



**III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)**  
**II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)**  
ISSN:2317-8302

## **MARKETING EMPREENDEDOR E VANTAGEM COMPETITIVA: ANALISANDO AS INFLUÊNCIAS DOS STAKEHOLDERS EM ESCOLAS DE FUTEBOL**

**DENIS PEREIRA DOS SANTOS**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
deniscotia@hotmail.com

**LEONARDO SOUZA SANTANA**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
ssleon84@yahoo.com.br

## **MARKETING EMPREENDEDOR E VANTAGEM COMPETITIVA: ANALISANDO AS INFLUÊNCIAS DOS STAKEHOLDERS EM ESCOLAS DE FUTEBOL**

**RESUMO:** A geração de vantagem competitiva é um grande diferencial existente hoje em dia para o sucesso de uma empresa em relação aos seus concorrentes. Em MPMEs os proprietários/gestores nem sempre tem algum tipo de conhecimento sobre a segmentação da empresa ou dispõe de recursos financeiros e estratégias de marketing. Estratégias empreendedoras e ações de marketing são necessárias para buscar um diferencial inovador na prestação de serviços e alavancagem da empresa. No momento em que as pessoas têm cada vez mais acesso a informações e necessidades cada vez mais diferentes na busca de serviços, torna-se necessários que as MPMEs conheçam seus stakeholders que influenciam diretamente na empresa. No mundo dos negócios esportivos a situação não é diferente. O presente estudo objetivou diagnosticar, traçar um panorama e discutir, a partir da detecção dos principais stakeholders de duas escolas de futebol, se o ME configura-se como estratégia de vantagem competitiva para MPMEs ligadas ao esporte, e se as ações estratégicas buscam atender as expectativas dos clientes e consequente fidelização. Trata-se de um estudo exploratório documental e de caso mediante uma análise científica sistematizada. Foi diagnosticado que a franquia de escola de futebol B trabalha de forma a atender melhor as expectativas e necessidades de seus stakeholders em comparação a escola A, com maior foco no cliente, oferecendo um produto de qualidade superior para seus stakeholders externos. Estas práticas, utilizando redes de relações entre stakeholders em ambas escolas de futebol atrelada às estratégias de ME, este configura-se como ferramenta para suprir as necessidades de segmentação das MPMEs ligadas ao esporte.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo. Marketing. Vantagem Competitiva. Stakeholders. Esporte.

*ABSTRACT: The generation of competitive advantage is a big difference that exists nowadays for a company's success relative to its competitors. In SMES owners/managers don't always have some kind of knowledge about the segmentation of the company or has financial resources and marketing strategies. Entrepreneurial strategies and marketing actions are necessary to get a differential innovative services and leverage of the company. At a time when people are increasingly accessing information and increasingly different needs in the search for services, if necessary that the SMES meet its stakeholders that influence directly in the company. In the world of sports business the situation is no different. The present study aimed to diagnose, trace an overview and discuss, from the detection of the main stakeholders of two football schools, whether the ME appears as a strategy of competitive advantage for SMES connected to the sport, and if the strategic actions seek to meet customer expectations and consequent customer loyalty. This is an exploratory study by case and document a systematic scientific analysis. It was diagnosed that the soccer school franchise B works in order to better meet the expectations and needs of its stakeholders compared to school, with greater focus on the customer, offering a superior quality product to its external stakeholders. These practices, using networks of relationships between stakeholders in both football schools pegged ME strategies, this appears as a tool to meet the needs of segmentation of linked to sports.*

*Keywords: entrepreneurship, Marketing, competitive advantage, Stakeholders and Sports*

## 1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre o ME surgiram como reação às dificuldades de aplicação das noções tradicionais de marketing à realidade dos pequenos negócios, os quais representam mais de 90% do total de micro, pequenas e médias (MPMEs) existentes no Brasil, representando parte significativa do mercado e são responsáveis por contribuir economicamente com o país (Filion, 1999; Zoschke & Lima, 2006). Tendo em vista que a segmentação estratégica das MPMEs sofrem impactos ainda mais intensos dos desafios competitivos contemporâneos (Cezarino & Campomar, 2006), estas devem se valer de ações empreendedoras como um fenômeno estratégico a partir da perspectiva de inovações (Julien, 2010; Nassif, Andreassi & Simões, 2011).

A partir da estratégia de buscar inovações para satisfação e retenção de clientes, almejando a fidelização destes, as MPMEs criam vantagem competitiva, a qual começa a desempenhar um papel central no campo da estratégia (Cezarino & Campomar, 2006). Desde que saibam trabalhar e atender corretamente as expectativas dos clientes, o processo de gestão estratégica com a finalidade de identificar, desenvolver e conquistar uma vantagem tangível e sustentável nos negócios aparece como uma boa ferramenta nas mãos do empreendedor para a criação e manutenção do empreendimento. Assim, a fim de estabelecer diferenciação na prestação de serviços, de modo que os clientes a percebam, a vantagem competitiva se alicerça nos processos de qualidade dos serviços da empresa e na gestão de pessoas (Saloner, 2003).

Neste sentido, nos processos de inovação, o empreendedor deve buscar compatibilidade do marketing para as MPMEs, o qual tem contribuído significativamente para o campo da administração, visto que o contexto vivenciado pelas MPMEs difere-se das empresas de grande porte, mas necessita do apoio do marketing para a profissionalização e otimização de suas relações com o mercado (Oliveira, Camargo Filho, Peixoto & Coelho, 2014), inclusive no campo esportivo.

Para Pozzi (1998, p. 15), [...] o esporte é uma das maiores paixões do nosso povo, tornou-se um veículo de conhecimento dinâmico e expressivo adquirindo interesses constantes por toda a sociedade [...]. De tal modo, com o crescimento de programas esportivos, bem como a cobertura de eventos relacionados ao esporte com presença marcante nos diversos meios midiáticos, as empresas perceberam que seus clientes estão dispostos a consumir produtos e serviços ou, simplesmente, criar simpatia com uma marca quando estão acompanhando ou praticando atividades esportivas. Portanto, o interesse do consumidor pelo esporte é cada vez maior, indicando que o investimento em marketing é uma atitude apropriada (Zem & Machado, 2004). Assim, os principais stakeholders influenciadores de determinada MPME ligada ao esporte, ao adotarem o ME como incremento ao marketing esportivo, adquirem vantagem competitiva e atingem as principais necessidades da empresa para fidelização dos clientes?

Desta forma, a fim de responder este questionamento, o presente estudo objetiva diagnosticar, traçar um panorama e discutir, a partir da detecção dos principais stakeholders de duas escolas de futebol, se o ME configura-se como estratégia de vantagem competitiva para MPMEs ligadas ao esporte, e se as ações estratégicas buscam atender as expectativas dos clientes e conseqüente fidelização. A importância deste estudo está centrada na necessidade das MPMEs ligadas ao esporte adequarem suas ações estratégicas para segmentação sustentável da prestação de seus serviços.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este estudo está estruturado em três seções, incluindo esta introdução. A segunda seção apresenta a revisão de literatura sobre marketing esportivo e empreendedorismo, ME e esporte, vantagem competitiva e identificação de stakeholders. Finalmente, na terceira seção são apresentados os métodos, os resultados, discussão dos resultados e as considerações finais do trabalho.

