

# O MARKETING COMO FERRAMENTA DIFERENCIAL NA ESTRATÉGICA DA COMPETITIVIDADE ENTRE AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Ana Paula Parreira da Cunha e Silva<sup>1</sup>

## RESUMO

Neste trabalho procura-se determinar o que vem a ser efetivamente o planejamento estratégico e principalmente quando passa a existir a sua necessidade. Observando-se grandes autores aliados à experiência acadêmica, procurou-se desenvolver a premissa para o diagnóstico do planejamento, observando principalmente os pontos positivos das empresas, seus pontos negativos, a concorrência ou as instabilidades do mercado e quais os possíveis problemas. Todos são frutos da decisão que decorre da percepção de negócios futuros que podem afetar a saúde de uma empresa. Diante de tal necessidade apresenta-se uma proposta de estudo voltada à implantação das técnicas de marketing como uma prioridade na busca pela consolidação de Instituições de Ensino Superior (IES), num mercado que a cada ano torna-se mais competitivo na cidade de Anápolis. O objetivo é analisar a importância dos processos de marketing no setor educacional privado no que tange à dinamização dos trabalhos a serem oferecidos à sua clientela, por entender-se que se trata de uma estratégia empresarial de grande valor para a melhoria do poder concorrencial de uma empresa que explora o ramo de serviços educacionais em nível superior de ensino. Conclui-se, ao final, que a adoção das diretrizes de um planejamento estratégico de *marketing* tem grandes possibilidades de tornar a imagem de uma IES bastante positiva.

Palavras-chave: Diferencial, Estratégia. *Marketing*.

## 1. INTRODUÇÃO

A moderna atividade publicitária, relacionada com a expansão da produção em grande escala de artigos de consumo integra o conjunto de técnicas de comercialização, mercadologia ou *marketing*.

No setor de prestação de serviços educacionais, no qual se destacam as instituições de ensino superior da iniciativa privada, é notável o crescimento da concorrência entre as escolas de ensino básico e médio no sentido de colocarem nesses estabelecimentos o máximo de alunos, ou seja, nos segmentos pré-escolar, fundamental e técnico-científico ou profissionalizante.

O número de Instituições de Ensino Superior (IES) na cidade de Anápolis se multiplica a cada ano, exigindo daquelas já consolidadas no mercado novas competências e

---

<sup>1</sup> Aluna do Curso de Mestrado da FEAD

diferenciais permanentes para manter sua clientela.

A educação privada se apresenta como um desafio aos profissionais que estudam e operam o *marketing* desse setor, visto que ele pode ser elástico ou inelástico, tangível ou intangível, dependendo da relação estabelecida entre a empresa e o público-alvo, relação que salienta grande variedade de considerações sobre as estratégias de *marketing* a serem planejadas.

O estudo seguinte oferece a teoria de *marketing* aplicada aos serviços, a fim de se obter uma orientação simplificada e eficaz diante da aplicação de um plano de *marketing* de serviços no setor educacional como sendo um diferencial necessário no sentido de se sobressair à concorrência atual.

Este trabalho tem como objetivo analisar a importância dos processos de *marketing* no setor educacional privado no que tange à dinamização dos trabalhos a serem oferecidos à sua clientela, por entender-se que se trata de uma estratégia empresarial de grande valor para a melhoria do poder concorrencial de uma empresa que explora o ramo de serviços educacionais em nível superior de ensino.

Os objetivos específicos são: Discutir as possibilidades de crescimento oferecidas pela aplicação do *marketing* no setor de serviços educacionais; Elucidar a teoria do *marketing* de serviços através da discussão teórica; Estabelecer diretrizes para planejar passo-a-passo um plano de *marketing* estratégico e eficaz para uma instituição de ensino privada.

Este artigo visa a apresentar adequações necessárias a uma melhor prestação de serviços aos clientes das IES particulares e, dessa forma, aumentar o nicho do mercado consumidor como forma de se manter em alto grau de visibilidade perante a sociedade Anapolina.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Administração Estratégica**

Nos sistemas de planejamento estratégico adota-se um estilo de administração que cria condições para a emergência de uma organização atenta ao mundo, flexível às mudanças e com senso de oportunidade. Os executivos são responsáveis pela busca de informação ambiental, têm facilidade de selecionar o que interessa e detectam mudanças e consequências para a organização.

