



IV Colóquio Internacional sobre
Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



A ESTRATÉGIA DE MARKETING E A SUA CONTRIBUIÇÃO NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

**Ana Maria Machado Toaldo
Marcos Antonio Corbellini**

Resumo

Ao analisar a situação competitiva mundial constata-se a urgência do direcionamento das organizações, em especial das instituições educacionais, para as questões estratégicas. O meio global, profundamente concorrencial, onde elas estão inseridas, exige um contínuo trabalho de avaliação e reavaliação da dinâmica ambiental, altamente mutável. As ações operacionais não garantem a efetividade dos resultados, pois sua amplitude restringe-se ao âmbito organizacional. Elas precisam estar vinculadas a procedimentos estratégicos, constituídos de ações de análise interna e externa da instituição, do papel exercido pelos indivíduos, bem como da busca pela integração setorial. O marketing, como elo de ligação imprescindível entre organização e ambiente, para poder contribuir mais eficazmente com a perspectiva estratégica organizacional, necessita priorizar o seu foco estratégico. Para tal, este trabalho pretende discutir estas questões e apresentar um conjunto de elementos que constituem o processo de formação da estratégia de marketing, auxiliando as organizações educativas a se conduzirem estrategicamente, a fim de competirem com sucesso, atendendo a sociedade e atingindo os seus objetivos.

1. Introdução

São visíveis as mudanças ocorridas na sociedade que inicia esse século XXI. Tecnologia, cultura, economia, demografia, política, ecologia, social são todas áreas que, de uma forma amena ou não, sofreram alterações. As organizações sofreram transformações e, por sua vez, também influíram nessas modificações. A competição global, os indivíduos cada vez mais exigentes, o difícil crescimento das economias e indústrias fez com que as organizações buscassem atingir e manter tenazmente vantagens competitivas no ambiente em que atuam. Para muitas delas, o primordial tem sido seu direcionamento estratégico, que premia essa necessária e contínua interação interna e externa.

O pensar estratégico é foco das atenções. A sua importância no ambiente competitivo atual permeia este trabalho. O contexto mundial e o processo de globalização em que as organizações estão inseridas, correspondem ao pano de fundo para a questão estratégica.

Bens e serviços são desenvolvidos para atender necessidades e desejos de pessoas que, cada vez mais, são bombardeadas por várias possibilidades de escolha em um mercado intensamente competitivo. Essa multiplicidade de ofertas é fruto da globalização em que se inserem hoje as economias de todos os países. Produtos são concebidos para esse mercado global, podendo também ser planejados e adaptados a cada local de atuação, ou seja, de acordo com as realidades culturais, econômicas, políticas, legais e sociais. Devido a este



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



contexto, os indivíduos buscam maximizar o valor da sua escolha, tendendo a atribuir maior peso à oferta que, na sua concepção, possui maior qualidade (Kotler, 1998).

As organizações conscientizam-se dessa importância, procurando concentrar suas ações em atender eficientemente o seu público. Com a globalização os mercados se ampliaram para produtos e serviços. Como consequência, ela carregou junto o aumento bastante grande da concorrência. O ponto crucial é o que fazer para levar as pessoas a escolherem uma dentre as várias ofertas.

As instituições educacionais encontram-se neste contexto. Procuram desenvolver suas ações pedagógicas, sendo coerentes com o seu pensar educacional, e, ao mesmo tempo, buscam sobreviver e crescer como organização na também competitiva área do ensino, a qual vem se expandindo sensivelmente desde o final dos anos 80. Há grande competição na prestação de serviços educacionais com preços, infraestrutura, metodologias de ensino, recursos humanos e estratégias direcionadas a um público que possui várias alternativas de escolha (Colombo et al., 2004)

O ponto crucial é o que fazer para levar o indivíduo a escolher uma dentre as várias ofertas. O marketing, visto como processo de entrega de valor para a sociedade, vem responder a esta dificuldade. As instituições de ensino, segundo Colombo et al. (2004), começam a atentar para essa realidade, passando a pensar e agir vislumbrando o mercado, o seu negócio, o cliente e a gestão de seus serviços, a fim de procurar reduzir as perdas de alunos e, conseqüentemente, a diminuição de seus resultados.

Dessa forma, o processo estratégico de marketing configura-se no desenrolar desta questão, pois o valor não está somente no objeto da transação, mas nas atividades e nas pessoas envolvidas antes, durante e depois da sua efetivação.

