

## UM ESTUDO SOBRE A CARACTERIZAÇÃO DOS EMPREENDEDORES DAS REDES LIGADOS AOS CIRCUITOS DE CORRIDA DE RUA

Teodoro Malta Campos<sup>1</sup>

Marcela Barbosa de Moraes<sup>2</sup>

Edmilson Lima<sup>3</sup>

### Resumo

A pesquisa aqui apresentada teve como objetivo analisar como se caracteriza empreendedores das redes de relação ligadas aos circuitos de corridas de rua na cidade de São Paulo. Foram estudadas duas organizações e suas respectivas redes. Adotou-se a abordagem metodológica qualitativa. Os dados foram coletados nos sítios de internet das organizações e em outros especializados em corridas de rua, assim como em entrevistas com profissionais de assessoria esportiva. A análise dos dados possibilitou caracterizar três tipos de participantes das redes de relação: (i) instituições organizadoras de corrida; (ii) organizações parceiras; (iii) empresas e profissionais satélites. As instituições organizadoras apresentam um perfil empreendedor ligado à identificação de oportunidades. As organizações parceiras apresentam um perfil voltada ao marketing, pois objetivam associar a sua marca na promoção de corridas de rua. Empresas e profissionais satélites apresentam um perfil empreendedor numa

---

*Recebimento: 5/8/2015 - Aceite: 13/12/2015*

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Professor da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Sul de Minas Gerais - FACESM. Email: teodoro@gruposerintegral.com.br

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (UNITAU). Email: marcela.moraes@unitau.com.br

<sup>3</sup> PhD em Administração pela HEC. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Email: edmilsonolima@gmail.com

---

perspectiva que foca identificação de oportunidades e possibilidades de diversificação de clientes, incluindo no rol de clientes atendidos os participantes de corridas de rua.

**Palavras-chave:** Redes de relação; Empreendedorismo; Gestão do esporte; Corridas de rua

## A STUDY ON THE NATURE OF THE ENTREPRENEURS OF THE NETWORKS LINKED TO STREETS RUN

### Abstract

The research p aimed to analyze how characterized the entrepreneurs connected to street run circuits in Sao Paulo network. Two organizations and these networks have been studied. Adopted a qualitative methodological approach. Data were collected on the internet sites of organizations and other specialized in road races, as well as interviews with sports advisory professionals. Data analysis permitted the characterization of three types of participants in the relationship networks: (i) organizing institutions of race; (ii) partner organizations; (iii) satellite companies and professionals. The organizing institutions have an entrepreneurial profile on the identification of opportunities. Partner organizations have a dedicated to the marketing profile as aim to associate your brand in street racing promotion. Businesses and professionals satellites feature an entrepreneurial perspective that focuses on identifying opportunities and customer diversification possibilities, including in the list of clients served participants of street racing.

**Keywords:** Network; Entrepreneurship; Sports Management; Street Run

## Introdução

As redes de relação são uma importante característica de nossa sociedade. Podem ser relativas às relações entre pessoas, grupos ou organizações e viabilizam a conectividade entre os atores sociais para a consecução de objetivos dos mais variados. Quando se trata do desenvolvimento de empreendimentos, elas são vitais para gerar a conjunção de esforços e de troca de conhecimentos necessária à tomada de iniciativas inovadoras, à busca e à exploração de oportunidades e à criação de novos empreendimentos. Por essa razão, é essencial que se dediquem pesquisas ao tema para buscar-se gerar subsídios que facilitem novos entendimentos sobre a ligação entre as redes de relação e a criação de novos negócios (MARTINEZ; ALDRICH, 2011).

Isso se justifica, entre outros motivos, pelo fato de que, nas redes de relação, ocorrem intercâmbios de informações e recursos, os quais, quando combinados, podem configurar oportunidades. No entanto, é necessário que o integrante da rede, tenha capacidades cognitivas para realizar as associações cabíveis de informações e recursos esparsos presentes na rede e assim visualizar a oportunidade. Isso mostra certo nível de complexidade para se entender sua atuação nas de redes de relação (VALE, WILKINSON, AMÂNCIO, 2008).

Considerando-se que as redes de relação podem estar presentes em diversos setores da economia, emergem como foco de análise do estudo aqui apresentado as redes de relação ligadas à realização de corridas de rua. Tal escolha deve-se ao fato de que as corridas de rua são um fenômeno social crescente que envolve pessoas, empresas de diversos setores e profissionais especializados nas áreas de condicionamento físico e saúde, caracterizando-se como uma atividade de cunho econômico que emprega numerosas pessoas e gera riquezas (BASTOS; PEDRO; CALHARES, 2009; SOBRAL, 2011). As corridas de rua também apresentam relevância para saúde pública, visto que possui um apelo para o cultivo de hábitos voltados à vida saudável.

Contudo, apesar da relevância das corridas de rua e das redes de relação, a revisão de literatura feita para o presente trabalho não identificou estudos de empreendedorismo vinculando os dois temas. Como se verá mais adiante, a coleta de dados também empreendida para a realização deste trabalho levou à constatação de que o conceito de redes de relação é central para se compreender a criação de novos negócios no mercado de promoção de corridas de rua. Assim, reforçou-se a relevância de se adotar a conjunção temática de base para se fazer o estudo.

Nesse sentido, a pergunta de pesquisa que norteou este trabalho foi: *Como se caracterizam os integrantes das redes de relação ligadas aos*

*circuitos de corridas de rua?* Para responder à pergunta, foram estudadas duas instituições que organizam corridas de rua na cidade de São Paulo, buscando-se compreender a manifestação do empreendedorismo impulsionada pelas redes de relação que formaram com outras organizações.

Este trabalho está dividido em cinco partes. Na primeira parte faz-se uma revisão breve da literatura relevante laços sociais, redes de relação e corridas de rua. Na segunda parte descreve-se o método. Em seguida são apresentados os resultados. O trabalho termina com uma discussão alargada, apresentando limitações e pistas para pesquisas futuras.

## **Fundamentação teórica**

De acordo com a literatura revisada as redes de relação surgem dos laços sociais, razão pela qual na seção 2.1 abaixo são apresentadas noções sobre o tema.

