso, foi feita uma investigação documental, um levantamento de percepções por meio de um questionário e entrevistas com roteiro semiestruturado, o que permitiu o aprofundamento das percepções captadas nos questionários. A triangulação de métodos se deu, complementarmente, pela análise de dados e fatos obtidos das empresas pesquisadas. Isso é representado na Figura 2.

Na presente pesquisa partiu-se da premissa que a estratégia só pode ser considerada apropriada quando investe nas forças constituídas pelos recursos internos da empresa e pelos recursos proporcionados pela rede, reduzindo as fraquezas, da empresa e de sua rede, e maximizando seu desempenho. O objetivo é

de explorar, as oportunidades provenientes do macro ambiente (TAUHATA, MACEDO-SOARES, 2004).

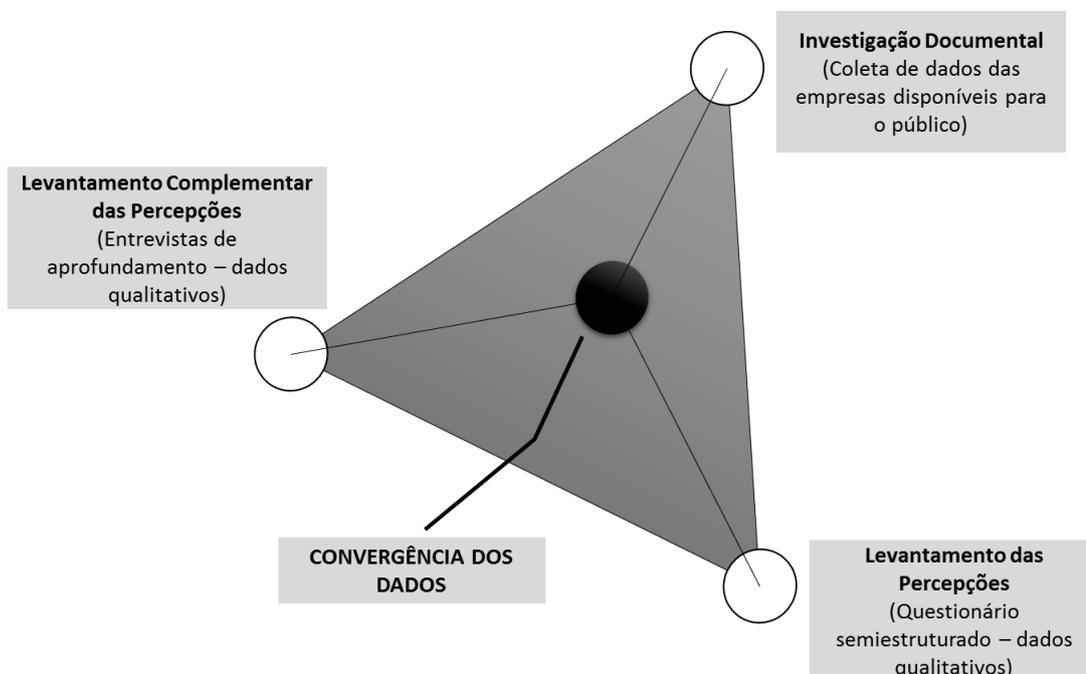


Figura 2 - Triangulação de métodos utilizada na pesquisa
Fonte: Adaptado pelo autor a partir de YIN (2015).

A metodologia da análise estratégica adotada, baseado em Tauhata e Macedo-Soares (2004) segue os seguintes passos:

- **Passo 1:** caracterização da estratégia utilizando a empregando a tipologia proposta por Mintzberg (1988) e onde as estratégias são baseadas em diferenciação por qualidade, projeto, suporte, imagem, preço ou não diferenciação.
- **Passo 2:** identificação e classificação das alianças que constituem a rede estratégica;
- **Passo 3:** identificação das características da rede estratégica e a análise das suas implicações nos níveis da empresa, em termos de

forças e fraquezas, e no nível da indústria, em termos de oportunidades e ameaças;

- **Passo 4:** avaliação das implicações estratégicas da rede.

Os dados foram coletados através de um questionário estruturado, baseado na pesquisa de Bastos (2006), construído para captar as percepções dos donos das empresas. Grande parte das perguntas seguiu a Escala Likert de 5 pontos. O questionário refletiu os construtos e indicadores do referencial teórico, sendo dividido nas seguintes partes:

- 1) identificação do respondente;
- 2) caracterização da estratégia;
- 3) validação das implicações estratégicas dos fatores ambientais; e
- 4) validação das implicações estratégicas das alianças e redes.

O questionário completo encontra-se no Anexo I.

A partir da análise das respostas ao questionário, coerente com a metodologia de triangulação de métodos, foi feito levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas individuais com os respondentes de cada empresa. As entrevistas seguiram um roteiro de perguntas abertas que buscavam aprofundar a compreensão das percepções capturadas no primeiro levantamento, testando a consistência das repostas e esclarecendo dúvidas, além de complementar a coleta de dados. O roteiro das entrevistas encontra-se no Anexo II.

A análise estratégica foi baseada em fontes públicas, buscando confirmação a partir das percepções levantadas com o questionário e as entrevistas de aprofundamento. Os dados foram verificados em termos de sua coerência com o referencial teórico, de modo que possibilitassem contribuir para a compreensão do

problema. A análise tradicional e a relacional foram baseadas no levantamento com o questionário estruturado. Foi feita uma verificação se as respostas estavam completas e coerentes, eliminando do conjunto as respostas não satisfatórias. As perguntas do questionário foram agrupadas de acordo com os construtos e indicadores que se desejou estudar e apresentadas de forma estruturada para análise. As respostas às perguntas abertas foram também agrupadas e interpretadas para que se pudesse aprimorar a compreensão das respostas às perguntas estruturadas, aprofundar os construtos e indicadores utilizados, identificar novos fatores, novas reflexões e contribuições ao modelo de análise.

Capítulo 4

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 O MERCADO DO ESPORTE

O termo “indústria” pode ser definido como um mercado que oferece produtos e serviços similares ou rigorosamente direcionados aos consumidores interessados (MAZZEI et al., 2013). Assim, Pitts et al. (1994) definem a indústria esportiva como aquela que inclui vasta diversidade de empresas, produtos e consumidores em que os produtos e serviços oferecidos abrangem toda e qualquer atividade ligada ao esporte, lazer e outros bens relacionados a este mercado.

Da mesma forma que muitas outras, a indústria esportiva divide-se em segmentos onde um deles é o segmento Prática Esportiva que é composto por empresas que oferecem como serviços a prática esportiva e atividades ligadas ao entretenimento esportivo, como, por exemplo, assessorias, federações, academias, grupos, e outras organizações com características similares. (PITTS et al., 1994. MAZZEI et al., 2013). Para compreender o tamanho deste segmento, somente no ano de 2010, segundo Kasznar e Graça (2012), a indústria ligada ao esporte (de uma forma geral) movimentou, somente no Brasil, cerca de 43 bilhões de dólares.

Neste segmento, um grupo de atores que vem crescendo nos últimos anos é o das assessorias esportivas de corrida que, segundo Silva et al. (2013), são grandes responsáveis pelo crescimento do número de praticantes de corrida de rua, em vez de serem consequência deste fenômeno como muitos acham. Independentemente deste crescimento, ressalta-se ainda que as assessorias

contribuem diretamente com o processo de amadurecimento e profissionalização deste mercado porque, além de planejar e orientar o treino dos atletas, algumas oferecem acompanhamento nutricional, parcerias com academias, lojas e restaurantes.

Neste contexto, Fisher (2010) afirma que os serviços de assessoria esportiva podem atender ao mercado individual e corporativo, onde as empresas buscam, principalmente, melhorar a qualidade de vida dos seus funcionários. Além de melhorar o condicionamento físico dos colaboradores da empresa, esse tipo de iniciativa tem permitido incrementar o clima organizacional. O autor defende que estes grupos exercem o papel de indutores de comportamento aos participantes, visto que ao reunir indivíduos com motivações diferentes, porém unidos por uma causa comum, geram reforços positivos ao indivíduo, como a socialização, a orientação necessária para exercer a atividade com menores riscos, maior conforto e suporte para correr de forma despreocupada.

4.2 O CRESCIMENTO DOS EVENTOS DE CORRIDA DE RUA

Fagundes (2012) afirma que, nas últimas décadas, houve um significativo crescimento da indústria esportiva frente a diversos outros setores da economia. Uma evidência é o que Trucollo et al. (2008) chamaram de fenômeno nacional e vem sendo apontada há alguns anos como a “bola da vez” no esporte: a corrida de rua. A Associação Internacional das Federações de Atletismo (IAAF) conceitua o esporte como provas de corrida disputadas nas ruas, avenidas, estradas ou na grama em distâncias que variam entre 5.000 a 100.000 metros. O fato de abranger diversas distâncias, indica um possível aspecto de aceitação de inúmeras pessoas no aspecto dos participantes não necessitam de habilidades específicas para

participar derrubando a ideia de o esporte ser apenas praticado por atletas profissionais ou por atletas de alto desempenho (TRUCCOLO et al., 2008. CAMPOS et al., 2014).

A pesquisa de Truccolo et al. (2008) constata a melhoria da capacidade física e da saúde como uma motivação comum entre os praticantes de corrida de rua. Mais do que um importante componente de estilo de vida saudável, a corrida é uma atividade esportiva acessível ao grande público por ser um esporte que não precisa ser realizado em equipes, não há necessidade de grandes investimentos devido ao seu baixo custo e sua simplicidade de realização e pela prática predominante ao ar livre. Por estes fatores, o esporte vem ganhando força e hoje é o desporto que mais cresce pelo mundo e ganhou expressiva significância no contexto nacional (FISCHER et al., 2010).

Estas questões podem estar associadas com o crescimento do número de praticantes de corrida conforme apresentado no Gráfico 1. Segundo a FPA (2016), o número de concluintes em corridas de rua, no Estado de São Paulo continua crescendo e em 2014 registrou aumento de 15,35%. Foram ao todo 653.140 concluintes em provas de rua contra 566.236 do ano de 2013, ano que registrou crescimento de 6,1%. Em 2013 foram 379,393 homens (67%) e 186.842 mulheres (33%) concluintes. Já em 2014 foram 429.796 homens (66%) e 223.344 mulheres (34%). Enquanto o número de homens concluintes cresceu 13%, o número de mulheres concluintes cresceu 20%, comprovando mais uma vez o visível aumento da participação feminina.