### 2.1. Marketing esportivo e empreendedorismo

Segundo Kotler (2000, pp. 24-25), o marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes sejam estas pessoas físicas ou jurídicas, tendo os profissionais de marketing seu envolvimento com o marketing de bens, produtos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. Desta forma, o marketing é fundamentalmente o termo que define o conjunto de atividades que buscam facilitar e consumir relações de troca entre produtor e consumidor.

Muitos acreditam que marketing é somente venda e promoção, que alguém está sempre tentando vender alguma coisa, no entanto, muitas empresas ficam impressionadas ao saber que a venda não é a parte mais importante do marketing. Quando uma organização oferece produtos, serviços e preços adequados ao mercado distribuindo-os e promove-os com eficiência, a venda de tais produtos e serviços torna-se muito mais fácil (Sousa, Mattos & Sousa, 2005).

Referenciando o marketing esportivo pelo viés do marketing tradicional defendido por Kotler (2000), de acordo com Pozzi (1998, p. 77), esta atividade é destinada a atender às necessidades e desejos dos consumidores de esporte por meio de um processo de intercâmbio. Entende-se como “consumidor do esporte” aquele que tem vários tipos de envolvimento com o esporte, como jogar, assistir, officiar, ouvir, ler e colecionar (ZEM & MACHADO, 2004).

[...] A expressão “marketing esportivo” pode ser utilizada tanto para descrever as atividades de “marketing dos esportes” (esforços de clubes, ligas e associações ou o próprio atleta em atender às necessidades e desejos de seus consumidores) como do “marketing através do esporte” (esforços por parte de empresas em utilizar o esporte como meio de comunicação com seus consumidores) [...] (POZZI, 1998, p. 78).

Afif (2000, p. 17) informa que o marketing esportivo [...] trata-se e de uma das estratégias, dentro de um planejamento, que utiliza o esporte para atingir suas metas [...]. Já Pitts e Stotlar (2002, p. 90) afirmam que [...] o marketing esportivo é o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa [...]. Ainda, segundo registros de Pitts e Stotlar (2002, p. 9), dentre os principais fatores que contribuíram o crescimento do marketing esportivo, destacam-se:

- novas e diferentes atividades esportivas a partir da década de 1970;
- novas revistas esportivas e especializadas;
- maior tempo dedicado ao lazer;
- maior orientação da indústria do esporte para o marketing;
- aumento da educação esportiva;
- destaque do esporte como produto de consumo;

- a globalização do esporte e a indústria do esporte.

Podemos levantar a hipótese de que as empresas que atualmente não desenvolvem estratégias de marketing ligadas ao esporte, não o fazem por falta de conhecimento dos fatores acima levantados. No entanto, Zem e Machado (2004), discutem que a falta de profissionalismo com que o esporte é gerido no Brasil e o desconhecimento dos benefícios específicos e mensuráveis que essa atividade proporciona têm levado a maioria das empresas a subestimar o retorno sobre o investimento em marketing esportivo. Neste sentido, conforme Pozzi (1998, p. 15), tal atitude resume-se apenas a benefícios genéricos, como, por exemplo, o aumento do reconhecimento de uma marca.

Neste caminho, como os profissionais que atuam no esporte devem se posicionar para perceber as possibilidades de inovações incrementais do marketing esportivo como possibilidade e meio para alcançar metas para uma MPME ligada ao esporte? Segundo o estudo de Zoschze e Lima (2006), são considerados empreendedores aqueles que apresentam com grande ênfase na direção de MPMEs as seguintes características: 1) busca e exploração ativas de oportunidades; 2) postura pró-ativa; 3) interesse pela inovação; 4) criatividade; 5) iniciativas de risco calculado; e 6) interesse pelo crescimento dos seus negócios. Corroborando com este levantamento, sendo o empreendedorismo entendido como a área de conhecimento que procura compreender o fator humano no envolvimento com atividades, características, efeitos sociais e econômicos, o empreendedor é um indivíduo que tem características voltadas para a criatividade, pró-atividade tendendo assumir riscos moderados de modo a minimizar incertezas (Miller, 1983; Filion, 1999; Nassif, *et al.* 2011).

Diante desta discussão, bem como segundo Fagundes, *et al.* (2010), as organizações esportivas devem cuidar de todas as atividades tradicionais de marketing, como: segmentação de mercado, definição do composto mercadológico, pesquisa de marketing, definição de mercado-alvo e desenvolvimento do plano de marketing, levando em consideração as características do perfil profissional empreendedor. Para Mullin, *et al.* (2004, p. 18):

[...] o marketing esportivo consiste em todas as atividades designadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores esportivos através de processos de troca. Ele desenvolveu dois eixos principais: o marketing de produtos e serviços esportivos diretamente para os consumidores esportivos e o marketing de outros produtos e serviços através da utilização das promoções esportivas [...].

Assim, como os objetivos do marketing esportivo visa aumentar o reconhecimento público, reforçar a imagem corporativa em mercados específicos, antecipando concorrência, bem como envolver a empresa com a comunidade conferindo credibilidade aos produtos e serviços (Araújo, 2002). Na orientação de marketing sustentada por Kotler (2000, p. 41) [...] a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato de que a empresa será mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvo selecionados [...], ou seja, um mercado bem definido que focaliza as necessidades dos clientes, demonstra coordenação de todas as atividades que os afetarão, satisfazendo-os e produzindo lucros.

Portanto, o marketing envolve o processo de satisfação das necessidades do cliente através dos produtos e serviços com um conjunto de valores agregados à sua concepção, distribuição e, finalmente, seu consumo de modo satisfatório. Algumas dessas formas de utilização do marketing esportivo dentro do universo das MPMEs com atividades como: patrocínios, eventos, licenciamentos e franquias, material esportivo e promoção de vendas, ocorre visto que grande parte dos brasileiros é apaixonada por esportes, mas o investimento

ainda é escasso, pois os empresários que se arriscam a atuar neste segmento o fazem porque realmente se identificam com o esporte (SOUSA, *et al.* 2005).