### **Laços sociais e capital social**

O desenvolvimento de um novo negócio é um processo complexo, que na maior parte das vezes evoluiu de forma não linear, por envolver, entre outras coisas, a necessidade de se gerir uma miríade elementos tais como recursos físicos e financeiros, conhecimentos e informações necessários para o êxito do empreendimento (SINGH; TUCKER; HOUSE, 1986). Uma forma de tornar mais eficiente o emprego de recursos nesse processo, ocorre através do desenvolvimento de vínculos ou parcerias com entidades externas à empresa. Isto pode ser útil para trazer recursos críticos para o desenvolvimento do negócio (DUBINI; ALDRICH, 1991). A origem dos vínculos ou parceriais, conforme explicam Smith & Locke (2008), surgem nos relacionamentos sociais do empreendedor e podem ser considerados como um capital social, chamados por laços sociais, os quais podem evoluir para relações de negócio.

Brüderl e Preisendorfer (1998) explicam que os laços sociais podem prover ao empreendedor o contato com pessoas, através dos quais podem emergir informações relevantes para a identificação de oportunidades ou conhecimento de demandas de mercado que podem influenciar positivamente para o êxito de um novo negócio. Para Brüderl e Preisendorfer (1998) a qualidade das informações que emergem dentro dos laços sociais pode apresentar um viés estratégico em termos de colocar o empreendedor a frente de seus concorrentes. Isso reforça a característica de capital social dos laços sociais, em razão dos relacionamentos que facilitarem ao empreendedor, algum tipo de conhecimento que lhe trará ganhos em termos de crescimento de seu negócio e financeiros.

As ideias de Granovetter (1973) auxiliam a explicar relação entre laços sociais e capital social. Para o autor o significado de capital social encontra-se na estrutura dos laços sociais, onde é possível desenvolver relações de trocas de recursos materiais e informações que fortalecem os envolvidos. No entanto, a ação do empreendedor fica circunscrita aos limites de configuração que a rede de relação apresenta. Isto porque, segundo as ideias de Raud-Mattedi (2005), as redes de relação envolvem relações concretas entre indivíduos e grupos, que podem apresentar características e direcionamentos específicos, que impõe limites na atuação dos envolvidos.

Segundo Burt (2000), outro autor que estudou o tema de laços sociais e capital social, a vida social provê uma realidade na qual podem ser intercambiados uma variedade de produtos e ideias, que são direcionados de acordo com os interesses individuais dos atores sociais (que incluem os empreendedores). Sendo que, o capital social é medido de acordo com a qualidade dos contatos que um indivíduo possui dentro da rede, ou da posição que ele ocupa na mesma. Assim, pode-se destacar uma característica relevante do capital social, trata-se da competência para criar relações e ocupar um lugar de destaque dentro dos diversos laços sociais. Dessa forma, pode-se entender que o conceito de Burt (2000) de capital social está ligado as habilidades sociais para desenvolver relacionamentos importantes para o crescimento de uma empresa.

Isto posto, cabe entender a conexão dos laços sociais e do capital social através das redes de relação, como se verá a seguir.

### **Redes de relação e relações de negócios**

As redes de relação são caracterizadas pelos laços sociais oriundos da convivência social com familiares, amigos e pessoas de contato eventual. A convivência com essas pessoas pode criar círculos através dos quais circulam informações e conhecimentos. Esse fluxo de circulação gera um intercâmbio que pode influenciar na formação da mentalidade das pessoas envolvidas na rede (GRANOVETTER, 2005). Essas noções evidenciam que as redes de relação podem ser consideradas como pessoais, à medida em os laços que formam as redes sejam vinculados à figura do indivíduo integrante.

Contudo, essa característica pessoal pode mudar para uma característica organizacional quando os desdobramentos do conteúdo intercambiado dentro das redes de relação, permitem identificação de oportunidades, um elemento fundamental para o processo empreendedor (CHELL, 2008). Pois, ao se evoluir da etapa da identificação e oportunidades

pode-se chegar ao estágio de criação de uma nova empresa (TIDD; BESSANT, 2009). Neste estágio, os interesses e a dinâmica de atuação dentro das redes de relação de uma organização é diferente da atuação de uma pessoa. Razão pela qual é importante diferenciar as redes de relação pessoal para as redes de relação organizacional. Na primeira o indivíduo busca atender seus anseios pessoais, enquanto na segunda, uma empresa, através de seu(s) dirigente(s) busca desenvolver objetivos organizacionais.

Nesse sentido, Vale, Wilkinson e Amâncio (2008) agregam explicações sobre a identificação de oportunidades nas redes de relação. Para eles, a identificação de oportunidade voltada para o desenvolvimento de relações de negócios, evolui a partir da habilidade de se construir, destruir e alterar conexões e configurações. Dessa forma, esses autores sustentam que o empreendedor atua como um “tecelão” da rede, direcionando o desenvolvimento desta no sentido de buscar aproveitar as oportunidades que emergem das relações. Assim, são criados laços de relacionamento importantes e que propiciam a criação de relações de negócios com clientes, fornecedores e parceiros estratégicos. Neste ponto, pode-se verificar que as redes de relação podem surgir a partir de um indivíduo (relacionamentos pessoais do empreendedor) ou de uma organização (na situação que o empreendimento já toma um corpo de empresa).

Vale, Wilkinson e Amâncio (2008) basearam suas ideias nos autores abaixo.

#### Quadro 1: Oportunidades, empreendedorismo e redes de relação

CONEXÕES EMPREENDEDOR – REDE DE RELAÇÃO	AUTOR
A habilidade empreendedora inclui a capacidade de viabilizar acordos entre todas as partes interessadas, tais como parceiros de negócio, capitalista, fornecedores de peças e serviços, distribuidores para garantir a cooperação entre os agentes.	Hirschman (1958)
O empreendedor atua como um agente de coordenação e de conexão. Busca a melhor combinação possível de diferentes recursos produtivos, situados dentro ou fora da empresa, criando uma unidade produtiva em melhores condições de negociar no mercado.	Leibenstein (1968)
Oportunidades surgem dentro dos chamados ‘buracos estruturais’ que são brechas ou lacunas que se formam entre integrantes da rede. Os buracos são uma decorrência do fato de que os integrantes não ocupam espaços iguais na rede. Há integrantes que ocupam mais espaço do que outros. Esses integrantes conseguem ter mais acesso a informações e identificar os ‘buracos’ existentes, os quais podem ser geradores de oportunidades.	Burt (2001)

Fonte: Adaptado de Vale, Wilkinson e Amâncio (2008).