Na administração estratégica, as discontinuidades são antecipadas, as pessoas

voltadas para o futuro fazem pressuposições e imaginam cenários. A criatividade, o espírito inovador e empreendedor asseguram respostas em tempo real e emergência de novas vantagens competitivas. A integração de pessoas, informações, funções, processos e intenções é uma constante. A ação revigora a organização e prepara a empresa para imprevistos. “O confronto entre macro e micro persiste numa compreensão das relações entre estratégia e planos operacionais” (PORTER, 1989, p. 22).

Uma empresa de projetos e obras de grande porte decidiu introduzir o planejamento estratégico em sua organização. Para realizar esse objetivo, desenvolveu as seguintes atividades, assim descritas por Porter (1989, p. 24):

- Promoveu palestras e seminários sobre o assunto para todos os executivos;
- Organizou debates para discutir o perfil do administrador estratégico; e
- Indicou um diretor para realizar o seguinte programa:
  - Organizar grupos de trabalhos para:
    - Projetar a evolução das tecnologias;
    - Projetar cenários para dez anos;
    - Levantar estratégias da concorrência;
    - Com base nas conclusões dos grupos de trabalho, organizar junto à diretoria o debate das alternativas estratégicas e definir metodologia e sistema de planejamento estratégico para a empresa.

## **2.2 Conceito de Estratégia**

Uma empresa deve ter um campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento; os objetivos por si sós não atendem a essa necessidade sendo exigidas regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros. Essas regras de decisão e diretrizes foram definidas em termos amplos como estratégia, ou, algumas vezes, como o conceito do campo de atuação da empresa.

“Uma empresa necessita ter orientação e sentido na busca e criação de novas oportunidades, e o fato de que é vantajoso para a empresa entrar em áreas com grande potencial sinérgico” (KOTLER, 1998, p. 148).

Os objetivos determinam os níveis de desempenho que uma empresa procura alcançar, mas não descrevem o campo de atuação da empresa. Feijó e Valente (2004) afirmaram que uma descrição mais definida do papel e os objetivos da empresa em seu habitat constitui um pré requisito para o seu crescimento e seu êxito.

Como a tecnologia do produto, os canais de distribuição e a motivação do cliente são diferentes, não haveria qualquer elo comum para uma empresa que tentasse vender alimentos e televisores ao mesmo tempo (SANTOS, 2001, p. 66).

Ao selecionar um conjunto útil de missões ou um cliente específico, uma empresa deve encontrar algum elo comum nas características do produto, da tecnologia, ou uma semelhança de necessidades. Nesta perspectiva, é fácil ver porque o termo "setor de ensino" não é capaz de fornecer o elo comum desejado. Em primeiro lugar a gama de missões possíveis é muito ampla: aulas teóricas e práticas, biblioteca, laboratórios, infra-estrutura, profissionais reconhecidamente capazes, entre outros aspectos. Em segundo lugar, o conjunto de clientes possíveis é muito grande: indivíduos, família, empresas ou órgão públicos. Em terceiro lugar o "produto" varia: administração, direito, pedagogia, enfermagem, odontologia, veterinária e vários outros. O número de combinações possíveis das variáveis é enorme, e o mesmo ocorre com o número de elos comuns (KOTLER. 1998).

A identificação tradicional de uma empresa de ensino superior tem se tornado muito restrita. Hoje em dia, muitas organizações encontram-se em instalação na cidade de Anápolis. Além disso, as fronteiras das diversas áreas em que atuam vêm ao longo dos anos arrebanhando alunos de outros centro urbanos e se modificando continuamente, e novas IES estão sendo criadas.

### **2.3 Componentes da estratégia**

Na medida em que os objetivos e metas forem compatíveis com o desempenho real eles fornecerão uma descrição indireta de um elo comum. Portanto, uma empresa com uma elevada taxa de crescimento normalmente será reconhecida pela comunidade de investidores como uma "empresa de crescimento" e uma empresa bem diversificada como tendo "base ampla". Ambas as descrições podem ser usadas construtivamente pela administração como orientação para a escolha de novas áreas de produtos e mercados.

Uma empresa "de crescimento" pode estar atuando simultaneamente nos ramos de produtos farmacêuticos, banco comercial e controles industriais, áreas destituídas de qualquer interrelacionamento, exceto pelo fato de que todas podem ter perspectiva de crescimento atraentes.