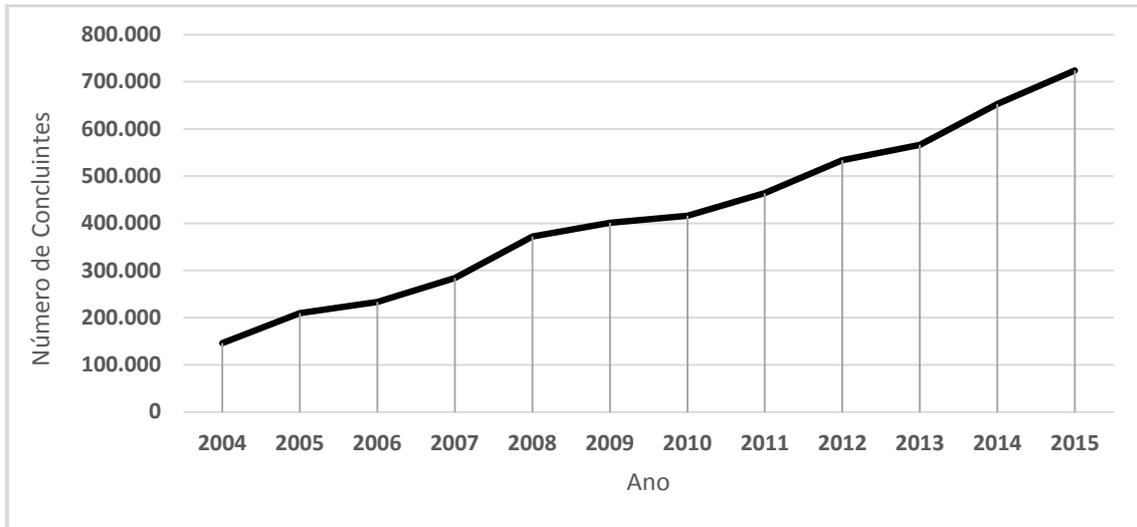


Gráfico - 1 Evolução do número de concluintes em corridas de rua (autorizadas) em São Paulo de 2004 a 2014

Fonte: FPA (2015). Adaptado pelo autor.

Segundo Bastos, Pedro e Palhares (2009), o crescimento do esporte se dá por abranger não somente os profissionais de educação física ou assessorias esportivas especializadas, mas também agências de marketing esportivo e outros negócios relacionados. Para ter exemplo deste crescimento, nos últimos 10 anos, o número de provas de corrida de rua em São Paulo aumentou de 168 corridas em 2005 para 415 em 2015 (FPA). Já a quantidade de participantes saltou de 146.022 em 2004 para 724.130 em 2015. Esses dados confirmam o aumento do interesse das pessoas pelas corridas de rua e, ao mesmo tempo, evidenciam a relevância deste mercado que vem crescendo nos últimos.

Dallari (2009) defende que a corrida de rua é um fenômeno sócio cultural contemporâneo onde milhares de pessoas, hoje, se deslocam nacionalmente e internacionalmente para participar das provas. As empresas produzem novos equipamentos, investem em tecnologia, organizam eventos patrocinam atletas e provas. Estes fatos são todos observados quando, nos grandes eventos esportivos, as pessoas veem as cidades paradas, quando observamos o crescimento do

número de empresas organizadoras de provas que através de troca de experiências e informações estabeleceram o paradigma de reunir milhares de corredores no mesmo lugar e horário, quando vemos o surgimento de empresas que atuam dando suporte no abastecimento de água, cronometragem, banheiros etc.

4.3 O PERFIL DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Foram estudadas três empresas promotoras de eventos de corrida de rua. Todas estas empresas estão localizadas no estado do Espírito Santo, sendo duas na Grande Vitória – Treine Certo Assessoria Esportiva e Bem Estar Esporte e Lazer – e uma no município de Cachoeiro de Itapemirim – Pateta Eventos. Os entrevistados são proprietários ou sócios das empresas.

Além de promover corridas de rua, a empresa Treine Certo atua como assessoria esportiva para atletas amadores e com equipe de corrida. Os sócios da empresa são profissionais de Educação Física e a empresa tem como principais eventos o Desafio Vitoria Anchieta, uma ultramaratona de aproximadamente 105 Km, onde os atletas podem correr sozinhos ou em equipes de 3 a 10 participantes, e a Ground Zero, um circuito de corridas de montanha que acontece nas cidades da região serrana do Espírito Santo como, por exemplo, Venda Nova do Imigrante e Afonso Cláudio.

A empresa Bem Estar Esporte e Lazer atua na organização de eventos esportivos, mas também assessora atividades físicas em condomínio e ginástica laboral para empresas, passeios e caminhadas esportivas. A empresa está situada no município de Vila Velha e é a principal promotora de eventos de Triathlon – onde os atletas competem nas três modalidades: natação, ciclismo e corrida – e é responsável pelo Circuito Capixaba de Águas Abertas (travessia oceânica). Além

destes eventos, a empresa é responsável por corridas como a Etapa de Vitória do circuito nacional Track and Field na cidade de Vitória, a meia maratona Shopping a Shopping, entre os municípios de Vila Velha e Serra (ES), e a corrida Fortlev, em Vitória.

A empresa Pateta Eventos está localizada no município de Cachoeiro de Itapemirim, cidade mais populosa no sul do Espírito Santos, situada a 138 Km da capital Vitória. Além de ser uma empresa realizadora e organizadora de eventos esportivos de corrida de rua, ela promove também eventos de ciclismo e motociclismo. A empresa organiza eventos no interior do estado, como a IV Corrida São Camilo, a Kachu Night Race e a Corrida da Amizade.

4.4 CARACTERIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O objetivo deste item é identificar quais são as posturas estratégicas utilizadas pelas empresas estudadas. Para caracterização da estratégia foram utilizados os construtos de Fahey e Randall (1998), quais sejam: missão, visão, valores, objetivos, metas, escopo, tipo de estratégia e processo de formulação e implantação de estratégias. Entretanto, nas empresas estudadas, não foi possível identificar missão, visão, valores, objetivos e metas de forma explícita ou implícita. Entretanto, o escopo, tipo de estratégia e formulação e implantação foram apurados pela triangulação de métodos empregados. Este fenômeno não surpreende, uma vez que estudos passados afirmam que o planejamento estratégico em pequenas empresas é descrito como sendo incompleto, não-estruturado, reativo, informal e pouco sofisticado (SHUMAN, 1975; SEXTON; DAHLE, 1976; SEXTON; VAN AUKEN, 1982).

Com o intuito de caracterizar o escopo estratégico das empresas estudadas, foram identificados os produtos e serviços, tipos de cliente e *stakeholders* (partes interessadas).

Os produtos/serviços oferecidos são, basicamente, eventos de corrida com distâncias tradicionais e mais populares que variam de cinco quilômetros à meia maratona (21 Km). Existe particularidade na empresa Treine Certo que promove provas como ultramaratonas (distâncias maiores de 42.195m) e corridas de montanha, onde o público é mais restrito e os participantes são atletas (corredores), geralmente, mais experientes e mais treinados. Estes atletas amadores ou profissionais são classificados como principais consumidores / clientes das empresas.

A postura estratégica das empresas é ancorada, de uma forma geral, na qualidade. O levantamento de percepções apontou a estratégia de diferenciação pela qualidade como aquela adotada pelas empresas Pateta Eventos e Bem Estar. Os atletas foram citados como o *stakeholder* mais privilegiado pela empresa Pateta Eventos, enquanto os acionistas são priorizados pela Bem Estar Esporte e Lazer.

A análise apontou uma divergência de percepção dentro da Empresa Treine Certo. Para os entrevistados, ambos sócios proprietários: a estratégia de diferenciação por qualidade foi apontada por um (Sócio 1) e a diferenciação por *design* de produto pelo outro sócio (Sócio 2). Já a análise de *stakeholders* aponta os atletas (Sócio 1) como prioridade, em contraste com a afirmação de que “não privilegia qualquer interesse particular” (Sócio 2). Esta divergência de percepções estratégicas dentro da empresa corrobora com os achados de Shuman (1975), Sexton e Dahle (1976) e Sexton e Van Auken (1982) que apontam o planejamento estratégico em empresas de pequeno porte como incompleto e não-estruturado.

Portanto, quanto à percepção de *stakeholders* e ao posicionamento estratégico, nem sempre há clareza na empresa.

4.5 IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS DOS FATORES MACRO AMBIENTAIS

As respostas ao questionário de percepções indicam que todos os respondentes entendem como muito importante a disponibilidade de mão de obra qualificada para adquirir vantagem competitiva, e os mesmos respondentes entendem que esta mão de obra é cara. Mas para a Pateta Eventos a mão de obra não é cara nem barata. Apesar deste custo ser considerado elevado, se entende que esta mão de obra é capacitada ao nível da empresa. Somente para o Sócio 1 da Treine Certo esta mão de obra é considerada cara.

O nível de atividade econômica do país (entende-se como nível de atividade econômica como o nível de crescimento do PIB) é considerado como importante e muito importante para os respondentes e a estabilidade econômica como muito importante e importante. Todavia, a percepção do Sócio 1 da Treine Certo diverge dos demais uma vez que, para ele tanto o nível de atividade econômica e a estabilidade não são consideradas importantes. Apesar desta divergência em relação a estes fatores ambientais, todos dos respondentes entendem que a estabilidade econômica do país é baixa. Estas informações refletem diretamente na importância do poder aquisitivo dos consumidores para as empresas, uma vez que, pela percepção dos respondentes, o poder aquisitivo é importante para ou muito importante para eles.

A instabilidade econômica também afeta diretamente nos custos de serviço e, conseqüentemente, no preço das inscrições das corridas. Este aumento reflete

negativamente nos resultados econômico-financeiros das empresas, relação direta à satisfação dos consumidores relativo ao preço das inscrições das provas de corrida de rua, e no relacionamento com os contratantes de serviço, onde seu nome pode ser vinculado a um evento pouco acessível financeiramente.