Ao partir da ideia de Hirschman (1958), entende-se que a habilidade empreendedora para identificar oportunidades e desenvolver um novo negócio é concretizada por acordos celebrados entre partes, que atuam em pontos interligados da rede de relação, com base nos quais a empresa aproveita novas oportunidades de negócio. Leibenstein (1968) complementa essa ideia dizendo que a identificação de oportunidade ocorre quando o empreendedor atua como um agente que tem o objetivo de combinar os recursos existentes nos ambientes interno e externo da empresa. Já Burt (2001) explica que a oportunidade emerge do que chamou de ‘buraco estrutural’, que são lacunas que surgem dentro das redes de relação. Isso pode ocorrer através da retenção de informações, quando um agente possui uma maior quantidade de informações do que os outros envolvidos. Com as lacunas, abrem-se oportunidades para a criação de relações de negócio que podem ser aproveitadas por empreendedores atentos, que podem já fazer parte da rede, ou vir a se integrar à mesma.

As relações de negócio também podem surgir da replicação modelos de negócio, que é uma das formas para criação de novos negócios. Segundo Martinez e Aldrich (2011), é comum dentro das redes de relação organizacionais ocorrer a repetição de algum modelo de negócio já existente dentro das conexões existentes. Os autores explicam que, embora a criatividade seja uma das características do empreendedor, alguns novos negócios que emergem nas redes de relação tendem a copiar ou assimilar em grande parte características de alguma empresa já existente, pois essa é uma tarefa mais fácil de ser realizada do que fazer algum tipo de inovação nesse sentido. Ao replicar modelos de negócio também é possível que sejam criadas novas redes de relação de negócios que se ramificam dentro da rede de relação.

Com base nos autores ora apresentados, pode-se entender que a atuação dos empreendedores nas redes de relação, que influenciam para o desenvolvimento de relações de negócio, apresenta as seguintes características:

(i) relacionamento interpessoal para negociar acordos e estabelecer pontes (HIRSCHMAN, 1958);

(ii) combinação de recursos organizacionais para se avaliar o potencial dos recursos produtivos internos com necessidades externas identificadas na rede de relação (LEIBENSTEIN, 1968);

(iii) gestão estratégica de informações para se identificar os buracos estruturais nos quais podem-se encontrar as oportunidades (BURT, 1992).

Nessa perspectiva, entende-se que o empreendedor, para atuar de maneira eficaz na rede e assim desenvolver uma relação de negócio, precisa

passar um processo pessoal de amadurecimento cognitivo para conseguir atuar com eficiência quanto às três características (i, ii e iii).

As ideias acima permitem visualizar a transição que ocorre entre uma rede de relação interpessoal para organizacional. O empreendedor, naturalmente, se insere dentro de uma rede valendo-se da sua pessoa e competências de relacionamento. Contudo, à medida que oportunidades para o desenvolvimento de uns novos negócios são identificadas, surgem dentro da rede figuras ligadas ao contexto organizacional tais como fornecedor e cliente. Isso permite entender que uma rede de relação pessoal pode transformar-se em organizacional. Por outro lado, considerando-se que as redes de relação são um fenômeno social e dotado de certa subjetividade, fica difícil distinguir complementamente uma rede pessoal de uma rede inteorganizacional, o que permite sugerir que dentro de uma rede pode coexistir integrantes tanto enquanto indivíduos quanto organizações.

## Corridas de rua

Arelado a um forte apelo em prol da saúde e da qualidade de vida, o crescimento do número de corridas de rua fez com que esses eventos ganhassem espaço na agenda de profissionais de diversos setores, tais como educadores físicos, assessores esportivos e agentes de marketing esportivo, entre outros (BASTOS; PEDRO; PALHARES, 2009).

A origem das corridas de rua ocorreu no final dos anos sessenta nos Estados Unidos, onde um treinador chamado William Bowerman lançou, em coautoria com outros treinadores, um livro com orientações para se praticar a corrida de rua. Um dos atletas treinados por ele foi o fundador da empresa de produtos esportivos Nike, que, nos Estados Unidos, foi uma das empresas que fomentaram a formação do mercado de corrida de rua, o qual é associado ao estilo de vida saudável (BASTOS; PEDRO; PALHARES, 2009).

Quanto à caracterização das corridas de rua, Salgado e Chacon-Mikhail (2006) explicam que a Associação Internacional das Federações de Atletismo (IAAF) define como corridas de rua as provas disputadas nas ruas, avenidas ou estradas de distâncias que podem variar de 5 a 100 quilômetros. Para Truccolo, Maduro e Feijó (2008), o fato de as corridas de rua serem de distâncias variadas denota uma característica de receptividade a diferentes públicos, além de serem abertas a praticantes profissionais e amadores, capazes de correr distâncias longas ou curtas. Isso contribui para se tirar o estigma elitista que havia sobre a prática do atletismo, visto anteriormente como um esporte praticado somente por atletas profissionais e de alto desempenho.



Quanto à caracterização dos participantes das corridas de rua, a pesquisa de Truccolo, Maduro e Feijó (2008) evidencia dois perfis: aqueles que praticam o esporte sob a orientação de um profissional de educação física e aqueles que o praticam sem tal orientação. No caso do primeiro perfil, ter a orientação de um profissional é considerado um fator de motivação para a prática. Já para os praticantes do segundo perfil, os fatores motivacionais principais são a diversão e a possibilidade de praticar a corrida no bairro onde vivem. Contudo, foi constatada a melhoria do condicionamento físico e da saúde como motivação comum entre os dois perfis de praticantes.

Esses elementos apresentam a corrida de rua como uma prática esportiva acessível para grande parte da população e propícia à melhoria da condição de vida. Outro ponto que justifica a escolha dessa prática esportiva como atividade física regular refere-se ao sentimento de recompensa. Massarella e Winterstein (2009) relatam que os praticantes sentem prazer, alegria e felicidade por correr, fazendo com que esse esporte se torne um hábito autossustentado por ocorrer o engajamento do participante na atividade.

Esses aspectos motivacionais podem estar relacionados com o crescimento do número de praticantes indicado pela tabela abaixo. Ela descreve a evolução numérica das corridas de rua no estado de São Paulo entre do ano de 2005 a 2013.

#### Quadro 2: Evolução das corridas de rua no estado de São Paulo

Ano	Números de provas	Participantes
2005	168	209.501
2006	182	233.557
2007	195	283.960
2008	217	372.352
2009	240	401.465
2010	287	416.210
2011	298	464.057
2012	311	533.629
2013	323	566.236

Fonte: Federação Paulista de Atletismo (2014).