Uma especificação algo mais positiva do elo comum pode ser conseguida com o uso do conjunto de produtos e mercados.

Especifica-se aí as indústrias em que a empresa restringe a sua posição em termos de produtos e mercados, e apresenta a vantagem de focalizar o processo de busca em áreas bem definidas, para as quais geralmente existem dados estatísticos e previsões econômicas em comum. Entretanto, muitas indústrias oferecem uma gama tão ampla de produtos, missões, tecnologias e clientes que torna o elo comum muito tênue. Por exemplo, a indústria eletrônica vai desde o crescimento rápido em áreas tecnologicamente sofisticadas, como eletrônica óptica, a produtos e mercados de crescimento vagaroso, e orientados para o consumidor final, como fabricação de rádios e televisores. Para que se defina um elo comum, frequentemente deve ser feita uma descrição do conjunto de produtos e mercados em termos de subindústrias, contendo produtos, mercados e tecnologias com características semelhantes (OLIVEIRA, 2001, p. 129).

Outra especificação útil do elo comum pode assumir a forma de um vetor de crescimento, indicando a direção em que a empresa está andando em relação a sua postura corrente em termos de produtos e mercados (CHANDLER, 1988).

Outro modo de visualizar um elo comum consiste em isolar as características de oportunidades típicas ao campo definido pelo conjunto de produtos e mercados e pelo vetor de crescimento. “Trata-se da vantagem competitiva. Identifica propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial”. Portanto uma empresa poderá buscar incorporações suficientemente vultosas para dar-lhe uma posição de predomínio na nova indústria. Ou poderá insistir em novas áreas com substancial proteção a patentes. Ou poderá considerar somente os produtos que representam grandes avanços tecnológicos e que tornam obsoletos os produtos previamente existentes (PORTER, 1989).

O trio elementos: conjunto de produtos e mercados, vetor de crescimento, e vantagem competitiva descreve a trajetória da empresa em termos de produtos e mercados no seu ambiente externo. O primeiro elemento descreve o alcance da busca, o segundo indica as direções seguidas, e o terceiro as características de cada área nova (MEIRELLES, 2005).

A classificação de elos comuns em termos de conjunto de produtos e mercados, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia, recebe significado adicional quando encarada à luz da busca de rentabilidade pela empresa. As três primeiras especificações descrevem a busca de oportunidades intrinsecamente lucrativas no seu ambiente externo. A primeira define a amplitude da busca, a segunda as direções a seguir na busca, e a terceira as características das oportunidades mais atraentes. A empresa poderá não tirar proveito de toda a rentabilidade em potencial, ou até poderá ter prejuízos, a menos que possua as competências exigidas para conseguir sucesso em seus novos empreendimentos. Isso proporcionado pelo

quarto critério, a sinergia. As quatro características são complementares, portanto, em vez de serem mutuamente exclusivas. Em conjunto com seus objetivos, a empresa poderá escolher um, dois ou todos os componentes da estratégia (OLIVEIRA, 2001).

“A estratégia e os objetivos descrevem, conjuntamente, o conceito do campo e a atuação da empresa. Eles especificam o volume, a área e as direções do crescimento, os principais pontos fortes, e a meta de rentabilidade. Além disso, agora acham-se enunciados em termos operacionais: de uma forma passível de aplicação para orientar as decisões e atitudes da administração” (CHIAVENATO, 2000, p. 178).

### 2.3.1 Estratégia é necessária?

A análise da alternativa à estratégia consiste em não ter qualquer regra além da simples decisão de estar atento para perspectivas de lucro. Nessas condições, a empresa não escolhe objetivos formais, não procede a qualquer avaliação, não formula regras de busca e avaliação. “Em vez disso, anuncia ao meio empresarial, como fez a *Socony Mobil Company* de seu interesse por ‘boas’ oportunidades de lucro; avaliará cada oportunidade com base em seus méritos próprios de rentabilidade” (PORTER, 1989, p. 135).

As vantagens de não perder qualquer aposta e não aplicar os recursos da empresa senão no último momento são colocadas frente a frente com as vantagens de uma busca ineficiente, do risco mais elevado da tomada de más decisões e a falta de controle sobre a alocação geral de recursos (MEIRELLES, 2005).