Quando questionados a respeito do apoio do poder público local, os respondentes entendem como muito importante e apenas o Sócio 1 da Treine Certo entende como pouco importante. O apoio público está totalmente ligado à liberação das licenças para a realização dos eventos, no qual percebe-se que existe prejuízo decorrente na demora da liberação destas licenças. Mesmo entendendo a importância deste apoio, o nível de apoio que as empresas têm para a promoção dos eventos ainda é baixo para os respondentes. Apenas para empresa Pateta Eventos, única situada longe da capital, este apoio é classificado como “médio”. Entende-se, porém, que melhorando este relacionamento com o poder público local, existe influência entre o relacionamento que a empresa tem com o poder público e a liberação destas licenças.

Das variáveis macro ambientais, o crescimento do número de participantes de corrida de rua e, conseqüentemente, o crescimento do número de assessorias esportivas e academias que atuam nesta área são muito importantes para o sucesso dos eventos de corrida de rua e implica, potencialmente, no aumento dos eventos promovidos. Este fenômeno e importância corrobora com os achados de Pitts et al. (1994), Alves e Pieranti (2007), Trucollo et al. (2008), Fischer et al. (2010) e Gonçalves (2011), que destacam o crescimento dos eventos de corrida de rua no país, o crescimento do número de praticantes do esporte e o aumento do número de barracas de assessorias esportivas nos eventos.

Tendo por base o referencial teórico, foram identificados, a partir de fontes públicas e entrevistas prévias, os fatores macro ambientais mais relevantes atuando sobre as empresas promotoras de eventos esportivos. O questionário de percepções foi elaborado para captar as implicações estratégicas de cada variável ambiental escolhida.

Categoria	Variável
Econômicas	Recursos naturais, trabalho, capital, infraestrutura e tecnologia.
Políticas	Estabilidade, instituições e vínculos políticos.
Demográficas	Crescimento populacional e urbanização.

Quadro 3 – Variáveis macro ambientais

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Grau de Importância	Fatores
Muito importante	Disponibilidade de mão-de-obra capacitada no mercado, custo de mão-de-obra, crescimento do número de praticantes de atividades físicas, crescimento do número de assessorias esportivas, apoio do poder público local, atividade econômica, estabilidade econômica.
Importante	Atividade econômica, estabilidade econômica.
Pouco importante	Poder aquisitivo dos consumidores.

Quadro 4 - Grau de importância dos fatores macro ambientais

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

O fato do único fator identificado como pouco importante foi o poder aquisitivo dos consumidores, o que confirma as afirmações de Trucollo et al. (2008) e Fischer et al. (2010). A corrida por ser uma atividade esportiva acessível ao grande público por ser um esporte que não precisa de grandes gastos em material esportivo e infraestrutura. Identificados os fatores macro ambientais de importância reconhecida, passou-se ao entendimento das condições atuais e das perspectivas dos mesmos, de modo a serem associados a oportunidades ou ameaças às empresas. Em

conjunto com os demais métodos utilizados nesse estudo, chegou-se às condições expressas no Quadro 5.

FATOR MACRO AMBIENTAL	PERCEPÇÕES DAS CONDIÇÕES ATUAIS E PERSPECTIVAS
Disponibilidade de mão-de-obra capacitada no mercado	A mão-de-obra disponível hoje no mercado para as empresas pode ser classificada como capacitada, embora seja possível que em algumas atividades ou áreas específicas isso não ocorra, já que para um dos respondentes, a considera não capacitada.
Custo de mão-de-obra	A percepção é que a mão-de-obra disponível hoje no mercado para as empresas tende a ser cara.
Atividade econômica	É esperado um crescimento moderado da economia para os próximos 3 anos, o que representa um certo otimismo se analisarmos as perspectivas do mercado financeiro.
Estabilidade econômica.	A percepção de todos os respondentes é de que a estabilidade econômica seja baixa, o que indica a perspectiva de alguma turbulência pontual.
Poder aquisitivo dos consumidores	O poder aquisitivo da população da área de atuação das empresas é de médio a alto.
Crescimento do número de praticantes de atividades físicas	O crescimento do número de praticantes de atividades físicas na área de atuação das empresas é classificado como alto
Crescimento do número de assessorias esportivas	O crescimento do número de assessorias esportivas / academias na área de atuação das empresas é classificado como médio a alto.
Apoio do poder público local	O apoio do poder público local é considerado baixo para os respondentes.

Quadro 5 - Percepções das condições atuais e perspectivas

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Com base no exposto, então, convergiu-se para a identificação de uma série de fatores macro ambientais que por suas implicações estratégicas resultem em ameaças ou oportunidades, reais ou potenciais para as empresas. O resultado dessa consolidação encontra-se na Quadro 6.

FATORES		IMPLICAÇÕES	AMEAÇA		OPORTUNIDADE	
			POTENCIAL	REAL	POTENCIAL	REAL
Demográficos	O crescimento dos praticantes de atividades físicas na área de atuação da empresa implica em potencial aumento de eventos	Aumento da busca e, conseqüentemente, dos adeptos nos eventos.				X
	Acentuada concentração urbana na área de atuação da empresa	A acentuada concentração urbana na área de atuação da empresa é um fator positivo quanto ao aumento dos eventos esportivos			X	
Políticos	Os Órgãos Públicos têm responsabilidade na estrutura dos eventos no que diz respeito ao policiamento, liberação de vias etc.	A carência de apoio político no que tange a estrutura dos eventos reflete em um potencial risco para a realização dos eventos	X			
		O poder público apresenta um forte viés político em suas decisões no que tange a liberação ou não de vias para a realização dos eventos		X		
		Há prejuízo decorrente da demora, e conseqüente custo, para a liberação das licenças para realização dos eventos	X			
		O relacionamento com o poder público influencia na liberação da licença para a realização dos eventos.				X
Econômicos	Há risco de aumentos nos preços e conseqüentemente no custo de promoção de eventos esportivos	Risco de diminuição do número de inscrições nos eventos	X			
		O resultado do aumento dos preços das inscrições impactou nos resultados econômico-financeiro.		X		
		A questão dos preços das inscrições é central no relacionamento com os contratantes de serviço.			X	

Quadro 6 - Implicações estratégicas dos fatores macro ambientais
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Para fins deste estudo, entende-se por ameaça ou oportunidade real aquela reconhecida pelos gestores da empresa como já tendo sido materializada e, portanto, uma ação mitigatória é requerida. Já as ameaças ou oportunidades potenciais, embora identificadas, estão no campo da probabilidade de ocorrência e

demandam um monitoramento por parte dos gestores. Podem vir a tornar-se reais ou simplesmente não se concretizarem. Esta definição de real e potencial vale também para as forças e fraquezas, abordadas mais à frente.

4.6 A REDE DE VALOR E SUAS IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS

Nesse item pretende-se apresentar os destaques dos resultados da pesquisa com relação às implicações estratégicas das alianças e redes das empresas, e através da perspectiva relacional, agregar conteúdo à análise da adequação estratégica das empresas.

Nos primeiros questionamentos percebe-se uma clara sensibilização em relação às redes estratégicas. Todos os respondentes entendem que “A participação da empresa em alianças e redes é parte fundamental da estratégia da atividade de sua empresa” e há uma certa concordância (total ou parcial) a respeito “A participação da empresa em alianças e redes é parte fundamental da estratégia de sua empresa quanto ao foco no cliente”.

Existe uma discordância no que tange o entendimento a respeito da importância das alianças estratégicas no tratamento das incertezas de mercado. A empresa Bem Estar e o Sócio 1 da empresa Treine Certo entendem a importância das alianças em relação às incertezas. Já o Sócio 2 é indiferente neste aspecto e a Pateta Eventos discorda.

De uma forma geral, percebe-se um baixo entendimento do uso de alianças e redes estratégicas. Ligações, muitas vezes mandatórias, como os contratos de prestação de serviço, são necessários na relação das empresas com os demais

atores / parceiros. Mas a natureza estratégica da construção dessas ligações não consegue ser explicitada.

Os 5 principais fatores motivadores para o estabelecimento das alianças estratégicas, pela ordem de importância são: 1) acesso ao capital social proporcionado por novos relacionamentos; 2) redução de custos de entrada em novos mercados; 3) acesso a recursos financeiros e acesso ao capital de informações proporcionadas por novos relacionamentos; e 4) estreitamento de relações comerciais, gerenciamento de riscos, acesso a recursos físicos e acesso a inovações. Isso ratifica o entendimento prévio de que o relacionamento proporcionado pela participação das empresas em redes, proporciona e facilita os ganhos / acesso a capital social, que são motivadores de prováveis alianças estratégicas.

As fontes pesquisadas indicaram que se entendem como possíveis componentes de alianças e redes estratégicas os seguintes atores / parceiros: atletas participantes dos eventos, grupos de corredores, assessorias esportivas e academias de ginástica, empresas contratantes, concorrentes e órgãos governamentais. Mesmo que tenha sido respondido que as empresas participam de alianças bilaterais e multilaterais, não foi possível atestar a percepção quanto a essas últimas.

Não há uma boa percepção nas empresas de que a formação de alianças com empresas equivalentes, ou concorrentes, acrescentaria valor aos produtos e serviços oferecidos aos clientes, com impacto positivo em relação à vantagem competitiva, à imagem, à percepção de valor, à fidelização dos clientes. Contudo, compreende-se que as alianças provocam o aumento da capacidade em lidar com fatores políticos, com fatores demográficos e com fatores econômicos. Da mesma

forma, foi comprovado o efeito ao poder de barganha com os fornecedores, do poder de barganha dos clientes, da capacidade de evitar substitutos e do grau de rivalidade entre concorrentes.

O maior volume de alianças das empresas se dá com fornecedores de serviços e com as empresas contratantes de eventos e não foi observada uma forma de gestão de alianças em termos de sistemas de apuração de indicadores de desempenho, apesar de evidenciar-se a preocupação em gerir esses relacionamentos através de indicadores de desempenho.

Os quadros 7 e 8 resumem o resultado da análise relacional. Cabe destacar que é uma análise altamente qualitativa, em função da baixa prontidão formal encontrada nas empresas para a configuração de alianças com motivação realmente estratégica.