O número de provas de corrida de rua autorizadas pelas municipalidades paulistas aumentou de 168 corridas em 2005 para 323 em 2013, um crescimento de aproximadamente 92%. Já a quantidade de participantes saltou de 209.501 em 2005 para 566.236, um aumento de

170%. Esses dados evidenciam o aumento do interesse das pessoas pelas corridas de rua e, ao mesmo tempo, a ampliação de um tipo de negócio que vem se consolidando, chegando a movimentar anualmente R\$ 3 bilhões (SOBRAL, 2011).

### **Redes de relação e corridas de rua**

Ao se buscar conexões entre os construtos redes de relação e corridas de rua, é necessário fazer uma breve explicação sobre sua evolução histórica. A propagação da prática das corridas de rua se deu através do movimento *Esporte para todos*, lançado na década de 1970. Este movimento cresceu através do desenvolvimento de relacionamentos interpessoais entre os participantes, através do qual foi possível aumentar o número de pessoas engajadas até chegar-se à formação de pequenos clubes de praticantes. O movimento originou-se na Europa e tinha como objetivo estimular a prática de atividade física, focando a melhoria da condição de saúde da população. Propagou-se no Brasil no final da década de 1970, como um programa de governo (BASTOS; PEDRO; PALHARES, 2009). Diante disso vê-se que a evolução das corridas de rua favoreceu a formação de laços sociais entre pessoas que tinham interesse na prática do esporte.

Nesse período, o livro do médico e militar norte-americano Keneth H. Cooper influenciou para o aumento da prática de corridas e ruas por transmitir ensinamentos básicos e de fácil aplicação para aqueles que desejam iniciar a atividade de corrida (MIRANDA, 2007; BASTOS, PEDRO e PALHARES, 2009). Isso possibilitou que fossem criados grupos informais de adeptos do esporte.

Nesse cenário, a prática da corrida de rua abriu, segundo Bastos (2008), espaço para três segmentos de negócios:

(i) serviços oferecidos ao consumidor: em academias, clubes de corrida e entidades organizadoras de corridas de rua, tais como federações, clubes e prefeituras;

(ii) produção: fabricantes de equipamentos e de acessórios para acompanhamento profissional de médicos, nutricionistas, educadores físicos e outros profissionais da área de saúde, e

(iii) serviços e produtos envolvendo imagem e marketing: fotos, filmagem, revistas, eventos promocionais e patrocínios.

Nesses segmentos, tende a ocorrer a atuação empreendedora de integrantes das diferentes redes de relação envolvidas (BURT, 1992; GRANOVETTER, 2005), uma atuação que, entre outras coisas, favorece interseções entre as redes e a intensificação das trocas de informação entre seus participantes. Adicionalmente, entre os praticantes da corrida de rua

em si, e entre eles e os ofertantes de bens e serviços, e também entre tais ofertantes, os encontros repetitivos (para treinos, competições...) ampliam as redes de relação e favorecem o desenvolvimento de habilidades relacionais. Isso contribui para que os empreendedores e empreendedores potenciais saibam identificar e combinar, de maneira eficaz, os recursos esparsos dentro da rede (HIRSCHMAN, 1958; LEIBENSTEIN, 1968).

Pode-se considerar também que uma pessoa que deseja iniciar a prática de corrida de rua tende a buscar informações iniciais sobre o esporte com pessoas já inseridas no mundo da corrida de rua, seja um praticante experiente, seja um profissional da área.

## **Métodos**

O estudo adotou a abordagem de pesquisa qualitativa, seguindo as orientações de Martinez e Aldrich (2011), que recomendam que estudos sobre o tema das redes de relação utilizem tal abordagem. Os dados foram coletados acerca de corridas de rua que foram organizadas por duas organizações de esporte na cidade de São Paulo entre os anos de 2009 a 2013. Foram coletados nos sítios de internet institucionais de ambas e em entrevistas com os dirigentes publicadas em páginas de internet ligadas a corrida de rua. Para tanto, seguiram-se as recomendações de Flick (2009) relativas ao uso da internet, que dizem que o pesquisador deve ter familiaridade com a internet e experiência para saber discernir quais dados utilizar, de forma a evitar dados vagos, supérfluos ou inadequados.

Além disso, foram realizadas entrevistas com dois profissionais de educação física que trabalham em assessorias esportivas treinando corredores de rua. Nas entrevistas, foi possível complementar os dados coletados na internet e compreender melhor as características da atuação dos empreendedores.

A análise de dados incluiu as análises intracaso e intercaso sugeridas por Miles e Huberman (1994). Em razão da amostra de pesquisa ter-se baseado no estudo de duas organizações, cada uma delas foi metodologicamente considerada como um caso, como se pode notar a seguir. Também foi realizada uma análise longitudinal do período estudado que buscou caracterizar a intensidade das redes inteorganizacionais que existem entre os empreendedores estudados.

## **Dados**

A apresentação dos dados foi dividida de acordo com as fontes utilizadas. As subseções a seguir sintetizam, primeiramente, os dados obtidos na internet e, depois, aqueles obtidos em entrevistas.

## Dados coletados na internet

### a) Yescom

Essa organização foi criada na década de 1970 com o objetivo de promover eventos esportivos ligados ao tênis. Decorridos alguns anos, houve um novo posicionamento e a empresa passou a organizar eventos esportivos voltados para ciclismo e corrida de rua. Atualmente é dirigida por Thadeus Kassabian, que é filho do fundador. As provas de corrida de rua da Yescom consideradas neste estudo são enumeradas na Tabela 1.

**Tabela 1:** Provas de corrida de rua organizadas pela Yescom na cidade de São Paulo

Prova	2009	2010	2011	2012	2013	Parceiros/Setor
1. Meia Maratona de São Paulo com corrida de 10km	X	X	X	X	X	Globo – Comunicação
2. São Silvestre (15km)	X	X	X	X	X	Globo – Comunicação Fundação Casper Líbero – Comunicação
3. Maratona de São Paulo com corridas de 21km e 10km	X	X	X	X	X	Globo – Telecomunicação
4. Super 9K	X	X	X	X	X	Montevérgine – Fabricante de alimentos
5. Corrida e Caminhada Contra o Câncer de Mama	X	X	X	X	X	Instituto Brasileiro de Controle do Câncer
6. Prova Pedestre Sargento Gonzaguinha	X	X	X	X	----	Polícia Militar de São Paulo – Setor Público
7. São Silvestrinha, Corrida Infantil	X	X	X	X	----	Fundação Casper Líbero – Comunicação
8. Maratoninha de São Paulo, Corrida Infantil	X	X	---	X	----	Caixa Econômica Federal – Banco
9. Ecorrida de revezamento	--	X	X	X		Globo – Comunicação Caixa Econômica Federal – Banco
10. Corrida Pela Paz 8km, 4km e Caminhada de 4km	X	X	X	----	----	Caixa Econômica Federal – Banco PBF – Escola de inglês
11. Corrida Mudando o Diabetes (10km e 5km) e Caminhada de 5km	X	X	----	----	----	Novo Nordisk – Laboratório
12. Super 40 – SP	X	----	----	----	----	Caixa Econômica Federal – Banco CNA – Escola de inglês

Fonte: Dados da pesquisa.