## 2.2. Marketing empreendedor e esporte

A evolução histórica dos estudos de marketing e empreendedorismo a partir das primeiras ligações entre estes termos, por meio de pesquisas acadêmicas, iniciou-se no início da década de 1980, e somente a partir do primeiro simpósio sobre o assunto, em 1983, o marketing empreendedor (ME) vem sendo reconhecido como objeto de estudo, o qual segue sua linha focando as pequenas empresas (Oliveira, *et al.* 2014). Kotler (2000, p. 25) sustenta a existência de três estágios nos quais a atividade de marketing pode passar:

a) marketing empreendedor: caracterizado pela não existência ou pela não adoção de práticas formais, utilizado normalmente nos primeiros anos de uma empresa, muitas decisões relativas ao marketing são tomadas pelos empreendedores mesmo que esses não as distingam de decisões de outras áreas.

b) marketing profissionalizado: empregado quando as organizações do estágio anterior alcançam o sucesso e dispõe de mais recursos, objetivando elevar o êxito ou apenas defender sua posição, adotando procedimentos mais formais de marketing;

c) marketing burocrático: as empresas imersas em indicadores e estudos acabam se distanciando do cliente, além de não possuírem a mesma paixão e criatividade que as do primeiro estágio.

Conceituando marketing empreendedor, segundo Kotler (2000), a maioria das empresas é fundada por indivíduos perspicazes, os quais percebem uma oportunidade e saem batendo de porta em porta a fim de chamar a atenção para seu produto. Iniciando esta discussão pelas contribuições do empreendedorismo, a inovação para o marketing consolida-se na tentativa de combinar as duas disciplinas em um único construto: o marketing empreendedor, que, segundo Zoschze e Lima (2006), é uma denominação abrangente por incluir elementos de duas áreas de estudo relativamente amplas. Ainda conforme os mesmos autores, outras pesquisas abordam o ME com o enfoque do marketing tradicional aplicado aos pequenos negócios, sem ajustes adequados para o contexto destas organizações.

Referenciando Morris (2002), o ME é a identificação proativa e exploração de oportunidades para aquisição e retenção de clientes rentáveis através de abordagens inovadoras para a gestão de riscos, alavancagem de recursos e criação de valor. Já Carson (1990) acredita que o ME é o fruto do modelo de gestão adotado pelo proprietário-dirigente e os resultados obtidos pela empresa são proporcionais às ferramentas de marketing que ele agrega e aplica em seu cotidiano. Na análise de Stokes (2000a, 2000b), o ME está ligado ao perfil empreendedor do gestor, e que suas características é que irão promover o sucesso da empresa. Para o autor, o conhecimento, comportamento, formação acadêmica e experiência profissional do gestor influenciam suas ações de ME.

Para Kotler (2000), o ME é o estágio anterior ao marketing profissional, ou seja, as práticas de marketing nas MPMEs se desenvolvem até que se atinja o nível profissional que é o marketing tradicional. Porém, a partir de Stokes (2000a), temos a seguinte diferenciação entre marketing tradicional e ME:

Princípios	Marketing Tradicional	Marketing Empreendedor
Conceito	Orientação para o cliente: a partir do foco do mercado os produtos são criados	Orientação para inovação guiada por ideias: o acesso ao mercado é intuitivo

Estratégia	Estratégia SAP: de cima para baixo	Estratégia de nicho para atingir formadores de opinião e pequena base de clientes e depois expandir
Método	Composto de marketing (4 P's)	Marketing interativo e marketing boca-a-boca (marketing por indicação)
Inteligência de mercado	Pesquisas formais e sistemas de inteligência	Rede de relacionamento informal para obter informações

Quadro 1 – Marketing tradicional *versus* marketing empreendedor adaptado de Stokes (2000a).

O principal diferenciador das MPMEs em relação às grandes organizações são sua disponibilidade de recursos (financeiros, de pessoal, infraestrutura, etc.) e seu potencial de desenvolvimento de capacidades significativamente mais restrito (Stokes, 2000a). Isto gera sérias dificuldades para que os proprietários dirigentes e empreendedores destas empresas utilizem formas sofisticadas e formalizadas de gestão, como aquelas previstas pelo marketing tradicional (Oliveira Filho, Martins, Cardoso-Sobrinho & Rezende, 2009).

No entanto, com esta perspectiva, o ME é completamente diferente do marketing tradicional no sentido de que não é baseado em planejamento, linearidade e racionalidade (Resende, Coelho & Camargo Filho, 2014). O ME é bastante abrangente à medida que associa conceitos de marketing e empreendedorismo, duas áreas básicas para a administração das MPMEs que não dispõem de elementos e de recursos suficientes para a prática do marketing tradicional (Oliveira Filho, *et al.* 2009).

No estudo de Stokes (2000b) as atividades de ME são realizadas pelos empreendedores em suas MPMEs a partir do desenvolvimento de uma inovação incremental que leva ao desenvolvimento de produtos, depois identificam mercados-alvo com as necessidades deste. Ainda, o ciclo deste processo de ME se completa com a volta ao primeiro item, ou seja, às inovações incrementais e ajustes. Pode-se notar com o quadro acima levantado que o processo de ME ocorre mais frequentemente contrariando o que recomenda o modelo clássico de marketing difundido por Kotler (2000), no qual o processo de marketing deve começar pela identificação das necessidades de mercados-alvo.

Assim, estas análises devem ser adotadas também no planejamento dos procedimentos das MPMEs ligados ao esporte, como as empresas de materiais e equipamentos esportivos; empresas que investem em patrocínio esportivo; empresas que trabalham em sistema de cogestão com clubes; empresas que passam a considerar o esporte como opção de investimento paralelamente ao seu negócio principal; empresas de marketing esportivo; empresas-time; e empresas de novos produtos e serviços ligados ao esporte, empregando meios de divulgar seus produtos e serviços de modo que apresentem um diferencial no mercado, o qual se consigna como vantagem competitiva perante os concorrentes.

### 2.3. Vantagem competitiva

Entre as teorias que dominam a literatura e a prática da administração estratégica, destaca-se primeiramente o trabalho de Porter (1989), intitulado *Competitive Strategy*, publicado em 1980. Tal estudo enfatiza o conteúdo das estratégias, que consiste na verificação empírica das relações entre as condições externas e as estratégias internas, procurando identificar os fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso das firmas em distintos contextos.

Segundo Jain (2000) para o julgamento das vantagens competitivas, deve – se verificar ameaças e oportunidades potenciais, avaliar cada opção de acordo com as aptidões do negócio, antecipar a resposta dos concorrentes prováveis para cada opção, e por fim,

modificar ou eliminar as inadequadas. As ações estratégicas para alcançar vantagens competitivas são moldadas e seus resultados são influenciados pelos ambientes internos e externos (Varadajan & Jayachandran, 1999).

Vasconcelos e Cyrino (2000, pp. 22-23) defendem que as teorias que tratam da questão da vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais:

[...] O primeiro eixo classifica os estudos segundo sua concepção da origem da vantagem competitiva. Dois casos são, assim, identificados: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado e b) as que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização [...] e [...] A segunda dimensão discrimina as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. Uma divisão se faz entre os pesquisadores que possuem uma visão estrutural, essencialmente estática, da concorrência, fundada na noção de equilíbrio econômico, e os que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, acentuando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio [...]