CONSTRUCTOS	INDICADORES	IMPLICAÇÕES ESTRATEGICAS
Escopo	Restrito à área de atuação	Oportunidade real: A garantia de um mercado cativo, na área de atuação, garante remuneração da empresa. Da mesma forma, o escopo bem definido nos mercados onde há concorrência tende a garantir a rentabilidade da indústria. No entanto, há restrição de mercado o que estabelece uma certa limitação máxima.
Posição e centralidade	Central na área de atuação	Oportunidade real: O acesso a recursos / informações É grande, em função da alta centralidade na área de atuação
	Periférica em relação ao mercado nacional	Ameaça potencial: Com relação ao mercado nacional, a centralidade das empresas é baixa, em função da posição de dominância de algumas empresas no Brasil como Yescom, Spiridon e Corpore.
Identidade das empresas envolvidas	Forte:	Oportunidade potencial: A identidade forte de grandes clientes pode ser mais explorada em prol da rentabilidade da empresa.
	Fraca	Ameaça potencial: Os fornecedores, de uma forma geral, têm identidade fraca, o que não contribui para o aumento de lucratividade do mercado de eventos de corrida de rua.
Status dos parceiros	Forte	Oportunidade real: Os principais parceiros têm obtido sucesso no relacionamento com as empresas, o que constitui uma oportunidade real para alavancar rentabilidade e o crescimento das empresas.

Acesso a recursos	Satisfatório	Oportunidade real: difícil acesso aos recursos das empresas centrais permite agilidade e vantagem competitiva frente aos rivais.
-------------------	--------------	---

(continua)

(continuação)

CONSTRUCTOS	INDICADORES	IMPLICAÇÕES ESTRATEGICAS
Acesso a recursos	Insuficiente	Ameaça potencial: Embora sejam empresas pequenas, onde o acesso aos recursos (informações) deveria ser mais fácil, isso na prática não ocorre.
Força das conexões	Forte	Oportunidade real: Laços duradouros regidos por instrumentos formais (contratos) traz benefícios à gestão do negócio e impactam positivamente a rentabilidade.
	Médio	Ameaça potencial: Laços frágeis trazem riscos à gestão do negócio e podem impactar negativamente na rentabilidade.
	Fraco	Ameaça real: Laços fracos são um risco real à gestão do negócio e impactam negativamente na rentabilidade.
Natureza dos laços	Colaborativa	Oportunidade real: Os laços com atletas, assessorias esportivas. Empresas concorrentes e fornecedores, em via de regra, são colaborativos.
	Oportunista	Ameaça real: Os laços com órgãos governamentais, com alguns fornecedores e empresas contratantes, ocorrem de forma oportunística (<i>ad hoc</i>) implicando em uma ameaça real à empresa.

Quadro 7 – Implicações estratégicas das alianças e redes nível da indústria

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

CONSTRUCTOS	INDICADORES	IMPLICAÇÕES ESTRATEGICAS
Escopo	Restrito à área de atuação	Fraqueza potencial: A restrição à atuação em uma área de atuação limitada e a consequente capacidade de crescimento limitada pode levar à acomodação na gestão, provocando no longo prazo um desempenho inferior.
Posição e centralidade	Central na área de atuação	Força real: O acesso a recursos / informações e o controle sobre as ações de gestão são grandes, em função da alta centralidade na área de atuação. Isso permite acumular informações, conhecimento de tecnologias e desenvolvimento de capacidades que contribuem para o desempenho das empresas.
	Periférica em relação ao mercado nacional	Fraqueza potencial: Com relação ao mercado nacional, a centralidade das empresas é baixa, em função da posição de dominância de algumas empresas no Brasil como Yescom, Spiridon e Corpore. As empresas ficam em posição de desvantagem na capacidade de competição.
	Fraco	Fraqueza real: Laços fracos são um risco real à gestão do negócio e impactam negativamente na rentabilidade.
Natureza dos laços	Colaborativa	Força real: Os laços com atletas, assessorias esportivas, empresas concorrentes e fornecedores, em via de regra, são colaborativos permitindo o desenvolvimento de ações de gestão que agreguem vantagens competitivas.

	Oportunista	Fraqueza real: Os laços com órgãos governamentais, com alguns fornecedores e empresas contratantes, ocorrem de forma oportunística (<i>ad hoc</i>), implicando em uma ameaça real à empresa, num caso de desperdício de esforços e recursos / competências.
--	-------------	--

(continua)

(continuação)

CONSTRUCTOS	INDICADORES	IMPLICAÇÕES ESTRATEGICAS
Força das Conexões	Fortes	Força real: Laços duradouros regidos por instrumentos formais (contratos) traz benefícios à gestão das empresas e impactam positivamente a rentabilidade.
Uso de mecanismos de governança	Apropriado	Força real: Com relação aos prestadores de serviços, consolidam-se mecanismos de controle de capacidades e controle de qualidade.
Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de informações	Alto desenvolvimento	Força real: A formação de capacitações em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças.
	Baixo desenvolvimento	Fraqueza real: A prontidão para o desenvolvimento de rotinas de troca de informações inter-firmas é considerada não significativa.
Experiência com múltiplas alianças	Extensa	Força potencial: No âmbito pontual, um dos respondentes entende que sua empresa tem extensas experiências com alianças que podem reverter mais diretamente em benefício no desempenho.
	Não extensa, mas significativa	Fraqueza potencial: experiência restrita com alianças resulta em risco para as empresas

Quadro 8– Implicações estratégicas das alianças e redes no nível empresa

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Quanto à rede de valor de uma empresa promotora de eventos de corrida de rua, foram identificados, para fins desse estudo, os diversos papéis genéricos. Em seguida, buscou-se identificar os principais atores estratégicos e parceiros. Quanto aos atores e parceiros, o resultado encontra-se no Quadro 9.

O relacionamento das empresas com os atores / parceiros possui características próprias que influenciam suas implicações estratégicas. Em função do estágio atual e das perspectivas dos relacionamentos, as implicações estratégicas constituem oportunidades ou ameaças, potenciais ou reais. No Quadro

10 é apresentado o resumo dessa análise e o as implicações estratégicas destas desta análise são apresentadas no Quadro 11.

PAPEL GENÉRICO	ATORES ESTRATÉGICOS / ATORES
Atleta	Atletas profissionais ou amadores participantes dos eventos de corrida.
Grupo de Corredores	Associação ou grupo de corredores reunidos para a prática esportiva.
Assessoria Esportiva / Academia de Ginastica	Empresa especializada para treinamento esportivo.
Empresas Contratantes	Empresas interessadas em realizar um evento de corrida de rua.
Fornecedores	Aluguel ou fornecimento de equipamentos de cronometragem, pódio, GPS, iluminação, som, hidratação e alimentação. Fornecimento de Kit's para atleta.
Concorrentes	Outras empresas promotoras de eventos esportivos de corrida de rua.
Órgãos Governamentais	Poder Estadual e Poder Municipal, órgãos governamentais diversos.

Quadro 9 - Papéis dos atores envolvidos na rede

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

PAPEL GENÉRICO	TIPOS DE ALIANÇAS COM OS ATORES ESTRATÉGICOS / PARCEIROS
Atleta	Não identificado
Grupo de Corredores	Não identificado
Assessoria Esportiva / Academia de Ginastica	Comercialização e Marketing em conjunto / Contrato de promoção de eventos / Contrato de prestação de serviços
Empresas Contratantes	Desenvolvimento ou Coprodução / Comercialização e Marketing em conjunto / Contrato de promoção de eventos
Fornecedores	Desenvolvimento ou Coprodução / Comercialização e Marketing em conjunto / Contrato de promoção de eventos / Contrato de prestação de serviços
Concorrentes	Não identificado
Órgãos Governamentais	Não identificado

Quadro 10 - Tipos de alianças com os atores / parceiros

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

ATORES / PAPÉIS	CARACTERÍSTICAS	IMPLICAÇÕES	AMEAÇA		OPORTUNIDADE	
			POTENCIAL	REAL	POTENCIAL	REAL
Atleta amador	Atleta participante dos eventos de corrida de rua e tem o esporte como atividade de lazer ou como atividade secundária. Considerado atleta amador como qualquer atleta não profissional.	Os atletas têm poder de influenciar pessoas e, a partir daí eles serão os canais de comunicação entre empresa e outros consumidores. O atleta é um canal de comunicação e, como				X

		tal, o interesse é que se crie um vínculo de parceria que favoreça as duas partes em um auxílio mútuo.				
--	--	--	--	--	--	--

(continua)

(continuação)

ATORES / PAPÉIS	CARACTERÍSTICAS	IMPLICAÇÕES	AMEAÇA		OPORTUNIDADE	
			POTENCIAL	REAL	POTENCIAL	REAL
Atleta profissional	Atleta participante dos eventos de corrida de rua e tem o esporte como principal fonte de renda.	Os atletas têm poder de influenciar pessoas e, a partir daí eles serão os canais de comunicação entre empresa e outros consumidores. O atleta é um canal de comunicação e, como tal, o interesse é que se crie um vínculo de parceria que favoreça as duas partes em um auxílio mútuo.				X
Grupo de Corredores	Grupo de pessoas com o objetivo de praticar o esporte. Sem fins lucrativos e sem orientação profissional.	Grupos agem como referência para atletas e tem forte influência no processo decisório o que traz benefícios, para a realização dos eventos e na divulgação.				X
Assessoria Esportiva / Academia de Ginástica	Empresas especializadas em treinamento esportivo. No caso, treinamento específico para corrida.	Estes grupos especializados agem como referência para os atletas e tem forte influência no processo decisório o que traz benefícios, para a realização dos eventos e na divulgação.				X
Empresas Contratantes	Empresa responsável pelos aspectos legais de uma marca ou produto que contrata o serviço de organização de evento de corrida de rua.	Estas empresas têm como principal objetivo ganhar visibilidade e vincular sua marca a um evento ligado ao bem-estar das pessoas.				X
Fornecedores	É aquele que atende as necessidades de mercadorias ou serviços nos eventos. Fornecedor pode ser tanto a pessoa física quanto a jurídica.	Foco nos contratos de fornecimento de longo prazo com perspectivas de ganhos de qualidade e custos.				X

(continua)

(continuação)

ATORES / PAPÉIS	CARACTERÍSTICAS	IMPLICAÇÕES	AMEAÇA		OPORTUNIDADE	
			POTENCIAL	REAL	POTENCIAL	REAL
Concorrentes	São todas as empresas capazes de disputar a mesma posição no mercado atuante.	Necessidade de constante avaliação da competitividade eventos, seguido de ações comerciais imediatas para manutenção e captação de clientes.				X
Órgãos Governamentais	São responsáveis pelas políticas públicas, pelo licenciamento e infraestrutura das ruas em que ocorrem os eventos.	Há necessidade de equilibrar os interesses sociais, políticos e econômicos públicos com os interesses e necessidades das empresas. A boa relação com o poder público é importante para a realização dos eventos.			X	

Quadro 11 – Implicações estratégicas das alianças

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

4.7 *INSIGHTS* DA ANÁLISE ESTRATÉGICA SOB A PERSPECTIVA RELACIONAL

O desempenho das empresas estudadas aponta que elas têm sido eficientes em desfrutar com êxito as possibilidades do macro ambiente (oportunidades), ao impulsionar as forças e minimizar as fraquezas de seus recursos / competências a partir de sua postura estratégica. Isso mostra traços de uma conformidade estratégica, mesmo quando a postura estratégica é informal e não é clara. Basicamente, a estratégia das empresas pode ser considerada emergente ou contingencial, ou seja, é elaborada em função das diretrizes das empresas contratantes de seus serviços.