Das 12 provas da Yescom analisadas, cinco foram realizadas nos cinco anos considerados e duas foram realizadas em quatro anos. O principal parceiro é a organização de comunicação Globo, que esteve ao lado da Yescom em quatro das 12 provas. Isso confirma o conteúdo divulgado no sítio de internet da empresa, no qual a parceria é citada. Também chamam atenção as parcerias com a Caixa Econômica Federal, a Fundação Casper Líbero, o Instituto Brasileiro de Controle de Câncer e a empresa de alimentos Montevérgine. A Yescom realizou corridas com todos esses parceiros no período analisado, evidenciando a formação de laços fortes de relação interorganizacional. Tal situação mostra uma variedade importante de setores da economia interessados em ter o nome vinculado a provas de corrida de rua. São empresas dos setores de comunicação, alimento, bancário e uma organização do terceiro setor voltada para o apoio a pessoas com câncer. Diante disso, vê-se que os dados da Tabela 1 evidenciam a formação de uma rede de relação inteorganizacional em torno da Yescom.

Outro aspecto que merece destaque refere-se à criação de um clube de corredores. É um programa de fidelidade que faz um *ranking* dos integrantes que participam das corridas de rua organizadas pela Yescom, possibilitando assim fazer análises comparativas do desempenho individual. O programa também inclui parcerias com assessorias esportivas e academias.

## **b) Corpore**

Fundada em 1982, a Corpore é uma sociedade sem fins lucrativos que foi declarada pela municipalidade paulistana em 2008 como uma entidade de utilidade pública. Sua organização é regulamentada por estatuto próprio, que prevê a existência de uma diretoria acompanhada de perto por conselheiros. O foco central de sua atuação é promover corridas de rua e caminhadas, buscando continuamente o aumento do número de participantes. Seu objetivo indireto é contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas. A tabela 2 discrimina as corridas da Corpore que foram analisadas.

**Tabela 2:** Corridas de rua organizadas pela Corpore na cidade de São Paulo

<b>Prova</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Parceiros/Setor</b>
1. Meia Maratona Internacional Corpore da Cidade de São Paulo	X	X	X	X	X	Band – Comunicação Montegérvine – Alimentos
2. GRAACC	X	X	X	X	X	Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer – Terceiro Setor
3. Zumbi dos Palmares	X	X	X	X	X	Samsung – Fabricante de eletrônicos
4. XIV Corrida Corpore Bombeiros (10Km)	X	X	X	X	X	Bombeiros de São Paulo – Setor Público
5. Centro Histórico	X	X	X	X	X	Não há um parceiro específico. Apenas patrocinadores
6. Shopping Aricanduva	X	X	X	X	X	Shopping Aricanduva – Varejo
7. Duque de Caxias	X	X	X	----	X	Exército Brasileiro – Setor Público
8. Corrida Oral-B Prevenção Câncer Bucal	X	X	----	X	X	Oral B – Creme Dental
9. Disney Magic Run	----	----	----	X	X	Disney – Entretenimento
10. 25 Km Corpore	X	X	----	----	----	Band – Comunicação Montegérvine – Alimentos
11. Hebraica	X	----	----	----	----	Hebraica – Social, clube da comunidade judaica de São Paulo
12. Corrida Corpore WTC	X	----	----	----	----	World Trade Center – Empreendimento imobiliário

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 2, novamente nota-se a formação de uma rede de relação inteorganizacional, afinal foram identificadas onze instituições jurídicas nas doze provas analisadas. Por outro lado, é possível identificar seis provas que

foram realizadas em todos os cinco anos considerados e duas provas que foram feitas em quatro anos. Além de duas provas que foram realizadas em um único ano. Diferentemente da Yescom, não é possível identificar a figura de um parceiro dominante para a Corpore. Porém, pode-se entender que há um laço de relação forte com as seguintes organizações: Oral B, Samsung, Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer, Band, Montevérgine, Bombeiros de São Paulo, Exército Brasileiro e Shopping Aricanduva - todas são organizações que mantiveram parceira com a Corpore ao longo do período estudado.

Como no caso da Yescom, é possível identificar uma variedade considerável de organizações que atuam em diversos setores, com destaque da Montevérgine, que foi citada acima como parceira também da Yescom - o que permite entender que, para a Montevérgine, é importante estar presente em diversas corridas de rua.

A Corpore possui uma espécie de clube de conveniência para os seus associados. Esse clube surgiu a partir de convênios celebrados com empresas de diversos setores, como por exemplo: academias, assessorias esportivas, clínicas, corretoras de seguro, restaurantes, entre outros. Isso funciona como um incentivo para fidelizar os associados e para atrair novos associados.

### **Dados coletados nas entrevistas**

Os entrevistados destacaram a existência de uma gama de profissionais e empresas que trabalham com corrida de rua: médicos ortopedistas, fisioterapeutas, educadores físicos, assessores esportivos, academias, nutricionistas, vendedores de roupas esportivas, fotógrafos de corrida e vendedores de roupas e acessórios esportivos. Nesse ramo de atuação, as redes de relação emergem de maneira informal, por exemplo: dificilmente uma assessoria esportiva, ao contratar um educador físico, efetua o registro formal da relação de trabalho, o profissional é remunerado pela quantidade de horas trabalhadas. No entanto, esse profissional pode ter uma carteira de alunos que irá interessar à assessoria esportiva e isso poderá facilitar a criação de um vínculo empregatício.