O estudo de Penrose (1997) enfatiza os limites e as possibilidades dos recursos internos das firmas, destacando que a procura constante das empresas pela maximização de emprego dos recursos causa os desequilíbrios das firmas e dos mercados, sendo que dessas imperfeições do mercado as empresas extraem suas vantagens competitivas. Assim, quando as empresas criam produtos únicos, elas desenvolvem capacidades únicas, habilidades gerenciais, ou ainda recursos.

De forma resumida, a noção de estratégia para Porter (1989) está relacionada com a noção de adaptação. A lógica do posicionamento da firma na indústria expressa uma adaptação externa, na qual a escolha da estratégia correta permite à firma adaptar-se à estrutura da indústria. Sendo assim, esta estratégia também deve ser internamente coerente, de forma que seja possível adequar os elementos internos da empresa à sua posição na indústria. (Diniz & Porsse, 2003).

Portanto a vantagem competitiva pode ser entendida como a vantagem que uma empresa tem em relação aos seus concorrentes, geralmente demonstrada pelo desempenho econômico sistematicamente superior ao dos demais competidores. A partir desse ponto, o conceito de vantagem competitiva é usado amplamente, tanto na literatura específica de estratégia, como em várias outras áreas. Porém, a maneira como as MPMEs atuam em relação a isso se torna um desafio à parte, em virtude de suas fontes de alcance de vantagem competitiva sustentável como elemento-chave na seleção de uma estratégia de sucesso (Cezarino & Campomar, 2006).

## **2.4. Identificação dos stakeholders**

O termo stakeholder surgiu pela primeira vez em 1963 em um memorando interno do Stanford Research Institute e foi cristalizado por Edward Freeman (1984), que definiu stakeholder como sendo grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pelo alcance dos objetivos da organização. Diante disto o autor ainda acrescenta que os stakeholders são grupos que possuem direitos legitimados sobre a organização.

Ao longo do tempo, o conceito de stakeholder foi redefinido. Contudo, o seu sentido não se alterou significativamente, sendo também apresentado por outros autores como Johnson, Scholes & Whittington (2008) como [...] os indivíduos ou grupos que dependem da



organização para atingir as suas metas e de quem a organização também depende [...]. Outra definição é a de Bryson (2004), segundo a qual stakeholders são os indivíduos, grupos ou organizações que devem ser tidos em conta pelos líderes, gestores e pessoal da linha da frente da organização em questão, pelo poder e influência que estes grupos exercem no sucesso de uma empresa. Todas as definições convergem para a existência de indivíduos, grupos ou organizações que devem ser tidos em conta pela organização. Contudo, dos conceitos de stakeholder supracitados, advém implicitamente à necessidade dos stakeholders serem analisados pelos gestores estratégicos, numa atitude proativa.

Por um lado, é necessário identificar quem são esses indivíduos, grupos ou organizações e, por outro, caracterizar os mesmos com base nos seus interesses na organização. A análise de stakeholders não deve ser ignorada, pois contribui para a criação de valor através do impacto positivo nas funções e atividades da organização relacionadas com a sua gestão estratégica. A organização também precisa desenvolver aptidões estratégicas para melhor gerir as relações com estes indivíduos, grupos ou organizações. A organização irá procurar desenvolver técnicas e processos que favoreçam essas aptidões (Gonçalves, 2013).

Freeman (1984) refere que existem três níveis de análise a ter em conta, de forma a entender esses processos que a organização utiliza para gerir as suas relações com os stakeholders, que são os níveis racional, processual e transacional. O nível racional representa a necessidade de mapear os stakeholders da organização e identificar os seus interesses. O nível processual advém da necessidade de entender os processos utilizados, implícita ou explicitamente pela organização, de modo a gerir suas relações com os stakeholders. Dentro do nível processual, Freeman (1984) foca-se em três processos de gestão, que facilitam a tomada de decisão por parte dos executivos, que são a análise de portfólio, a revisão estratégica e a análise de desenvolvimento dos ambientes. O nível transacional refere-se à necessidade de perceber o conjunto de transações e negociações que existem entre a organização e seus stakeholders, de que forma a organização e os seus executivos interagem com os stakeholders e que recursos são alocados à interação com esses grupos. A habilidade de conjugar estes três níveis de análise com sucesso corresponde, segundo Freeman (1984), a uma elevada aptidão para a gestão de stakeholders.

Próxima desta, surgiu ainda uma outra forma de classificar os stakeholders, através da elaboração da matriz de “poder/interesse” proposta por Mendelow (1991), que relaciona o interesse do stakeholder na organização com o seu poder efetivo. O poder é definido por eles como a capacidade dos indivíduos, grupos ou organizações para persuadir, induzir ou coagir a organização em foco a seguir determinados cursos de ação (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). Ambas as variáveis, poder e interesse, variam entre alto e baixo. Esta matriz permite classificar os stakeholders em grupos que requerem diferentes abordagens. Segundo esta matriz, se um stakeholder tiver poder e interesse altos, este é uma figura chave para a organização. Por outro lado, se o interesse e o poder forem baixos, a organização deve manter um esforço mínimo de relação para com esse stakeholder. Esta matriz também ajuda a identificar com quais stakeholders deve ser encorajada ou não a cooperação (Bryson, 2004). Essas estratégias, segundo Bryson (2004), devem ter como objetivo satisfazer minimamente os stakeholders chave, pois sem suporte por parte destes, as organizações poderão não sobreviver.

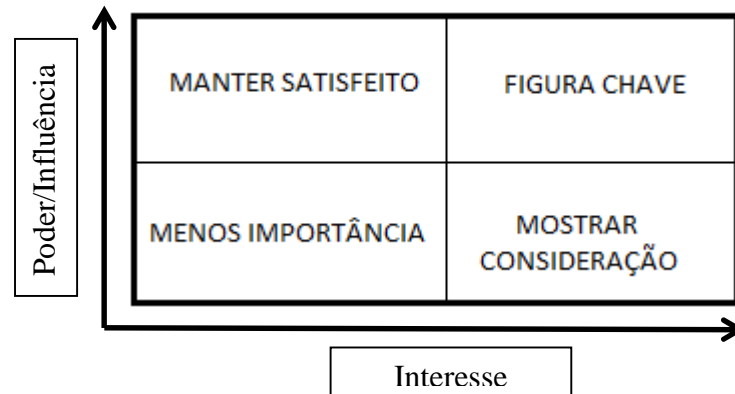


Figura 1. Matriz (Relação Poder - Influência x Interesse)  
Adaptado de Mendelow (1991)

Bethlem (2004) acrescenta que os stakeholders são divididos em dois grupos: (1) internos, que abrange os funcionários e colaboradores, além dos dirigentes e acionistas, (2) externos do qual fazem parte os clientes, fornecedores e outros externos à empresa.