Poderia parecer que, para a maioria das empresas, as vantagens da estratégia são superiores às da flexibilidade total. Entretanto, as exigências de estratégias variam de um tipo de empresa para outro:

- Um tipo de empresa que necessita de uma estratégia o mais completa possível é a organização inteiramente integrada que produz bens ou fornece serviços.
- Uma empresa de administração e participação agora possui exigências menos rigorosas em termos de estratégia. Não procura conseguir sinergia entre as suas subsidiárias, e nem usa pesquisa e desenvolvimento internos como fontes básica de manobras de diversificação. Cada subsidiária atua independentemente, e o elo comum entre elas é basicamente de natureza financeira. A empresa do tipo *hold* incluirá um componente de vantagem competitiva, pois naturalmente preferirá boas aquisições a aquisições apenas irregulares. Uma empresa desse tipo poderá ter ou não um conjunto bem definido de produtos e mercados para ajudar a focalizar o processo de busca e a desenvolver os conhecimentos especializados a respeito de algumas indústrias (OLIVEIRA, 2001, p. 132).

No outro extremo, em relação a uma empresa inteiramente integrada, está uma empresa que basicamente compra e revende bens ou serviços. A sua posição difere da adotada pela "*holding company*" no sentido em que a "carteira" de ativos é amplamente diversificada e possui fácil negociabilidade, além do que os custos de transferência são relativamente baixos. Como as carteiras são muito diversificadas, essas empresas raramente possuem a profundidade de conhecimentos de indústrias isoladas que as habilite a conquistar alguma vantagem competitiva. As exigências em termos de formulação de estratégias restringem-se normalmente a objetivos estabelecidos com base em dados industriais disponíveis ao público. E nesse cenário surge como uma solução plausível, a adoção de uma política de *marketing*, na qual se enfatize a solidez da IES e fidelize a sua clientela.

## **2.4 Conceito do *marketing* de serviços**

A prestação de serviços requer uma boa, adequada e planejada estrutura de suporte, já que os serviços estão presentes em todos os setores do mercado, seja ele formal ou informal. Pode-se definir serviço como sendo:

O serviço é qualquer atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível e que é oferecido como solução à demanda do cliente/usuário, associado ou não à posse/transferência de produtos (SAPIRO, 2001, p. 7).

Definir o significado do termo "serviços" talvez não seja tão apropriado, mas ter noções da significância que os serviços podem adquirir em determinado setor da economia é preciso, haja vista que eles também são comercializados em parceria ou complementaridade a bens tangíveis. "[...] serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto" (KOTLER, 2000, p. 448).

O *marketing* de serviços é aplicado ao setor que mais cresce nos mercados de negócios. O setor de serviços é muito variado. Dele fazem parte os órgãos governamentais com tribunais, hospitais, agências de financiamentos, serviços militares, correios e escolas; as organizações não-governamentais, com museus, instituições de caridade, igrejas, universidades, fundações e hospitais; uma área distinta do setor empresarial, bancos, hotéis, seguradoras, companhias aéreas, escritórios de advocacia, médicos, cinemas, imobiliárias, empresas de manutenção e escolas particulares; ainda no setor de serviços, se encontram trabalhadores da área de produção, como operadores de computadores, contadores e

assessores.

Em serviços, as interações estão normalmente presentes e são de importância fundamental, mesmo que as partes envolvidas nem sempre estejam cientes disto. Afinal, os serviços não são coisas, são processos ou atividades e essas atividades são muito intangíveis por natureza.

Os profissionais do *marketing* de serviços devem procurar atingir produtos intangíveis e apresentá-los ao mercado consumidor como um bem tangível. Além disso, é esperado pelas empresas e pelo próprio mercado, dentro das perspectivas econômicas, que os prestadores de serviços aumentem sua produtividade, fato tradutor de aspectos positivos e do crescimento no setor de produção de bens.

O setor de serviços, segundo Kotler (2000, p. 470), “ficava atrás do setor industrial no que diz respeito à adoção e à utilização das concepções e ferramentas de *marketing* [...]”. A estratégia do *marketing* de serviços é formada não apenas pelo *marketing* externo, mas também pelo *marketing* interno, que tem como objetivo motivar os funcionários, e pelo *marketing* interativo, que tem como objetivo enfatizar a importância tanto da “alta tecnologia” como do “alto toque pessoal”.