Dessa forma, emerge uma característica para se integrar à rede de relação: a capacidade de captação de clientes por parte de um integrante, que pode gerar negócios para os demais membros. Aqui surge uma segunda característica: o sistema de indicações e reciprocidade é importante para estabelecer laços. Por exemplo, se um ortopedista indica um cliente para um educador físico, depois o ortopedista vai esperar que o educador físico lhe indique também outro cliente. Se a expectativa do ortopedista for

frustrada, ele deixará de indicar clientes para o educador físico. Isso faz com que alguns laços tenham curto prazo de duração. Neste ponto a questão da confiança surge como um ponto relevante, visto que uma pessoa só se torna confiável à medida em que é capaz de reciprocitar as indicações que recebe.

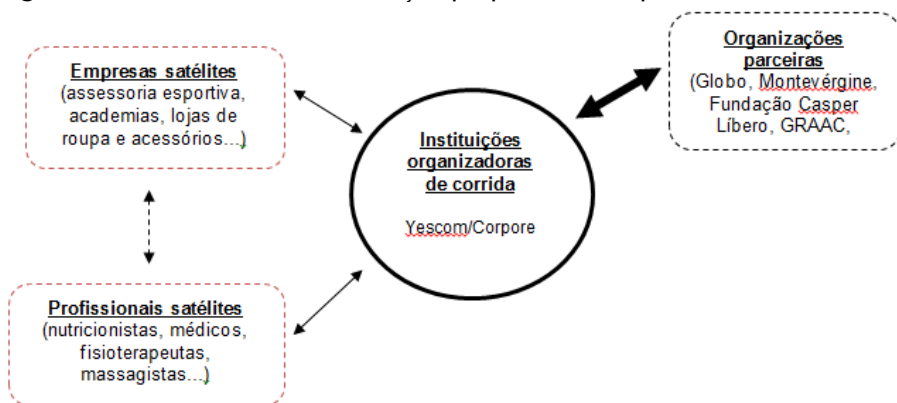
Quanto ao comportamento dos corredores, as provas mais procuradas são as de 10 km de distância, sendo comum os praticantes se mostrarem competitivos e orientados a resultados progressivamente melhores, a serem conquistados com base em treino e disciplina. Algumas motivações dos praticantes são: superar limites pessoais, ter a realização pessoal de completar um percurso de corrida, mostrar a familiares e amigos sua satisfação e seu êxito por ter completado uma corrida e melhorar o condicionamento físico.

Outro ponto destacado é o fato de que um número crescente de empresas vem incentivando seus funcionários a participarem de corridas de rua. Os dirigentes acreditam que alguns ganhos dos empregados, obtidos com a corrida de rua, podem ter reflexos positivos no trabalho destes. Isso explica uma das razões de tais empresas contratarem serviços de assessoria esportiva para treinar seus funcionários e incentivarem-nos a participar de corridas de rua.

## Rede de relação no ramo de corridas de rua

Com base nos dados, elaborou-se um modelo que explica como se caracterizam as redes de relação entre os empreendedores que atuam em torno dos circuitos de rua de São Paulo.

Figura 1: Modelo de redes de relação propícias ao empreendedorismo



Fonte: Os autores deste artigo.



A análise dos dados possibilitou categorizar a atuação dos empreendedores nas redes de relação ligadas aos circuitos de corridas de rua em três tipos: **instituições organizadoras de corrida**, que são empreendedores que atuam sob a forma de empresas ou associações que têm como foco de atuação a realização de corridas de rua; **organizações parceiras**, empresas que buscam associar seu nome às corridas e ter uma relação de ganhos mútuos com seus realizadores; e **empresas e profissionais satélites**, são empreendedores que também atendem o público praticante de corridas de rua, porém seu trabalho não é orientado apenas a esse tipo de prática esportiva; orbitam as instituições organizadoras figurando frequentemente em programas de fidelização - são empresas ou profissionais dos segmentos de comunicação, alimentação, financeiro, filantropia, atividade física, roupas e acessórios, entre outros.

A formação dessas redes mostra o poder de atração que exercem as corridas de rua, em boa parte advindo do apelo quanto à qualidade de vida e à superação de desafios pessoais. Quanto aos laços, aqueles formados entre as **instituições organizadoras** e **organizações parceiras**, pode-se entender que apresentam uma característica de capital social para ambos os lados. Na troca que existe entre os dois lados, as **instituições organizadoras** ganham recursos financeiros das **organizações parceiras**, as quais em troca conseguem divulgar sua marca em um contexto dotado de peculiaridades que são os circuitos de corridas de ruas. Assim a relação entre esses dois lados tende de ser uma relação de longo prazo na qual uma corrida é editada em anos sucessivos. Já o laço entre a **instituições organizadoras** e **entidades satélites** (empresas e profissionais), também apresenta características de capital social, uma vez que as **entidades satélites** integraram os clubes de benefícios e descontos oferecidos pelas **instituições organizadoras** aos seus associados. O que representa a possibilidade de se ganhar financeiros, com o público se inscreve nas corridas promovidas pelas **instituições organizadoras**.

A relação das instituições organizadoras com as **organizações parceiras** diferencia-se da relação das **instituições organizadoras** com **empresas e profissionais satélites**. As **organizações parceiras** possuem maior força econômica do que as **empresas e profissionais satélites**. Por isso, na figura 1, a flecha que indica a relação entre as **instituições organizadoras** e as **organizações parceiras** é mais realçada do que as flechas que indicam a relação entre as **instituições organizadoras** e as **empresas e profissionais satélites**. A diferença de realce simboliza a diferença do poder de influência dos participantes das redes de relação, o que está relacionado com a posição que cada um ocupa.

Nesse sentido, com base nos dados analisados, pode-se identificar que as **instituições organizadoras** possuem uma posição de destaque diante dos demais integrantes, visto que esses empreendedores possuem o poder de articular e promover as corridas de rua. Em segundo plano vem as **organizações parceiras**, elas ocupam essa posição em razão do poder financeiro que possuem para investir quantias significativas de dinheiro em patrocínios dos circuitos de corridas de rua. Em terceiro plano ficam as **empresas e profissionais satélites** que, em razão de serem em maior quantidade do que os outros dos tipos, e por possuírem menos recursos financeiros, figuram em uma posição de menos destaque.

Corroborando para isso, o fato de que a relação identificada na análise dos dados entre as **instituições organizadoras** e as organizações parceiras evidencia um aspecto de marketing (associar a marca à corrida) que ajuda a tecer a rede de relação propícia à realização das corridas de rua. Dessa forma, os dados sugerem que as organizações parceiras podem enxergar ganhos ao inserir o seu nome na promoção de corridas de rua.