Para Hoffmann, Procopiak & Rosseto (2008, *apud* Tomasi & Antunes, 2013) a melhoria da relação dos stakeholders como clientes, fornecedores e funcionários pode ser a razão do crescimento da riqueza da empresa. Tais contribuições auxiliam a organização a desenvolver ativos intangíveis de valor, podendo assim se tornar fontes de vantagens competitivas. Sendo assim o intuito de classificar os stakeholders tem relação com a identificação de quais grupos a empresa deve levar em consideração para o direcionamento de suas estratégias e tomadas de decisão (Pavão, Dalfovo, Escolbar & Rossetto, 2012).

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada possui caráter descritivo, qualitativo e exploratório, não objetivando mensurar variáveis, e sim realizar análises e discutir um fenômeno em determinado contexto, tempo e espaço, com base em referências publicadas em livros, periódicos e revistas científicas, produções acadêmicas (monografias e teses) e banco de dados, tanto de forma impressa quanto eletrônica (LAKATOS & MARCONI, 2003, p. 183; MARTINS & THEÓPHILO, 2009, p. 55).

Posteriormente realizou-se uma pesquisa de campo através de entrevistas e observação. A pesquisa foi realizada utilizando como amostra duas franquias de escolas de futebol (Escola A – Escola B), estabelecidas com diferentes franqueadores, situadas na cidade de Vargem Grande Paulista, São Paulo. A escola A, é mais antiga na cidade, porém mudou de franqueador recentemente e atende crianças e adolescentes de ambos os sexos em uma faixa etária de 04 a 16 anos. Já a escola B é mais nova e mantém-se com o mesmo franqueador, atendendo crianças e adolescentes de ambos os sexos na faixa etária de 04 a 17 anos.

Para a realização da pesquisa, a amostra utilizada para tornar possível a busca de atingir o objetivo deste estudo, os stakeholders foram selecionados através de amostras de clientes, os proprietários/gestores das escolas de futebol, bem como os funcionários das mesmas. As variáveis investigadas na pesquisa foram a detecção de stakeholders das escolas, inclusive por parte dos proprietários/gestores, o atendimento às expectativas e necessidades dos clientes e a geração de vantagem competitiva através de ações de ME na implementação de estratégias inovadoras.

A coleta de dados foi realizada através de três instrumentos, sendo o primeiro uma entrevista com os gestores/proprietários das escolas de futebol: 2 da escola A e 3 da escola B.

Paralelo a este instrumento foi aplicado um questionário contendo questões abertas para os proprietários/gestores e funcionários das escolas, a fim de identificar as expectativas de atendimento com relação aos serviços prestados aos clientes. Por fim, o terceiro instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista aplicada com base em uma amostra não probabilística, classificada por conveniência para 20 pais de alunos, em ambas escolas, cujos dados obtidos foram interpretados e relacionados com matriz de Mendelow (1991), para ilustrar o grau de poder e influência dos stakeholders nas escolas de futebol, objeto desta pesquisa.

#### 4. RESULTADOS

O levantamento realizado entre os entrevistados no primeiro instrumento de coleta de dados, a entrevista com os proprietários/gestores das escolas, mostrou uma significativa diferença entre a identificação dos stakeholders, inclusive pelos proprietários/gestores, apesar destes relatarem que não tem conhecimento do significado do termo stakeholders. Após a explanação sobre o seu significado, conforme as figuras representativas (fig. 2 e fig. 3) os proprietários/gestores da escola B conseguiu relacionar um número muito maior de stakeholders que afetam ou são afetados pelo trabalho de sua escola em relação a escola A.

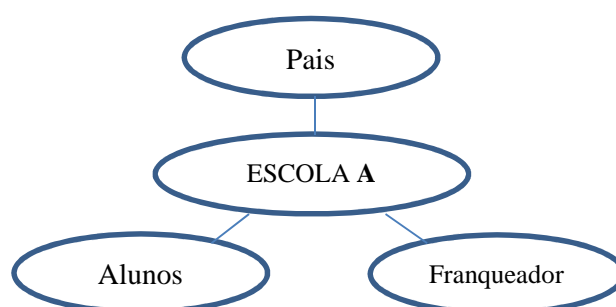


Figura 2. Stakeholders levantados pela escola A

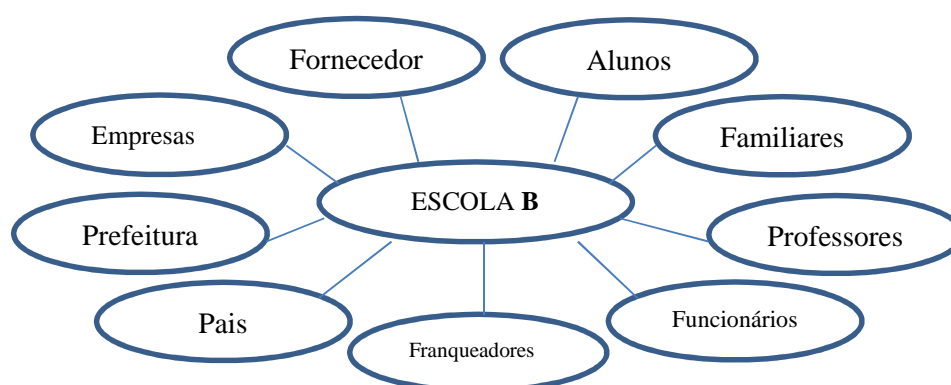


Figura 3. Stakeholders levantados pela escola B

A análise do levantamento realizado demonstra a baixa capacidade de diagnóstico de stakeholders por parte dos proprietários/gestores da escola A, deixando clara a falta de

conhecimento dos grupos que realmente influenciam ou são influenciados pela empresa. Quando questionados porque estes grupos eram considerados seus stakeholders os entrevistados deixaram transparecer que o motivo destes três grupos serem lembrados se dá pelo fator econômico que os mesmos representam para o empreendimento, sendo que os alunos e pais devem se satisfazer com o trabalho da escola, arcando com as mensalidades, gerando, assim, renda para o empreendimento e conseqüentemente o franqueador manterá o convênio com a escola. Faz-se necessário ressaltar que em nenhum momento durante a entrevista foram relacionados outros tipos de stakeholders por parte dos proprietários/gestores da escola A. É importante também salientar que a escola A não faz nenhum tipo de levantamento para identificar os stakeholders ou suas expectativas e necessidades em relação a escola. Em nenhum momento os stakeholders internos, que são os funcionários, professores e colaboradores foram citados ou lembrados pelos proprietários/gestores.

Em relação a escola B, os proprietários/gestores, levantaram um número maior de stakeholders que fazem parte da sua franquia em relação a escola A, quando questionados porque estes grupos eram considerados stakeholders os entrevistados relataram que todos estes grupos influenciam de forma direta ou indireta os caminhos e direcionamentos que são adotados dentro da administração da escola. Também foi relatado que existe um trabalho de levantamento de seus stakeholders, chamados pelos proprietários/gestores de “clientela e parceiros”, periodicamente, procurando identificar seus anseios e necessidades, para que a escola possa direcionar seu trabalho, e manter estes grupos sempre satisfeitos e conseqüentemente manter o sucesso e prosperidade da escola. Esta mesma escola mantém uma preocupação em sempre ouvir seus stakeholders internos e externos antes de traçar alguma estratégia relacionada ao funcionamento e gerenciamento da escola e outros serviços oferecidos.