Distingue-se vários exemplos da adaptação estratégica nas empresas, como no caso do foco nos clientes com diferenciação pela qualidade, ao aproveitar-se das forças resultantes das capacidades aprendidas pela experiência e pelas características do mercado atuante onde as empresas atuam com contratos pontuais. Tais forças são impulsionadas para atender às oportunidades de um mercado potencial crescente e, com isso, as empresas têm sido capazes de responder à demanda, principalmente tratando-se de novos clientes que percebem a perceptibilidade que estes eventos trazem às firmas.

O relacionamento com os fornecedores é o que mais aproxima da postura estratégica das empresas em termos de formação de alianças estratégicas, embora não haja indícios da percepção do vasto potencial que as alianças e redes estratégicas são capazes de proporcionar. Tanto em sua concepção quanto em sua execução, percebem-se nesses relacionamentos características de alta densidade, padrão de laços diretos, identidades fortes e favoráveis, status fortes e favoráveis, natureza colaborativa e laços fortes, cujo maior objetivo é aproveitar as oportunidades de redução de custos. Contudo, a ausência de mecanismos para gestão dessas alianças, assim como do acompanhamento do desempenho e qualidade dos serviços prestados, é uma mostra de gestão equivocada das alianças estratégicas.

Quanto ao relacionamento com os Órgãos Governamentais, atores muito importantes da rede estratégica das empresas, dado sua necessidade de concessões e liberação das vias públicas para a realização dos eventos, não se evidenciaram alianças estratégicas. As evidências encontradas são de alianças informais, expressas na imagem de colaboração entre as empresas e o Governo, no que abrange a realização dos eventos.

O mesmo acontece com outros importantes atores da rede: os atletas e os grupos de corredores. Não há evidências de arranjo estratégico de alianças existentes com estes atores. Todo o relacionamento é organizado para cada evento em particular, sem uma visão integrada e relacional mesmo que estes atores desempenhem múltiplos e importantes papéis na rede destas empresas como, por exemplo: o poder de influência sobre as pessoas agindo como canal de comunicação entre a empresa e outros consumidores trazendo benefícios para realização e divulgação dos eventos.

Entretanto, com as assessorias esportivas e/ou academias de ginástica, evidenciam-se alianças mais duradouras e conscientes. Entretanto, não se atente a ideia clara de organizar um relacionamento estrategicamente direcionado a usufruir as forças destes atores (ações de marketing, por exemplo) com o objetivo de beneficiar-se das oportunidades e amenizar as ameaças e incertezas ambientais.

Capítulo 5

5. CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi responder à questão central: “Como as empresas organizadoras de eventos esportivos podem gerar vantagem competitiva ao incorporar a perspectiva relacional, no sentido de gerenciamento de suas parcerias e alianças, às suas estratégias? ”. Com base nos dados coletados e analisados nas empresas estudadas, pode-se dizer que há uma baixa percepção da potencialidade das alianças estratégicas para o desempenho das empresas, a despeito da satisfação com o desempenho presente.

Do ponto de vista da análise dita tradicional, ou seja, não levando em conta as potencialidades da visão relacional, a pesquisa destacou a importância percebida das implicações estratégicas dos fatores macro ambientais para o desempenho das empresas. Identificou-se 4 (quatro) ameaças reais ou potenciais do macro ambiente, assim como 4 (quatro) oportunidades reais e potenciais. Os fatores macro ambientais mais relevantes que contribuem para o ambiente de incertezas que rodeia as empresas, e cujo tratamento estratégico não pôde ser percebido com clareza, são: disponibilidade de mão de obra capacitada no mercado; custo de mão de obra; crescimento do número de praticantes de atividades físicas; crescimento do número de assessorias esportivas; e apoio do poder público local.

Baseando-se então, nas evidências deste estudo, propõe-se um modelo genérico para explicar caracterização das redes estratégicas das empresas organizadoras de ventos de corrida de rua, conforme pode-se observar na Figura 3.

Apesar de na pesquisa de percepção não identificarmos que as empresas estudadas não estabelecem alianças com Atletas, Grupo de Corredores e com os Órgãos Governamentais, percebe-se que existe oportunidades reais e potenciais ao inserir estes agentes na rede estratégica.

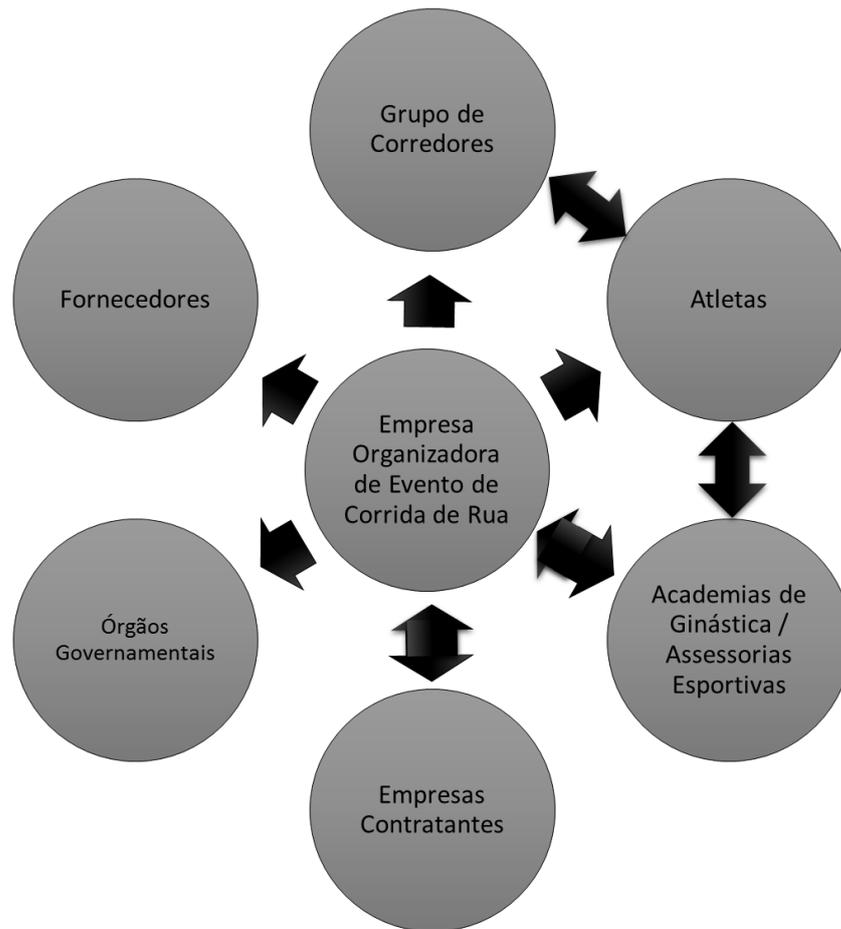


Figura 3 - Modelo genérico de rede estratégica para empresas promotoras de eventos esportivos de corrida de rua
Nota: Elaborado pelo autor

O estudo atingiu seu objetivo de aplicar às empresas organizadoras de eventos de corrida de rua o modelo relacional para avaliação da adequação estratégica. Percebeu-se, a limitação das empresas para a gestão estratégica com base em alianças e redes. Porém, ainda que as empresas não atuem claramente

voltadas às alianças e redes estratégicas, percebe-se o benefício de ações isoladas, assim como o potencial de ganhos de direcionamentos nesse sentido no futuro.

A constatação de que as empresas vêm sendo bem-sucedidas, apesar da postura estratégica não ser explícita, não confere limitação ao desenvolvimento de suas alianças estratégicas e aos resultados desta pesquisa.

Os métodos de coleta de dados individuais adotados na pesquisa impuseram limitações. No entanto, a triangulação dos mesmos permitiu atenuar tais limitações, conduzindo a pesquisa a conclusões alinhadas a seus objetivos.

Esse estudo ofereceu contribuições à pesquisa científica no campo da administração em função do ineditismo na aplicação de um ferramental integrativo e relacional ao segmento de mercado em estudo. A visão relacional, acrescida à chamada análise tradicional, realizada com o uso de um modelo genérico integrativo, incorpora conhecimento e implicações à elaboração e à realização das estratégias das empresas estudadas. Demonstrou-se a potencialidade das alianças estratégicas para a minimização das ameaças de fatores macro ambientais, ao explicitarem-se os laços desenvolvidos e suas características atuais.

Pode-se também atestar que é muito importante a pesquisa da administração estratégica de pequenas empresas em mercados considerados emergentes. Sabe-se que as empresas estudadas possuem rivais e que o fato de estarem inseridas em um ambiente de crescimento incerto, só aumenta a importância procedimento amplo e intenso de formulação e realização de estratégias. As características do mercado competitivo e de forte tendência à expansão lhes conferem vasta capacidade de estabelecimento de alianças duradouras às quais deve ser conferido tratamento estratégico.

Além disso, em estudos futuros em pequenas empresas, num contexto de mercados emergentes, sugere-se considerar construtos específicos. Para aplicação plena do modelo SNA ou de outro modelo de natureza relacional, aponta-se a necessidade de desenvolver indicadores específicos para representar as condições dos laços decorrentes das relações econômicas, sociais e ambientais características das empresas promotoras de eventos esportivos de corrida. Tais construtos não foram desenvolvidos no contexto deste trabalho em função do baixo grau de maturidade estratégica das empresas estudadas. Dessa forma, considera-se que essa seja uma sugestão para aprofundamento em pesquisas posteriores, neste setor.