## Discussão dos resultados

A presente pesquisa teve como questão de pesquisa identificar as características dos integrantes das redes de relação e ligadas aos circuitos de corridas de rua. Inicando-se pela questão das características empreendedoras, entende-se que as duas **instituições organizadoras** de corrida de rua estudadas, pode-se afirmar que o perfil empreendedor da Yescom é de identificação de oportunidade (CHELL, 2008; TIDD; BESSANT, 2009), visto que a empresa foi criada para promover eventos ligados ao tênis, e, ao longo do tempo, percebeu que o mercado de circuitos de corridas de rua era mais promissor que o tênis, então, decidiu reposicionar-se para se especializar na promoção de corridas de rua. Do lado da Corpore, o perfil empreendedor pode ser classificado da mesma maneira, pois a organização, ainda que não tenha fins lucrativos, começou a organizar corridas de rua valendo-se de poucos recursos e com baixo profissionalismo e, ao longo do tempo, essa atividade foi considerada uma oportunidade que poderia ser mais bem explorada, motivando o desenvolvimento de uma atuação mais profissionalizada.

No tocante à criação e à gestão de redes, fazem-se necessárias habilidades para desenvolver relacionamentos interpessoais para cativar mais pessoas dentro da rede, até se chegar na formação de grupos de pessoas interessados em corridas de rua. Para isso, é fundamental a confiança mútua. A partir do mapeamento feito com os dados obtidos, pode-se dizer que as redes de relação analisadas se encontram em um “círculo

virtuoso”, pois a relação entre as instituições organizadoras de corridas de rua e as organizações parceiras tende a ser duradouras, indicando a habilidade de relacionamento interpessoal para fazer acordos destacada por Hirschman (1958). Naturalmente, esta habilidade interpessoal das pessoas que fizeram parte da fundação das **instituições organizadoras**, conseguiram desenvolver direcionamentos capazes de transpor o limite individual e pessoal, para desenvolver uma rede inteorganizacional. Sendo essa rede baseada na figura jurídica das **instituições organizadoras** que foram capazes de desenvolver redes de relação focadas no contexto dos circuitos de corridas de rua.

Outros pontos que auxiliam a explicar as características das redes de relação nos circuitos de rua são:

- **Frequência anual das corridas:** quanto mais corridas são organizadas pelas instituições organizadoras em colaboração com as organizações parceiras, mais fortes ficam as relações abrangidas pela rede.
- **Dependência compartilhada:** as instituições organizadoras dependem dos parceiros e das empresas e profissionais satélites para a divulgação e organização das corridas de rua na cidade de São Paulo.
- **Natureza dos ganhos obtidos:** todos os agentes participantes da rede de relação empreendedora apresentam ganhos, tanto tangíveis como intangíveis, com as relações.

Além disso, cabe explicar que a dinâmica de desenvolvimento das redes de relação apresenta um aspecto que vem ao encontro das ideias de Martinez e Aldrich (2011): a replicar modelos de negócio em uma rede, de práticas que já existam em outra rede. Isso fica evidente nos benefícios oferecidos pelas duas instituições organizadoras de corridas de rua aos atletas como estratégia de fidelização. Embora cada um dos sistemas de benefício apresente características diferentes entre si, a finalidade dos mesmos é igual, evidenciando a habilidade de se repetir, em uma rede de relação, práticas consideradas pertinentes que surgiram em outra rede.

A variedade de organizações de diversos setores identificadas como parceiras reforça as ideias de Bastos, Pedro e Palhares (2009), segundo as quais o interesse crescente gerado pelas corridas de rua faz com que empresas de diversos setores tenham o interesse de investir verbas de patrocínio para associar a marca com o evento. Aqui também é possível identificar a habilidade das instituições organizadoras para combinar recursos escassos (e distribuídos de modo esparsos na rede) e assim fortalecer a rede de relação (LEIBENSTEIN, 1958). O exemplo disso é criação do clube de benefícios e descontos para os associados. Pois, através dos

clubes é possível aglutinar as empresas classificadas como satélites e oferecer produtos e serviços para os associados.

Nas entrevistas, foram destacadas as motivações dos corredores em participar das corridas de rua, sendo identificado o aspecto da melhora das condições de saúde explicado por Massarela e Winterstein (2009). Contudo, apareceu nos dados o aspecto dos ganhos organizacionais advindos da prática de correr. Os praticantes desenvolvem qualidades como disciplina e orientação para resultado, as quais, sugere a análise de dados, podem ser transferidas para as rotinas de trabalho, tendo um impacto positivo no desempenho do funcionário. Essa descoberta não foi identificada na literatura e possivelmente pode influenciar para o desenvolvimento das redes de relação, uma vez que, possivelmente, os programas de incentivo à participação de funcionários em corridas de rua abrem oportunidades de negócio diferentes das identificadas no presente estudo, tais como o desenvolvimento de consultorias esportivas voltadas para a promoção da prática de corridas de rua dentro de empresas, com objetivo de estimular o maior número possível de funcionários a participar de circuitos de corridas de rua. Cabe explicar, que não foi identificada entre as empresas estudadas algum tipo de consultoria esportiva com este foco. As consultorias estudadas focam no indivíduo e não em empresas.

Isto posto, cabe resgatar à pergunta de pesquisa proposta na introdução deste artigo, que buscou entender as características dos integrantes das redes de relação ligadas aos circuitos de corrida de rua, entende-se o que segue:

**(i) Instituições organizadoras** - apresentam uma atuação empreendedora voltada para identificação de oportunidades e desenvolvimento do negócio, afinal atividade principal dessas empresas é promover eventos de corrida de rua. Essas empresas também possuem força para influenciar na forma de configuração da rede, pois possuem o poder de organizar os eventos de corridas de rua propriamente (GRANOVETTER, 1973);

**(ii) Organizações parceiras** - são empresas que possuem um interesse de marketing nas corridas de rua, não podendo ter a sua atuação considerada como empreendedora. O objetivo central dessas empresas é associar marcas aos eventos. Por isso, as redes de relação podem lhe gerar um capital social no sentido de abrir oportunidades para veicular a marca para um público alvo selecionado que são os corredores de rua. E, em razão do poder econômico que possuem, ocupam uma posição privilegiada, quando comparada com as **empresas e profissionais satélites** (BURT, 2000), e

**(iii) Empresas e profissionais satélites** - para uma parte deste grupo de integrantes pode-se dizer que a atuação empreendedora é baseada na

diversificação para angariar mais clientes, porém as corridas de rua não representam a única fonte de captação de clientes, é o caso de médicos, academias, fisioterapeutas e nutricionistas. Já para outra parte (consultorias e educadores físicos especializados) a atuação empreendedora é comparável com as instituições organizadoras, pois as corridas de rua são a atividade econômica central que fomentam o negócio. Por isso, no caso desse grupo os laços sociais que podem emergir dentro das redes de relação apresentam um potencial para gerar ganhos financeiros (BRÜDERL; PREISENDORFER, 1998).