Na segunda parte da pesquisa, pudemos verificar o envolvimento da equipe de trabalho composta pelos proprietários/gestores e seus stakeholders internos, de ambas as escolas, num esforço de manter a qualidade do seu serviço para manter os stakeholders externos satisfeitos, porém apenas a escola B faz um trabalho de mapeamentos dos stakeholders. Portanto a escola A visa um trabalho que apenas tem como meta uma “qualidade de aula” para manter os pais, alunos e franqueador satisfeitos, enquanto a escola B busca atender as necessidades e expectativas dos stakeholders de uma forma mais ampla, saindo apenas do universo “qualidade da aula” e propondo novos serviços para estes grupos.

Através dos questionários aplicados pudemos detectar que alguns dos stakeholders da escola B apresentavam poder e influência no desenvolvimento dos trabalhos dos gestores e equipe como um todo, e que outros apresentavam maior grau de interesse da empresa em relação a estes stakeholders. A escola A, por não possuir a visão de mapeamento e identificação de seus principais grupos de stakeholders, julgou que os três grupos levantados pelos proprietários/gestores exercem poder e influência e geram interesse para a empresa.

Sendo assim podemos transcrever os resultados obtidos através do questionário aplicado a escola B na matriz da figura 4, adaptada de Mendelow (1991):



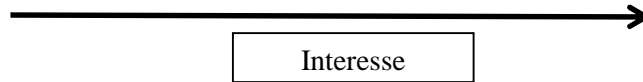


Figura 4. Escola B. Matriz (Relação Poder - Influência x Interesse)  
Adaptado de Mendelow (1991)

O terceiro instrumento de coleta de dados deste trabalho, entrevista com 20 pais de alunos frequentadores das escola de futebol A e B, teve como intenção medir o grau de satisfação destes stakeholders com relação ao atendimento de suas expectativas e de suas necessidades. Através deste instrumento de coleta de dados, pudemos constatar que os pais, cujos filhos são alunos da escola A se mostraram satisfeitos com o serviço oferecido, porém muitos ressaltaram a importância da implementação de outros diferenciais, levantaram ainda como ponto negativo a rotatividade de alunos e professores nesta escola.

Em contrapartida os pais da escola B se mostram plenamente satisfeitos com os serviços oferecidos pela escola e também pelo tratamento que recebem durante as seções de treinamento e as oportunidades que são oferecidas para os filhos, como campeonatos internos, possibilidade de aquisição de materiais promocionais, amistosos, excursões, testes em equipes profissionais e encontro dos alunos e pais em datas comemorativas. Reforçaram também a atenção oferecida pelos funcionários aos alunos e aos próprios pais. Outro ponto relevante para os pais é a questão do crescente aumento do número de alunos que passaram a frequentar esta escola nos últimos anos.

Em nenhum momento qualquer um dos 40 pais entrevistados garantiram que o motivo maior para manter seus filhos matriculados nestas escolas de futebol foi a influência da marca da franquia, sendo assim a equipe que cedeu sua logomarca às escolas não tem influência no sucesso ou não das escolas estudadas.

## 5. DISCUSSÃO

Empreendedorismo e marketing compartilham algumas funcionalidades. Ambas as disciplinas focam na identificação de oportunidades e transformação dos recursos do meio ambiente em criação de valor para o consumidor externo (Hills & Hultman, 2011). A partir dos estudos de Oliveira, *et al.* (2014), os estudos em ME têm se desenvolvido por duas trajetórias: uma no foco do comportamento de marketing da pequena empresa, conforme Carson (1990); e outra focada no empreendedor como gestor, de acordo com Stokes (2000a; 2000b).

Hultman e Hills (2011), também afirmam que o ME como objeto de estudos não deixa de ser importante para qualquer porte de organização, visto que as ações de marketing estão ligadas diretamente ao comportamento intuitivo do proprietário, que muitas vezes de forma inconscientemente fornecer valor ao cliente. Assim, o comportamento em relação ao marketing das MPMEs se difere das organizações de maior porte, principalmente devido sua origem informal, falta de recursos e profissionalismo (Oliveira, *et al.* 2014).

Os proprietários e dirigentes das MPMEs aplicam os preceitos previstos pela área de marketing, porém isso é feito quase que acidentalmente, e muitas vezes, de forma equivocada (Menck, Oliveira Filho & Oliveira, 2013). No entanto, a intersecção entre o marketing tradicional e o empreendedorismo traz benefícios na medida em que alia a busca pela satisfação do cliente daquele com a capacidade de se portar perante um ambiente instável oriunda deste. As preocupações ligadas a esse tema devem orientar as MPMEs no sentido de buscarem mais informação para suas decisões, e se organizarem, sem ignorar o papel da intuição nos negócios (Cunha e Rocha, 2012). Neste sentido, a inter-relação entre as duas

áreas do conhecimento só torna-se potencialmente completa se associada à inovação em que a busca por soluções diversificadas além de trazer potenciais consumidores também é capaz de provocar mudanças no mercado a fim de garantir vantagem competitiva para os empreendimentos que a adotam (Hultman e Hills, 2011).

Levantando as quatro dimensões do conceito de produto descritas por Levitt (1990), há a demonstração das possibilidades que os empreendedores podem explorar ao tomarem suas decisões sobre a estratégia de produtos e serviços. Entretanto, o que mais atende a definição de ME são os conceitos de produto e serviços aumentados de acordo com o potencial, visto que de modo genérico é limitar-se apenas ao que a empresa necessita para entrar no mercado. Então, o que merece destaque é fazer o que cliente não espera, ampliando o conceito do produto e criando novas necessidades constantemente. Essas duas possibilidades permitem a empresa diferenciar-se pela inovação e pela criatividade. Compreende-se que os empreendedores precisam se engajar na aquisição de informações e buscar se atualizar para que possam adicionar uma efetiva formulação de marketing estratégico a seus empreendimentos.