Também em função do porte das empresas, como limitação, cabe apontar que não foi realizada uma análise dos fatores organizacionais e suas implicações estratégicas, em termos de constituírem forças e fraquezas, sob uma análise dita tradicional.

Por fim, há lições aprendidas nessa pesquisa para a gestão das empresas estudadas, assim como para empresas promotoras de eventos de corrida de rua ou que se encontrem em situação semelhante, das quais destacam-se:

- O cenário de direcionamento estratégico das empresas estudadas indica que há potenciais inexplorados. A análise estratégica por meio da perspectiva relacional contribuiu para destacar vários pontos de melhoria, mencionados ao longo do estudo.
- Os fatores macro ambientais atuando sobre as empresas têm características próprias e implicam ameaças e oportunidades que não são comparáveis a outras realidades.

- As ações bem-sucedidas de alianças, ainda que não sejam conscientemente de natureza estratégica, com fornecedores, assessorias esportivas / academias de ginástica e com o poder público local indicam caminhos a serem desenvolvidos no relacionamento com os clientes potenciais das empresas como os grupos de corrida e os atletas profissionais ou amadores.
- O ambiente de incertezas não é necessariamente fonte de ameaça; pode trazer oportunidades aos negócios. O fato do mercado ser um mercado em consolidação pode possibilitar benefícios às empresas.
- A gestão estratégica das alianças e redes é muito adequada e fonte de *insights* relevantes à gestão de empresas promotoras de eventos esportivos.
- É possível formular e executar estratégias colaborativas e competitivas para as empresas promotoras de eventos esportivos, melhorando seu desempenho.

Para pesquisas futuras, sugere-se o estudo de empresas de maior porte, de âmbito nacional, assim como de empresas voltadas à produção de outros eventos esportivos e culturais.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, E. & FORNELL, C. Foundations of the American Customer Satisfaction Index. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 11, n. 7, p. 869-882, 2000.

ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion**. McGraw-Hill Companies, 1965.

ALVES, J. A. B., PIERANTI, O. P. O Estado e a Formulação de uma Política Nacional de Esporte no Brasil. **RAE - eletrônica**, v.5, n.1, 2007.

AMCHAM (American Chamber of Commerce for Brazil) Brasil (2012). Disponível em <http://www.amcham.com.br/gestao-empresarial/noticias/industria-do-esporte-movimenta-us-1-trilhao-no-mundo>. Acesso: 19/07/2016.

ANAND, Bharat N.; KHANNA, Tarun. Do firms learn to create value? The case of alliances. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 295-315, 2000.

AUSTIN, J. E. **Managing in developing countries: strategic analysis and operating techniques**. New York: The Free Press, 1990.

BASSO, K., RECK, D., RECH, E. Personalidade e boca a boca: propensão ao envio e recebimento de informações. **RAE - eletrônica**, p. 580-591, 2013.

BASTOS, F. C.; PEDRO, M. A. D.; PALHARES, J. M. Corrida de rua: Análise da produção científica em universidades paulistas. **Revista Mineira de Educação Física**, v. 17, n. 2, p 76-86, 2009.

BASTOS, S. A. P. **A influência dos fatores macro ambientais no desempenho de concessões de serviços públicos: estudo de caso da CEG e da CEG RIO**. 2006. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2006.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition: a revolution mindset that combines competition and cooperation: the game theory strategy that's changing the game of business**. 1997.

CAMPOS, M. T.; MORAES, M. B.; LIMA, Edmilson. **Rede de relação e empreendedorismo da realização de corridas de rua**. In: Anais do VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), 2014.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. da. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, n. 1, v. 3, p. 7-30, 1997.

CARVALHO, F. A. de; AQUINO, R.; TOMASSINI, R. Expectativas e percepções em sequências de serviço. **RAE - eletrônica**, v. 7, n. 2, 2008.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure: chapters in the history of the American enterprise**. Massachusetts Institute of Technology Cambridge, 1962.

COVA, B.; COVA, V. Tribal aspects of postmodern consumption research: the case of French in-line roller skaters. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 1, n. 1, p. 67-76, 2001.

_____. Faces of the new consumer: a genesis on consumer governmentality. **Recherche et Applications en Marketing**, v. 24, n. 3, p. 81-99, 2009.

CRONIN Jr., J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: a re-examination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

DALLA COSTA, A.; SOUZA-SANTOS, E. R. de. Economia criativa: novas oportunidades baseadas no capital intelectual. **Economia & Tecnologia**, v. 7, p. 179-186, 2011.

DALLARI, M. M. **Corrida de rua: um fenômeno sociocultural contemporâneo**. São Paulo: USP, 2009.

DAS, T. K.; TENG, B.-S. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, v. 23, p. 491-512, 1998.

DE LIMA, F. G. S. N.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Mapeamento do estudo contemporâneo em alianças e redes estratégicas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 31, p. 168-182, 2009.

DE SOUZA, C. M. L. Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações / Between formal and informal strategic planning: an exploratory case study on the practice of strategy in organizations. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 5, p. 855, 2011.

DESBORDES, M. Editorial: 2013 is more about the everyday. **International Journal of Sports Marketing & Sponsorship**, v. 14, n. 2, 2013.

DYER, J. H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 345-367, 2000.

DUNNING, J. H. Reappraising the eclectic paradigm in the age of alliance capitalism. **Journal of International Business Studies**, v. 26, n. 3, p. 461-491, 1995.

DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry. **Journal of International Business Studies**, v. 26, p. 505-530, 1995.

FAGUNDES, A. F. A.; VEIGA, R. T.; SAMPAIO, D. A.; SOUSA, C. V. A publicação acadêmica de marketing esportivo no brasil. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 11, n. 2, p. 96-123, 2012.

FPA - Federação Paulista de Atletismo. Disponível em endereço <http://www.atletismofpa.org.br/Corrida-de-Rua/Estat%C3%ADstica-2015>. Acesso em 18/07/2016.

FISCHER, G. D.; CAMPELO, F.; SCALETSKY, C. **Design de experiência e corrida de rua: um estudo sobre a construção de experiências de consumo**. In: Anais do 9º P&D Design – Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2010.

FRANCO, K. N. **Comparação de fatores motivacionais entre corredores de rua de equipes e individuais**, 2010.

GALASKIEWICZ, J.; ZAHEER, A. Networks of competitive advantage. **Research in the Sociology of Organizations**, v.16, pp.237-261, 1999.

GARAI, G. Leveraging the rewards of strategic alliances. **Journal of Business Strategy**, Mar.-Apr. 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2005.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.; HAYASHI JR., P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

GIMENEZ, F. A. P.; JÚNIOR, E. I. Validação do instrumento *team factors inventory* em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p. 137-158, 2006.

GONÇALVES, G. H. T. **Corrida de rua: um estudo sobre os motivos de adesão e permanência de corredores amadores de Porto Alegre**. 2011. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Trabalho de Graduação. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

GONÇALVES, C. A.; MONTEIRO, P. R. R., VEIGA, R. T. Previsão de Comportamentos de Consumo Usando a Personalidade. **RAE - eletrônica**, v. 8, n. 2, 2009.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic management journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

GULATI, R.; LAWRENCE, P. Organizing vertical networks: a design perspective. In: **SMJ Special Issue Conference on Strategic Networks**, p. 3-15, 1999.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v.21, pp.203-215, 2000.

HAGEDOORN, J.; NARULA, R. Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 2, p. 265-284, 1996.

HOLBROOK, M.B.; HIRSCHMAN, E.C. The experiential aspects of consumption: consumer fantasy, feelings and fun. **Journal of Consumer Research**, v. 9, n. 2, p. 132-140, 1982.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5ª Edição. Bookman, 2005.

IAAF - International Association of Athletics Federations. **Road running manual - IAAF**. Disponível no endereço www.iaaf.org. Acesso em 18/07/2016,

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLUMETTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. **Strategic Management Journal**, v. 21, Special Issue, p. 217 – 237, 2000.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 85-104, 2002.

KNOKE, D. **Changing organizations: business networks in the new political economy**. Westview Press, 2001.

LA ROVERE, R. L. Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 34, p. 137-154, 2001.

LEON, M. E. **Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações**. 1998. Universidade de São Paulo. Dissertação de mestrado Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; TAUHATA, T. **Ferramental para análise estratégica pela ótica relacional: resultados do seu teste piloto na Companhia Vale do Rio Doce**. In: Anais do EnANPAD. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2002.

MACHADO, R. M. Da indústria cultural à economia criativa. **Alceu**, v. 9, p. 83-95, 2009.

MAGALHÃES, J. M.; DAUDT, C. G.; PHONLOR, P. R. Vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas por meio da união em redes de cooperação no contexto do venture capital. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 4, p. 583-603, 2009.

MAZZEI, L.; OLIVEIRA, N. S.; ROCCO JR., A. J.; BASTOS, F. C. Uma Análise da Produção Acadêmica Brasileira em Marketing Esportivo Enquanto Área Multidisciplinar. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 4, p. 183-200, 2013.

MCCRACKEN, G. **Cultura e consumo: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo**. Rio de Janeiro: MAUAD, 2003.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: Five Ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, v. 5, n. 1, p. 1-67, 1988.

NARVER, J.; SLATER, S. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, 54: 20-35, 1990

PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 4, 1985.

PORTER, M. E. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PITTS, B. G.; FIELDING, L. W.; MILLER, L. K. Industry segmentation theory and the sport industry: developing a sport industry segment model. **Sport Marketing Quarterly**, v. 3, n. 1, p. 15-24, 1994.

RUMELT, R. P. **Strategy, structure, and economic performance**. 1974.

SEXTON, D. L.; VAN AUKEN, P. Prevalence of strategic planning in small business. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v. 20, n. 3, p. 20-26, 1982.

SEXTON, T. M.; DAHLE, R. D. Factors affecting long-range planning in the small business firm. **Marquette Business Review**, v. 20, n. 4, p. 158-165, 1976.

SHUMAN, J. C. Corporate planning in small companies: a survey. **Long Range Planning**, v. 8, n. 5, p. 81-90, 1975.