### **Considerações finais**

Com esta pesquisa, notou-se que as redes de relação ligadas à realização de eventos de corridas de rua podem facilitar a atuação de empresas, em especial as que tenham como principal fonte de ganho econômico a realização das corridas de rua ou a preparação de corredores para participar delas.

Este trabalho apresenta algumas limitações. Primeiro, as usuais limitações inerentes a um estudo qualitativo, o qual não apresenta resultados universalmente generalizáveis. Os dados obtidos são pertinentes para o contexto das empresas na cidade de São Paulo, mas estudos futuros podem testar empiricamente com uma amostra mais do tema pesquisado com uma maior gama de empresas. Este estudo poderá, então, contribuir para um melhor entendimento sobre as características das redes de relação entre empreendedores ligados aos circuitos de corridas de rua.

Entende-se válido se estudar as redes de relação no contexto de circuitos de rua, pois, conforme foi possível se identificar ao longo do presente artigo, os circuitos de corridas de rua são um fenômeno social que possui uma importância em termos econômicos. E a dinâmica de desenvolvimento das relações entre empresas e profissionais atuantes é compatível com o construto das redes de relação.

Diante disso, justifica-se mais esforços de pesquisa sobre o tema, pois certamente há variáveis e fatores de influência outros, que não foram identificados no presente estudo, que contribuirão para explicar melhor esse fenômeno contribuir para gerar novos subsídios para o campo de estudo das redes de relação entre empreendedores.

### **Referências**

BASTOS, F. C. **Marketing de assessorias esportivas**. (Mimeo), 2008.

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, 76-86, 2009.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Sentido axiológico do empreendedorismo. In: XXXIII Encontro da ANPAD, 2009, São Paulo. **Anais XXXIII ENANPAD**, 2009.

BRUDERL J.; PREISENDORFER P. Network support and the success of newly founded businesses. **Small Business Economics**, v. 10, n.3, p 213-225, 1998.

BURT, R. S.. The network structure of social capital. **Research in Organizational Behavior**, 22: 345-423, 2000.

\_\_\_\_\_. Structural holes versus network closure as social capital. In: LIN, N.; COOK K. E.; BURT, R. S. (Orgs.). **Social capital: theory and research**. New York: Aldine de Gruyter, 2001.

CHEEL, E. **The entrepreneurial personality - A social construction**. 2a. Ed. New York: Routledge, 2008

DUBINI P.; ALDRICH H. Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, v.6, n.5, p.305-313, 1991.

FEDERAÇÃO PAULISTA DE ATLETISMO. *Resumo estatística corrida de rua 2013*, 2014. Disponível em: <[http://www.atletismofpa.org.br/Portals/4/CorridaRua/Estat%C3%ADsticas/Resumo\\_Estatistica\\_de\\_Corrida\\_de\\_Rua\\_2013.pdf](http://www.atletismofpa.org.br/Portals/4/CorridaRua/Estat%C3%ADsticas/Resumo_Estatistica_de_Corrida_de_Rua_2013.pdf)> Acesso em: 13 Jul. 2014.

FLICK, W. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties, **American Journal of Sociology**, v.78, n.6, p. 1360-1380, 1973.

\_\_\_\_\_. The impact of social structure on economic. **Journal of Economic Perspectives**, v.19, n.1, p.33-50, 2005.

HIRSCHMAN, A. O. **The strategy of economic development**. Connecticut: Yale University Press, 1958.

LEIBENSTEIN, H. Entrepreneur and development. **The American Economic Review**, v.58, n.2, p.72-84, 1968.

MARTINEZ M. A.; ALDRICH, H. E. Networking strategies for entrepreneurs: balancing cohesion and diversity. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 17, n.1, 7-38, 2011.

MASSARELLA, F. L.; WINTERSTEIN, P. J. Motivação intrínseca e o estado mental Flow em corredores de rua. **Movimento**, v.15, n.2, p.45-68, 2009.

MILES, M.; HUBERMAN, A. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2 ed., Thousand Oaks: Sage, 1994.

MIRANDA, C. F. **Como se vive de atletismo: um estudo sobre profissionalismo e amadorismo no esporte, com olhar para as configurações esportivas**. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências do Movimento Humano) - Escola de Educação Física. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

RAUD-MATTEDI, C. Análise crítica da Sociologia Econômica de Mark Granovetter: os limites de uma leitura do mercado em termos de redes e imbricação. **Política & Sociedade**, v. 6, 59-82, 2005.

SALGADO, J. V. .V.; CHACON-MIKAHIL, M .P .T. Corrida de rua: análise do crescimento do número de provas e de praticantes. **Revista Conexões**, v. 4, n.1, p. 100-109, 2006.

SINGH J; TUCKER D.; HOUSE R. Organizational legitimacy and the liability of newness. **Adminstration Science Quaterly**, v.31, n.2, p. 171-193, 1986.

SMITH, D. A.; LOHRKE, F. T. Entrepreneurial network development: trusting in the process. **Journal of Business Research**, v.61, n.4, p.315-322, 2008.

SOBRAL, E. **Maratonas e circuitos de rua movimentam R\$ 3 bilhões por ano no Brasil e se transformam em palco de competição e exposição para as empresas**. Disponível em: <[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/60481\\_A+CORRIDA+DAS+MARCA](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/60481_A+CORRIDA+DAS+MARCA)> Acesso em: 25 Ago. 2013.

TIDD, J.; BESSANT, K. **Managing innovation, integrating technological: integrating technological, market and organisational change**. 4 Ed. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 2009.

TRUCCOLO, A. B., MADURO, P. A. & Feijó, E. A. Fatores motivacionais de adesão a grupos de corrida. **Revista Motriz**, v.14, n.2, p.108-114, 2008.

VALE, G.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **RAE- Eletrônica**, v.7, n.1, Art. 7, 2008.