Carson (1990) dividiu as estratégias de marketing das MPMEs em quatro estágios para que estas sobrevivam e tornem-se competitiva no mercado:

a) marketing reativo: esta fase inicial acontece onde os clientes, normalmente, são conhecidos do empresário, e onde as transações iniciais de fabricação e de fornecimento começaram em bases pessoais. Neste primeiro estágio existe o uso de alguns elementos de marketing de modo ocasional e inconsciente, isto é, sem coordenação, porém buscando beneficiar-se da comunicação pessoal de modo a influenciar os clientes, em termos de produto, preço e distribuição;

b) marketing de ajustes: o marketing acontece pela necessidade de aumentar vendas, ainda que modo ocasional, sem a utilização de um planejamento e um plano de marketing. Estes tipos de atividades de marketing pode ser um panfleto ou folheto, uma propaganda ocasional, uma exibição local ou patrocínio;

c) marketing empreendedor: o marketing começa a ser reconhecido pelo valor em gerar vendas, mas ainda atinge o mercado como parte das atividades do próprio empresário, caracteristicamente considerado de alto risco e instintivo. O desempenho das MPMEs depende da atitude do gerente/proprietário com relação ao marketing, o que pode se tornar um problema, pois tais dirigentes, frequentemente, têm atitudes e ações que muitas vezes são incompatíveis com a orientação de marketing;

d) marketing pró-ativo: o marketing se torna mais organizado e controlado, sendo desenvolvido por especialistas de marketing contratados pela empresa. Neste último estágio, a atividade de marketing se encaminha para uma integração, desenvolvimento e pró-atividade onde cada atividade apoia e retroalimenta as outras como um todo, buscando atingir objetivos de curto, médio e longo prazo, constituindo-se em marketing profissional traçado pelo plano de marketing.

Aprofundando o tema do ME, Stokes (2000a; 2000b) direcionou sua atenção aos gestores com perfil empreendedor, pois esses empregam seu aprendizado, sua rede de relações e seus pequenos recursos para adaptar as práticas do marketing à realidade das MPMEs, no que precisam ser muito criativos ou empreendedores.

Segundo Stokes (2000b), o processo de ME divide-se nas seguintes etapas:

a) ações voltadas para inovação: os proprietários/gestores de MPMEs movidos pela criatividade, intuição, pressão da concorrência e por desconhecerem o marketing tradicional investem na criação ou aperfeiçoamento do produto antes de pesquisar o mercado.

b) identificação de potenciais consumidores e suas necessidades: no primeiro momento, as MPMEs exploram um nicho de mercado negligenciado por outras empresas. Mais tarde, esse mercado é ampliado com base na intuição de seus gestores e na ação de tentativa e erro.

c) a comunicação boca-a-boca: é o processo de comunicação pelo qual clientes trocam informações sobre determinados produtos ou serviços. Esta ação constitui-se em um modo informal e de baixo custo para promoção de produtos, uma vez que o cliente satisfeito torna-se convincente ao falar sobre determinado assunto.

d) a rede de relação ou *networking*: diz respeito à criação e manutenção de uma rede de relações interpessoais direcionada para obter vantagens competitivas para a empresa.

Além do entendimento destes dois autores, Kotler (2000) afirma que o ME envolve o impulso criativo do empreendedor intuitivo que, mesmo não dispondo de recursos financeiros e pessoais especializado, faz propaganda, visita os clientes, realiza pesquisa de mercado, entre outros procedimentos, para promover o produto e a empresa.

Mediante estas importantes análises, levando em consideração as MPMEs ligadas ao esporte, como aquelas que produzem e fornecem materiais e equipamentos esportivos, entre eles uniformes, equipamentos protetores, calçados, entre outros, fomentam o desenvolvimento dos esportes, pois quanto mais se praticar o esporte melhor para as vendas dessas empresas. Além disso, têm a possibilidade de aprimorar o produto, tendo em vista as necessidades do próprio mercado consumidor. Algumas MPMEs também podem ser atuantes no investimento ao patrocínio esportivo procurando algum espaço nos meios midiáticos esportivos, visto que o grande retorno de marketing, que poderá aprimorar o valor da empresa. Aquelas que investem principalmente nos esportes comunitários e de base em busca do reconhecimento da comunidade, o patrocínio assumiu um papel tão relevante para os times que não dá para manter uma equipe sem ajuda externa. As empresas também investem em patrocínios individuais a jogadores, pois estes, mesmo que em nível amador, podem ser peças essenciais nessa engrenagem, visto que fazem de um projeto de divulgação do nome de uma empresa e precisam ser acima de tudo profissionais.

Pode-se ressaltar ainda que muitas vezes a relação empresa-esporte se torna tão forte que chega ao ponto de o público associar determinadas empresas ou produtos com um tipo de esporte ou algum clube. Em alguns países, inclusive, as empresas possuem times juvenis e patrocinam escolas de futebol, exercendo papel fundamental na política esportiva do país. Por fim, empresas que passam a considerar o esporte como opção de investimento paralelamente ao seu negócio principal beneficia-se, em geral, da alta taxa de retorno de campeonatos esportivos bem organizados, o que as estimulam a investir no esporte visando mais do que simplesmente à publicidade. Já empresas de novos produtos e serviços ligados ao esporte atuantes na produção e prestação dos mais diferentes produtos e serviços, como, por exemplo, empresas promotoras de eventos esportivos; empresas especializadas em compra e venda de bilhetes para eventos esportivos; agências que vendem pacotes para eventos esportivos; empresas especializadas em licenciamentos com venda de camisetas, bonés, chaveiros, entre outros pequenos produtos, demonstram que o envolvimento das empresas com os esportes no Brasil tem sido cada vez maior e vem abrangendo diferentes tipos de empresas, no entanto este envolvimento deve-se ampliar, tendo em vista que a maioria das empresas e empresários no Brasil ainda não despertou para as potencialidades de investimento neste setor, visto que não adotam os conceitos de marketing, marketing esportivo e ME para atuarem em MPMEs e obter vantagem competitiva.

## 6. CONCLUSÃO

O termo ME é usado com sentidos diversos e especialmente como atributo para vários substantivos ou ações realizadas. A julgar pela frequência das distintas utilizações, parece que o termo incorpora muitos sentidos e pode ser empregado para diversos objetivos. Não há um consenso quanto à utilização efetiva do ME, apesar de serem utilizados seus métodos e

ferramentas em diversas MPMEs, inclusive nas franquias estudadas. Assim, o estudo proposto procurou diagnosticar indícios de vantagem competitiva através da identificação de stakeholders e a integração da teoria do ME para o desenvolvimento de uma franquia de escola de futebol por seus franqueadores empreendedores, apresentando uma visão sobre os possíveis processos e dinâmicas subjacentes às estratégias de marketing esportivo. O trabalho enfatiza a centralidade dos MPM empresários empreendedores na formação de estratégias para orientar as atividades de marketing específicas.

Foi diagnosticado que a franquia de escola de futebol B, através do mapeamento de seus principais stakeholders, pode trabalhar de forma a atender as expectativas e necessidades destes grupos em relação a franquia de escola de futebol A, tendo assim gerado um diferencial marcante, conseqüentemente conseguindo uma vantagem competitiva. Apesar do produto gerado pela detecção de stakeholders por parte da escola B não se encaixar em algumas exigências para ser considerado uma vantagem competitiva, como dificuldade de imitação, ser valioso ou raro, os empreendedores desta escola estão tendo como foco o cliente, proporcionando e oferecendo um produto de qualidade superior para seus stakeholders externos, além de estruturarem ações de marketing, possuindo comportamento inovador diante da escola A. Tais ações podem ser ligadas ao fato de que o ME pode ser praticado em MPMEs, mesmo devido a escassez de estudos relacionados ao objetivo desta pesquisa.