SILVA, A. M. **A prática da corrida de rua como valor de ligação entre indivíduos que formam uma tribo de consumo: um estudo etnográfico**. 2013. IBMEC. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: IBMEC, 2013.

SILVA, M. S.; SOUSA, M. S. O papel das assessorias esportivas no crescimento das corridas de rua no Brasil. **FIEP Bulletin On-line**, v. 83, n. 1, 2013.

SILVA, M. S. A. Evolução na pista: o crescimento das meias maratonas mostra que a corrida amadureceu. **Runners World**, edição 56, agosto, 2012.

STUART-MENTETH H.; WILSON H.; BAKER S. Escaping the channel silo: researching the new consumer, **International Journal of Market Research**, v. 48, n. 4, p. 415-438, 2006.

TAUHATA, T. L., MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Redes e alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD. **RAE-eletrônica**, v.3, n. 1, p. 1-23, 2004.

TRUCCOLO, A. B., MADURO, P. A.; FEIJÓ, E. A. Fatores motivacionais de adesão a grupos de corrida. **Motriz**, v. 14, n. 2, p. 106-114, 2008.

TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 18, p. 1-25, 1992.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo. Atlas, 1998.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAHEER, A.; ZAHEER, S. Catching the wave: alertness, responsiveness, and market influence in global electronic networks. **Management Science**, v. 43, n. 11, p. 1493-1509, 1997.

ZOSCHKE, A. C. K.; LIMA, E. D. O. Marketing empreendedor e redes de relação: um estudo sobre micro, pequenas e médias empresas. **Gestão & Planejamento - G&P**, v. 1, n. 14, 2006.

ANEXO I - QUESTIONÁRIO

Este questionário visa levantar percepções sobre as influências das redes de relacionamento estratégico, constituídas de alianças inter organizacionais de natureza estratégica e duradoura, no desempenho das empresas promotoras de eventos esportivos de corrida de rua. O objetivo final dessa pesquisa é avaliar as implicações estratégicas de alianças e redes de relacionamento mais significativas neste tipo de empresa, considerando as oportunidades e as ameaças dos fatores macro ambientais que atuam sobre elas. Para tal, propõe-se a realizar um estudo de caso múltiplo em empresas promotoras de eventos de corrida de rua. Com isso, espera-se contribuir para o potencial estratégico das alianças criadas por este novo e crescente mercado.

Além disso, tem como objetivo aprimorar e complementar modelos de análise estratégicas tradicionais ou desenvolver novos modelos que levem em conta os relacionamentos estratégicos e as alianças e redes que as empresas estabelecem, de modo a oferecer uma ferramenta mais eficaz para: (i) explicar de modo mais estruturado e completo a conduta e o desempenho das empresas que atuam em alianças e redes estratégicas; (ii) apontar caminhos para a gestão estratégica que conduzam à vantagem competitiva sustentada das empresas.

Resultados esperados desse questionário são respostas que retratem de maneira fiel as percepções dos gestores das empresas pesquisadas a respeito do impacto das diversas alianças / redes estabelecidas por suas empresas. Não há necessidade de responder a todas as questões, caso o respondente não saiba a resposta.

Este questionário não é um teste, portanto não há respostas certas ou erradas.

Este estudo tem objetivos e interesses estritamente acadêmicos, e os dados e percepções levantados serão utilizados somente para o desenvolvimento desta pesquisa, conduzida pelo autor, sob a orientação do Professor Sergio Bastos. Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados dados ou informações fornecidas pelos respondentes, nem estes serão utilizados para outra finalidade que não a acadêmica aqui proposta. Os resultados finais desta pesquisa poderão conter fragmentos das opiniões dos respondentes. Entretanto, garante-se que a identidade dos respondentes não será revelada e não serão consideradas as respostas ou comentários como posição oficial das respectivas empresas.

Este questionário está dividido em 5 partes:

Parte 1 – Identificação do respondente

Parte 2 – Caracterização da estratégia.

Parte 3 - Validação das implicações estratégicas dos fatores ambientais

Parte 4 – Validação das implicações estratégicas das alianças e redes

Em cada pergunta que se utilizem termos não usuais, são estabelecidas as definições, de modo a viabilizar as respostas e garantir a uniformidade de conceitos e referências entre os respondentes. As repostas serão dadas neste mesmo documento, sempre nos espaços reservados para tal.

Se alguma questão não puder ser respondida por alguma razão, seja confidencialidade, falta de informação ou qualquer outra razão, apenas ignore-a. Solicitamos somente que não deixe de responder às demais questões, pois toda e

qualquer informação fornecida será essencial para o desenvolvimento desta pesquisa.

Caso seja de seu interesse, quaisquer informações complementares e adicionais poderão ser enviadas em anexo a este questionário.

Atenção! Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento.

A maioria das perguntas exigirá marcação de um ou mais “X” na(s) dentre as opções propostas ou em resposta tipo: “avalie a seguinte afirmação”. Nesse caso, serão dispostas, em ordem crescente de concordância, 5 opções, além da opção “não aplicável”, e será solicitado que seja escolhida aquela que melhor refletir a visão do respondente. Exemplo:

Afirmativa: XXXXXXXX

N/A	DC	D	ND/CD	C	CC
<input type="checkbox"/>					

Legenda:

N/A – Não aplicável

DC – Discordo Totalmente

D – Discordo

ND/CD – Não Discordo, Nem Concordo

C – Concordo

CC – Concordo Totalmente

O tempo total esperado para o preenchimento deste questionário é de no máximo 60 minutos. Portanto, desde já **MUITO OBRIGADO PELO SEU TEMPO E COLABORAÇÃO!**

Caso haja dúvidas, não hesite em procurar Ricardo Coelho no telefone (0XX27) 98808-1663 ou através do e-mail: ri.filho@uol.com.br

Os resultados serão enviados aos respondentes e estará disponível também através dos canais acadêmicos para fins estritamente acadêmicos.

Glossário

Competência – É o conjunto complexo de habilidades e conhecimentos, aprendido e assimilado, pelo qual a organização sistematicamente constrói e reconfigura seus recursos e competências em busca de uma maior efetividade.

Competência desejável - É aquela que provê a organização dos meios para atingir sua estratégia organizacional de modo superior. Sem essa competência, a organização até poderia conseguir atingir seus objetivos, mas não de maneira excelente.

Competência necessária - É aquela que todas as empresas, não necessariamente concorrentes no mesmo mercado, devem ter para atingir os objetivos propostos em sua estratégia. Sem essa competência, a organização dificilmente atingirá os objetivos contidos em sua estratégia.

Recursos – São os ativos tangíveis como bens, matéria-prima e valores monetários e também aqueles que podem ser comercializados e aos quais se pode atribuir um valor.

Alianças – São os arranjos voluntários entre organizações envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços.

Podem ocorrer como resultado de uma larga gama de motivos e metas, tomar uma variedade de formas e ocorrer transpassando fronteiras verticais e horizontais.

Alianças estratégicas – São as alianças que contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa.

Redes – São as construções sociais que surgem de transações contínuas e atividades conjuntas entre participantes num sistema social, definida como uma pluralidade de atores interagindo com base num sistema de símbolos compartilhados. Os atores participantes de uma rede podem ser designados em vários níveis de análise: indivíduos, pequenos grupos, organizações, coalizões ou nações.

Redes estratégicas – São os conjuntos de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações – fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades – incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostas de laços organizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças estratégicas classificadas em função do tipo ou intensidade de relacionamento, contribuindo para a vantagem competitiva da empresa.

Rede de valor - É o conjunto de jogadores no jogo dos negócios da empresa, sejam eles os clientes, os fornecedores, os competidores, os complementors, os agentes institucionais e o poder concedente. Numa espécie de mapa são representados todos os jogadores e os relacionamentos entre eles, não apenas os competitivos mas também os colaborativos.

A seguir encontra-se um exemplo da possível composição da rede de valor de uma empresa que promove eventos de esportivos no Brasil, indicados os papéis genéricos e os atores estratégicos / parceiros:

Papel Genérico	Atores Estratégicos / Parceiros
Clientes	Atletas, assessorias esportivas, empresas ou entidade ou órgão público que contrate o serviço de promoção de eventos.
Fornecedores	Empresas fornecedoras de material de infraestrutura (pórtico, estrutura de largada/chegada), material de apoio (água, fabricante de camisas, medalhas, troféus, etc).
Concorrentes	Comercializadores de eventos esportivos.
Novos Entrantes	Irrelevante.

Complementors – É aquele ator ou parceiro que fornece um produto ou serviço que constitui complemento às atividades da empresa, de modo que, quando associado ao seu produto ou serviço, tornam-no mais valioso.

PARTE 1 – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Nome da Empresa:

Cargo do Respondente:

Área de atuação / atribuições resumidas:

PARTE 2 – CARACTERIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Qual a estratégia utilizada pela sua empresa no mercado de eventos esportivos, quanto ao foco no cliente (marque com um “X” somente uma opção)?

Definição:

Diferenciação por qualidade – Quando a diferenciação se dá pelo oferecimento de um produto ou serviço que, comparado aos concorrentes ou aos substitutos, não seja fundamentalmente diferente, mas seja melhor. Decorre dos atributos do produto ou serviço em si, normalmente considerando três dimensões: maior confiabilidade, maior durabilidade e desempenho superior.

Diferenciação por *design* - Quando a diferenciação se dá por meio de características distintas dos produtos ou serviços concorrentes. Também chamada de diferenciação por **projeto**, busca algo diferente, não necessariamente melhor. Está intimamente relacionada à inovação.

Diferenciação por suporte – Sem alterar os atributos intrínsecos ao produto ou serviço, a diferenciação se dá pelo oferecimento de algo a mais, normalmente uma ampliação do nível de serviços agregados (formas e prazos de entrega, formas e prazos de financiamento e assistência técnica, por exemplo) ou produtos complementares (equipamentos periféricos, por exemplo).

Diferenciação por imagem - Considerando que os atributos de produtos ou serviços são as diversas formas como os consumidores os percebem, comparativamente aos produtos ou serviços concorrentes ou substitutos, um meio de diferenciá-los é a imagem, usualmente criada através da propaganda e de técnicas de promoção.