A organização de serviços enfrenta três tarefas de *marketing*: (1) Ela precisa diferenciar sua oferta, sua entrega ou sua imagem. (2) Ela precisa administrar a qualidade do serviço, para que possa satisfazer as expectativas dos clientes, ou excedê-las. (3) Ela precisa gerenciar a produtividade do profissional de serviços, fazendo com que trabalhe de maneira mais inteligente, aumentar a quantidade de serviços em detrimento de alguma qualidade, industrializar o serviço, inventar novas soluções de produtos, desenvolver serviços mais eficazes, apresentar aos clientes incentivos para substituírem o trabalho da empresa pelo seu trabalho e utilizar a tecnologia para economizar tempo e dinheiro (KOTLER, 2000, p. 470).

É notável que as empresas que vendem diretamente seus produtos necessitam fornecer serviços pós-venda aos seus clientes e, portanto, o mix de serviços inclui tanto os serviços de pré-venda, que facilitam e aumentam o valor dos serviços, quanto os de pós-venda, na forma de departamentos de atendimento ao cliente, serviços de reparo e manutenção.

## **2.5 Estratégias para o *marketing* de serviços**

É necessário elaborar um cronograma de ações para a atuação e execução das



propostas mercadológicas visando ao setor pretendido, seja com objetivos lucrativos ou não. Então, primordialmente, se deve analisar, identificar e discutir as reais possibilidades de êxito em um determinado mercado alvo. Sobre isso Kotler (2000) preconiza que:

Uma empresa prestadora de serviços pode sair ganhando ao executar um serviço com qualidade consistentemente superior à da concorrência e superar as expectativas dos clientes. As expectativas são formadas pelas experiências anteriores dos clientes, pelo boca-a-boca e pela propaganda. Depois de receber o serviço, os clientes confrontam o serviço percebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido não atender às expectativas do serviço esperado, os clientes perderão o interesse pelo fornecedor. Se o serviço percebido atender às expectativas ou for além do que se esperava, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor (KOTLER, 2000, p. 459).

Utiliza-se cada passo e fundamento descritos anteriormente para usufruir melhor dos resultados alcançados e previstos pela pesquisa de *marketing*.

O *Marketing* de serviços é justamente o campo de atuação gerencial que mais inculca surpresas durante a execução das estratégias previstas. Isso se deve ao fato de que o setor de serviços possui enorme flexibilidade quanto à qualidade e à maneira como os mesmos são oferecidos.

Já, no momento em que se define o mercado-alvo, o profissional responsável deve conhecer os fatores demográficos, o comportamento sócio-cultural de seus prováveis clientes, os fatores que os motivam a contratar determinado serviço, o nível de importância do serviço oferecido para o consumidor e seu grupo familiar e também a relação custo/benefício gerada ao final da prestação (WHITTINGTON, 2002).

Conforme varia a flexibilidade dessas características, as decisões são asseguradas, proeminentes de um *feedback* confiável. As decisões se referem às ações adotadas pela empresa para definir os serviços a serem oferecidos e as estratégias a serem adotadas, a marca e a garantia dos serviços, e principalmente a sua qualidade, como exigências naturais de manutenção da empresa no mercado.

Para se encontrar os desejos e as necessidades dos consumidores é necessário à Instituição de Ensino Superior (IES) certificar que possui uma orientação de *marketing*, pressupondo que sua principal tarefa é determinar esses desejos do mercado-alvo e satisfazê-lo através do projeto, comunicação, fixação de preço e entrega de programas e serviços apropriados e competitivamente viáveis.

Kotler (1998,p. 27), ao conferir ao *marketing* institucional a devida importância,

assim se expressa:

Uma instituição com orientação de *marketing* concentra-se na satisfação das necessidades de seus públicos. Essas instituições reconhecem que eficiência e bons serviços são todos meios ou resultados de satisfazer mercados-alvo. Sem mercados-alvo satisfeitos, as instituições se encontrariam em breve sem clientes e entrariam em uma espiral de esquecimento. Os funcionários de uma instituição orientada para *marketing* trabalham em equipe para atender as necessidades de seus mercados-alvo específicos.