A prática do ME que utiliza as redes de relações sociais diagnosticadas pelo levantamento dos stakeholders nestas escolas de futebol, ou em diferentes MPMEs, pode gerar melhor desempenho e vantagens competitivas, visto que as práticas de marketing estão fora das capacidades dessas empresas de pequeno porte, as quais não são estruturadas e formais, prejudicando em alguns casos a correta aplicação da estratégia e o devido posicionamento da empresa no mercado. De modo geral, por não possuir um padrão, estas estratégias surgem para suprir as necessidades das organizações e a detecção de seus stakeholders atrelada às estratégias de ME se torna uma boa ferramenta para suprir as necessidades de segmentação das MPMEs ligadas ao esporte. Faz-se necessário uma investigação mais ampla e direcionada às MPMEs ligadas ao esporte que possam corroborar com os dados deste estudo e proporcionar estudos que possam ser implementados nestas empresas.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Afif, A. (2000). *A bola da vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso*. São Paulo: Editora Infinito.
- Araújo, A. G. (2002). Placar Favorável. *Revista Marketing*. Cidade: Editora.
- Bethlem, A. (2004). *Estratégia Empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. (5ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Bryson, J. M. (2004). What To Do When Stakeholders Matter. *Public Management Review*, 6(1), 21-53.
- Carson, D. (1990). Some exploratory models for assessing small firms marketing performance: a qualitative approach. *European Journal of Marketing*, 24(11), 5-42.
- Cezarino, L. O., & Campomar, M. C. (2006). Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APLs. *E&G Economia e Gestão*: Belo Horizonte, (6)12, 1-172.
- Cunha, R. D., & Rocha, T. V. (2012). *Estratégias de marketing e sua influência na performance de exportação de micro e pequenas empresas brasileiras*. In: XV SEMEAD, São Paulo.



- Diniz, J. & Porsse, M. (2003). Competição baseada em competência e a aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 17, 121-141.
- Fagundes, A. F. A., Sampaio, D. O., Sousa, C. V., & Lara, J. E. (2010). *Marketing Esportivo: um estudo exploratório da publicação acadêmica brasileira*. In: IV Encontro de marketing da ANPAD, Florianópolis.
- Filion, J. S. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, 34(2), 5-28.
- Freemam, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing Inc.
- Gonçalves, R. (2013). *Análise de stakeholders de uma instituição de ensino superior, o caso do ISEG* (Universidade de Lisboa). Dissertação de mestrado. Lisboa School of Economics & Management, Lisboa, Portugal.
- Hultman, C. M., & Hills, G. E. (2011). Influence from entrepreneurship in marketing theory. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2), 2011.
- Jain, S. (2000). *Marketing Planning and Strategy*. (6ª ed.) Cincinnati: South-Western College.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Julien, P. (2010). *Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento*. São Paulo: Saraiva.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. 10ª Edição, São Paulo: Prentice Hall.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos da metodologia científica*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Levitt, T. (1990). *A imaginação de marketing*. (2ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Martins, G. A., & Theófilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Menck, A. C. M., Oliveira Filho, J. B., & Oliveira, D. G. (2013). *A prática do marketing entre micro e pequenos empresários*. In: XXIV ENANGRAD - Encontro Nacional da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, Florianópolis.
- Mendelow, A. (1991). *Stakeholder Mapping: The Power Interest Matrix*. In Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems. MA, Cambridge.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7).
- Milosevic, D. & Patanakul, P. (2005). Standardized project management may increase development project success. *International Journal of Project Management*, 181-192.
- Morris, H. (2002). Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, n. 4, 1-19.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2004). *Marketing Esportivo*. (2ª ed.) Porto Alegre: Bookman/Artemd.
- Nassif, V., Andreassi, T. & Simões, F. (2011). Competências empreendedoras: Há diferença entre empreendedores e intraempreendedores? *RAI*. v. 8, n. 3, p. 33-54.
- Oliveira, D. S., Camargo Filho, A., Peixoto, N. P., & Coelho, R. L. F. (2014). *Marketing Empreendedor: um estudo bibliométrico em bases de dados internacionais*. In: VIII EGEPE - Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Goiânia.
- Oliveira Filho, J. B., Martins, A., Cardoso-Sobrinho, C. A., & Rezende, R. C. (2009). *A percepção do marketing empreendedor em micro e pequenas empresas*. In: XII SEMEAD - Seminários de Administração da USP, São Paulo.
- Pavão, I., Dalfovo, M., Escobar, M. & Rossetto, C. (2012). A influência dos stakeholders no ambiente estratégico de uma cooperativa de crédito: efeitos da municipalidade. *Revista de Ciências da Administração*. 14(34), 24-38.

- Penrose, E. (1997). The theory of the growth of the firm. In: *FOSS, N. J. Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective*. Oxford University Press.
- Pitts, B. B. & Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentos de Marketing Esportivo*. São Paulo: Phorte.
- Pozzi, L. F. (1998). *A grande jogada: teoria e prática de marketing esportivo*. São Paulo: Globo.
- Resende, J., Coelho, R. L. F., & Camargo Filho, A. (2014). *A relação das micro e pequenas empresas com o uso das técnicas de marketing: um estudo exploratório na visão dos empreendedores*. In: VIII EGEPE - Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Goiânia.
- Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2003). *Administração Estratégica*. Rio de Janeiro: LTC Editora.
- Sousa, P. D. B., Mattos, L. L., & Sousa, M. A. B. (2005). Marketing esportivo e sua relação com clubes e instituições ligadas ao esporte. *Revista DCS ON LINE - CPTL/UFMS*, 1(1).
- Stokes, D. (2000a) Putting into marketing: the processes of entrepreneurial marketing. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*. Bradford, 2(1), 1-16, Spring.
- Stokes, D. (200b). Entrepreneurial marketing: a conceptualization from qualitative research. *Qualitative marketing research*. Bradford, 3(1), 47-54.
- Tomasi, M. & Antunes, M. (2013). *Diagnóstico das vantagens competitivas percebidas pelos principais stakeholders da Innovar Participações e Incorporações Ltda*. IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão.
- Varadajan, P. & Jayachandran, S. (1999). Marketing strategy: an assessment of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(3), 15-32.
- Vasconcelos, F. & Cyrino, A. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *RAE*. 40(4), 20-37.
- Zoschke, A. C. K., & Lima, E. O. (2006) Marketing empreendedor e redes de relação: um estudo sobre micro, pequenas e médias empresas. *Revista Gestão e Planejamento*, ano 7, nº 14, 7-18, Salvador.
- Zem, C. A., & Machado, J. R. (2004). O marketing de patrocínio esportivo no contexto das instituições educacionais. *Revista de Administração da UNIMEP*, 2(2), 121-137.