Diferenciação por tarifa / preço – Quando os atributos entre produtos ou serviços concorrentes ou substitutos forem similares, uma forma de diferenciá-los pode ser o preço.

- Diferenciação por qualidade
- Diferenciação por *design* ou projeto
- Diferenciação por suporte
- Diferenciação por imagem
- Diferenciação por tarifa / preço
- Não-diferenciação

Qual é o *stakeholder* mais privilegiado por sua empresa (marque com um “X” somente uma opção)?

- Empregados
- Acionistas
- Anunciantes
- Atletas
- Poder Público (Esfera Municipal)
- Comunidade
- Assessorias de corrida
- Não privilegia qualquer interesse em particular

Stakeholder – É qualquer “ator” (pessoa, grupo ou entidade) que tenha alguma relação de interesse (direto ou indireto) com ou sobre a empresa. São também aqueles que afetam ou são afetados pelos objetivos ou resultados da organização.

PARTE 3 – VALIDAÇÃO DAS IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS DOS FATORES MACROAMBIENTAIS

Qual o **grau de importância dos fatores macro ambientais** relacionados a seguir para a vantagem competitiva de sua empresa e, conseqüentemente, seu desempenho (marque com um “X” apenas uma das alternativas por fator):

Fatores	Muito importante	Importante	Pouco importante	Não se aplica / Não é importante
Disponibilidade de mão-de-obra capacitada no mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Custo de mão-de-obra no mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atividade econômica (nível de crescimento do PIB).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estabilidade econômica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Poder aquisitivo dos consumidores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnologias disponíveis para uso na empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crescimento do número de praticantes de atividades físicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crescimento do número de assessorias esportivas / academias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoio do poder público local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A mão-de-obra disponível hoje no mercado para a empresa pode ser classificada, quanto à capacidade técnica, como:

- Super capacitada (além do necessário).
- Capacitada (nível adequado à empresa).
- Não capacitada.
- Não sei / incapacidade de avaliar.

A mão-de-obra disponível hoje no mercado para a empresa pode ser classificada, quanto ao custo, como:

- Barata.
- Nem barata, nem cara.
- Cara.
- Não sei / incapacidade de avaliar.

A perspectiva da atividade econômica para os próximos 3 anos (evolução do PIB) é de:

- Forte crescimento (acima de 5% a.a.).
- Crescimento moderado (2 a 5% a.a.).
- Baixo crescimento (abaixo de 2% a.a.).
- Não crescimento.
- Não sei / incapacidade de avaliar.

O grau de estabilidade econômica do país pode ser classificado como:

Quais os fatores determinantes para o estabelecimento de alianças estratégicas por sua empresa atualmente? (marque com um "X" no **máximo três opções**)

- Acesso ao capital de informações proporcionadas por novos relacionamentos.
- Acesso ao capital social proporcionado por novos relacionamentos.
- Aprendizagem com parceiros.
- Gerenciamento de riscos.
- Compartilhamento de custos.
- Redução de custos de entrada em novos mercados.
- Gerenciamento de incertezas.
- Compartilhamento de recursos / talentos / competências complementares.
- Estreitamento de relações comerciais.
- Acesso a recursos físicos.
- Acesso a recursos financeiros.
- Acesso a recursos tecnológicos.
- Acesso a inovações.
- Não se aplica.

A sua empresa estabelece alianças / redes estratégicas com ... (marque com um "X" uma das opções sim, não ou não sei):

Tipos de Atores / Parceiros	Sim	Não	Não sei
a) Atletas participantes dos eventos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Grupos de corredores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Assessorias Esportivas e Academias de ginástica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Empresas contratantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

e) Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Órgãos Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

As alianças estratégicas nas quais sua empresa participa são **tipicamente** (marque com um “X” somente uma opção):

Definições:

Alianças bilaterais – São as alianças construídas entre duas entidades, por exemplo, entre sua empresa e um parceiro.

Alianças multilaterais – São as alianças construídas com mais de duas entidades, por exemplo, entre sua empresa e diversos fornecedores.

- Bilaterais
- Multilaterais
- Ambos
- Não participa de alianças

Caso sua resposta tenha sido multilaterais, quais são os principais participantes dessas alianças?

- Atletas participantes dos eventos
- Grupos de Corredores
- Assessorias Esportivas e Academias de Ginástica
- Empresas contratantes
- Fornecedores
- Concorrentes
- Órgãos governamentais

Selecione os **três principais tipos de alianças** mais utilizados por sua empresa com cada categoria de parceiro:

Tipos	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Órgãos Governamentais
Desenvolvimento / Co-produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comercialização / Marketing em conjunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acordo / Contrato de promoção de eventos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acordo / Contrato de prestação de serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique o **conteúdo** dos recursos de cada um dos parceiros com os quais a sua empresa estabelece alianças / redes estratégicas (marque com um “X” apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	Abundante	Mediano	Restrito	Não se aplica
a) Atletas participantes dos eventos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Grupos de corredores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Assessorias Esportivas e Academias de ginástica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Empresas contratantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Órgãos Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique o **volume** dos recursos de cada um dos parceiros com os quais a sua empresa estabelece alianças / redes estratégicas (marque com um “X” apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	Ilimitado	Satisfatório	Insuficiente	Não se aplica
a) Atletas participantes dos eventos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Grupos de corredores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Assessorias Esportivas e Academias de ginástica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Empresas contratantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Órgãos Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique o **acesso** da sua empresa aos recursos de cada um dos parceiros com os quais a sua empresa estabelece alianças / redes estratégicas (marque com um “X” apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	Ilimitado	Satisfatório	Insuficiente	Não se aplica
a) Atletas participantes dos eventos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Grupos de corredores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Assessorias Esportivas e Academias de ginástica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Empresas contratantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Órgãos Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Avalie a **força das conexões** (ou o grau de comprometimento e formalização contratual) entre a sua empresa e seus parceiros nas principais alianças estratégicas (marque com um “X” apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	Fraca	Média	Forte	Não se aplica
a) Atletas participantes dos eventos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Grupos de corredores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Assessorias Esportivas e Academias de ginástica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Empresas contratantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Órgãos Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obs. A **força das conexões** pode ser entendida como o grau de dificuldade de rompimento das alianças, o grau de comprometimento entre parceiros, a durabilidade da aliança ou a dificuldade de substituição do parceiro por outro devido ao tipo de contrato ou acordo entre as partes.

De forma geral, a natureza das principais alianças estratégicas estabelecidas por sua empresa é vista como (marque com um “X” apenas uma das opções para cada tipo de parceiro):

Tipos de Atores / Parceiros	Colaborativa	Oportunística	Não se aplica
a) Atletas participantes dos eventos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Grupos de corredores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Assessorias Esportivas e Academias de ginástica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

d) Empresas contratantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Órgãos Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obs. A **natureza das alianças** pode ser caracterizada como **oportunística** quando apresenta componentes de rivalidade ou de vantagem competitiva desproporcional para algum dos parceiros, e **colaborativa** quando apresenta equilíbrio de forças entre os parceiros.

Como você classifica o **efeito** das alianças para o setor de organização de eventos?

Efeito na Indústria	Aumenta	Diminui	Sem Efeito
a) Poder de barganha dos fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Poder de barganha dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Capacidade de evitar substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Capacidade de lidar com fatores políticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Capacidade de lidar com fatores demográficos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Capacidade de lidar com fatores culturais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Capacidade de lidar com fatores econômicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Barreiras de entrada no setor de eventos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Grau de rivalidade entre concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A sua empresa tem **indicadores de desempenho** para avaliar o quanto as alianças contribuem para o desempenho global da sua empresa?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Em sua opinião, tais indicadores são adequados e suficientes?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Em caso negativo, por quê?

A sua empresa tem **mecanismos de governança** das alianças (contratos, acordos, comitês, etc.) para estabelecer padrões de conduta dos parceiros em suas alianças estratégicas?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Em sua opinião, tais mecanismos são adequados e suficientes?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Em caso negativo, por quê?

Ao estabelecer alianças, quais dentre os critérios a seguir são utilizados para buscar **alinhamento de interesses** entre sua empresa e os parceiros?

- Estratégia operacional
- Cultura corporativa
- Estilo gerencial
- Complementaridade de recursos
- Complementaridade de produtos e serviços
- Nível de aceitação dos clientes
- Não possui critérios pré-concebidos

Como você classifica a **experiência** de sua empresa com múltiplas alianças?

- Extensa
- Não extensa, mas significativa
- Insignificante
- Não possui experiência
- Não sei dizer

Como você classifica o **compartilhamento de informações** com parceiros em alianças?

- Alto estágio de desenvolvimento
- Existente, mas não significativo
- Insignificante
- Não compartilha informações com parceiros
- Não sei dizer

Como sua empresa garante o **alinhamento estratégico** das alianças com sua estratégia de negócio?

- Por meio de processos formais estabelecidos
- Por meio de processos formais em desenvolvimento
- Por meio de iniciativas informais
- Não possui processos ou iniciativas
- Não sei

ESPAÇO RESERVADO PARA SEUS COMENTÁRIOS, CASO SEJA DO SEU INTERESSE, COMO POR EXEMPLO: DIFICULDADES NO PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO, DÚVIDAS CONCEITUAIS, LACUNAS, SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS E APROFUNDAMENTOS.

ANEXO II - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COMPLEMENTARES

Entrevistado:

Cargo:

- 1) Descreva o processo de formulação estratégica e de planejamento operacional de sua empresa na relação:
 - a) Estratégia x planejamento;
 - b) Papéis e responsabilidades no processo;
- 2) Qual o tipo de estratégia empregada por sua empresa? Há uma clara diferenciação?
- 3) Forças, fraquezas, ameaças e oportunidades são avaliadas?
- 4) Há direcionamento estratégico para alavancar forças e oportunidades e mitigar / reverter fraquezas e ameaças?
- 5) Como vê as alianças? De fato, são concebidas estrategicamente ou são aleatórias / oportunistas / irrelevantes? Cite exemplos principais.
- 6) Quais são, a seu ver, os impactos do macro ambiente na organização e no seu desempenho?
- 7) Houve alguma ação estratégica ou operacional para amenizar incertezas e contrapor ameaças do macro ambiente? E para maximizar oportunidades?
- 8) Discorra sobre seu entendimento da rede de valor da empresa, especialmente quanto aos novos entrantes e concorrentes, se é que são representativos.