Ao mesmo tempo em que preza pela reputação escolar, missão educacional e compromissos institucionais da organização, uma IES deve pesar as necessidades e preferências dos acadêmicos. Para que isso ocorra é preciso obter a orientação societal do *marketing*, adaptando-se para entregar satisfações que preservem ou enriqueçam o bem-estar e interesses em longo prazo de seus consumidores e da sociedade.

O *marketing* de serviços é, portanto, de crescente interesse para escolas, universidades, faculdades e outras instituições educacionais que enfrentam declínio de matrículas, custos ascendentes e futuro incerto. Elas percebem sua dependência do mercado e preocupam-se como podem ser mais bem sucedidas em atrair e atender seus públicos. *Marketing* é uma função gerencial que oferece estrutura e ferramentas para fazer isso.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo revisto e analisado as informações disponíveis sobre o marketing de serviços centrado no setor educacional com o objetivo de verificar as reais possibilidades de crescimento oferecidas pela aplicação do marketing no setor de serviços educacionais e estabelecer uma orientação passo-a-passo para um plano de marketing estratégico e eficaz para uma IES, alguns fatores se sobressaíram para que a prestação de serviços educacionais seja executada com êxito e obtenha progresso em um mercado cada vez mais disputado.

A fidelidade do cliente e sua constante fidelização dependem diretamente do marketing diário da imagem estabelecida pela empresa sobre cada um de seus departamentos e resultante de suas ações globais dentro de seu ambiente, onde de fato acontece a troca de serviços por bens financeiros.

Os públicos de uma IES são diversos, exigentes e estratégicos, por isso merecem especial atenção a cada planejamento, seja ele administrativo ou educacional, pois públicos como a mídia e a clientela são na prática, o termômetro da instituição.

As IES, ao longo da pesquisa se compuseram em empresas operantes em um ambiente de marketing complexo e altamente mutante. Cada instituição, para estabelecer suas diretrizes publicitárias, visando ao crescimento dentro do setor atuante, deve monitorar continuamente seus ambientes interno, de mercado, público, competitivo e macroambiente.

Enfim, para a adequada aplicação das teorias de marketing de serviços no setor educacional privado, se faz pertinente à instituição escolar estabelecer sistemas formais para identificar, avaliar e responder às oportunidades e ameaças encontradas no macroambiente de sua principal atividade.

## ABSTRACT

In this study we aimed to determine what actually happens to be the strategic planning and especially when there is now your need. Looking at major academic experience combined with the authors sought to develop the premise for the diagnosis of planning, noting particularly the strengths of companies, their weaknesses, competition and market instabilities and what the possible problems. All are the result of the decision stems from the perception of future business that may affect the health of a company. Faced with this need presents a proposal for a study focused on the deployment of marketing techniques as a priority in the quest for consolidation of Higher Education Institutions a market that each year becomes more competitive in the city of Annapolis. The goal is to analyze the importance of the marketing processes in the private education sector regarding the dynamics of the work to be offered to its customers, to understand that it is a valuable business strategy for improving the competitive power of a company that operates the branch of educational services in higher education. We conclude, finally, that the adoption of guidelines for a strategic marketing planning has great possibilities to make an image of Higher Education Institutions very positive.

Keywords: Differential, Strategy, Marketing.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHANDLER, Alfred. *Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1988, cap. 2, 8 e 11.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FEIJÓ, Carmem Aparecida; VALENTE, Elvio. A firma na teoria econômica e como unidade de investigação estatística evolução nas conceituações. *R. Econ. contemp.* Rio de Janeiro, 8(2): 351-76, jul./dez. 2004.

KLOTER, Philip. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Printice Hall, 1998.

\_\_\_\_\_. *Administração de marketing*. 10. ed. Edição do Milênio. São Paulo: Prentice Hall Regen, 2000.

MEIRELLES, Anthero de Moraes. *O que é estratégia: uma abordagem multiparadigmática para a disciplina*. BCB. Brasília, p. 1-48, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceito, metodologias e práticas*. 18 ed., São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*.

20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SANTOS, Almir Garnier. *Gerência de Logística*. Goiânia: FGV, 2001.

SAPIRO, Arão. *Gerência do marketing de serviços*. Rio de Janeiro: FGV Management, 2001.  
20p. Apostila.

WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.