Este trabalho pretende atrair a atenção para a gestão de instituições de ensino, visando refletir a respeito do processo de formação de estratégias de marketing, a fim de que as organizações possam construir uma posição competitiva cada vez mais distinta, ou seja, a oferta de uma educação mais eficiente, tanto para a concretização dos objetivos formativos da pessoa humana, centro das ações educativas, como também dos objetivos de desenvolvimento da própria instituição.

2. Contexto Mundial e Estratégia

A globalização é um fenômeno que existe desde o século XV com a ênfase nas navegações, resultando em descobrimentos espalhados pelo mundo (Ferrer, 1999). Parece ter-se solidificado e se tornado mais visível nas últimas décadas do século XX, devendo ser cada vez mais forte no século XXI, o que torna impossível o retrocesso à economia local.

A internacionalização não é um fato novo. Ela perpassa os séculos. A inovação do processo refere-se à interdependência entre os mercados criada pela globalização. Os mercados, cada vez mais, não podem ser considerados como separados e diferentes, mas como um todo (Lambin, 1998).

A globalização da atividade econômica está conduzindo mais organizações para o mercado, aumentando a competição, gerando um volume maior de negócios e, ao mesmo tempo, espalhando a produção pelo mundo. Contudo, as economias não são formatadas



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



somente pelas políticas globais, mas, também, constituem fatores de peso aspectos nacionais e regionais.

As modificações das organizações, resultantes do fenômeno globalização, não se referem apenas a uma posição reativa. Não se pode ter uma visão meramente contingencial do processo, onde as organizações procuram formas de adaptações ao contexto ambiental que as cerca, a fim de alcançar os resultados desejados. As organizações empresariais influenciaram o processo global. Através do seu poder tecnológico, poder de *lobby*, através de aquisições, fusões e formação de alianças estratégicas, as organizações têm condições de influenciar as legislações dos países ou buscar favorecer o ambiente aos seus interesses (DiMaggio & Powell, 1996; Meyer & Rowan, 1992).

Nenhum estudo de estratégias nas empresas pode relevar o papel da globalização. Hoje, todos os mercados estão interconectados e as organizações precisam ter como pano de fundo esta situação. A análise contextual e a organizacional do ambiente global conduzem à percepção da necessidade do pensar estratégico, do desenvolvimento da capacidade de contínua análise estratégica. Para Motta (1998), a aplicação da noção de estratégia na área administrativa deu-se com a evolução do mundo, com a velocidade das mudanças sociais, econômicas e políticas. A organização exerce um constante papel de interação com o meio no qual está inserida, influenciando-o e sendo alvo de sua mutabilidade, o que a leva a direcionar e redirecionar ações para o alcance dos seus objetivos.

No centro das forças ambientais está a competitividade mundial, intensificada com o processo de globalização dos mercados, sendo um elemento decisivo para o alcance dos resultados organizacionais. Henderson (1989) concorda com esta concepção, afirmando que o entendimento da estratégia utilizada por uma organização requer a compreensão do ambiente competitivo em que ela se encontra. Percebe-se a estreita relação entre competição e estratégia, que conduz à definição do processo estratégico como um processo de administração da vantagem competitiva, ou seja, o gerenciamento de um elemento perceptível pelos clientes como algo de valor superior à concorrência e que não consiga ser, por ela, facilmente copiado (Henderson, 1989; Porter, 1992; Day, 1994; Hamel & Prahalad, 1995; Aaker, 2001).

A questão está concentrada na busca por atingir os objetivos da organização. A perspectiva estratégica carrega a força do pensar a organização como um todo e a sua inserção no ambiente hiper-competitivo, não apenas reagindo ou se defendendo, mas tendo iniciativas e liderando ações em sua indústria. As atividades operacionais de cada setor são o resultado desse pensar macro. Elas são a consequência de um processo estratégico consolidado.

Há diversas abordagens quanto ao conceito de estratégia. Alguns visualizam-na como um plano, um caminho para o futuro; outros a definem como um padrão, o comportamento da empresa durante a sua existência; outros, ainda, vêem-na como uma posição, localizando produtos em determinados mercados; outros caracterizam-na como uma perspectiva, a visão de como a organização conduz o seu negócio; e, por fim, é também apresentada como um truque, uma ação específica para burlar a concorrência (Mintzberg et al., 2000).

No entanto, existem pontos em comum entre autores que escrevem sobre estratégia. Afirmam que a estratégia é utilizada para gerir as alterações ambientais; é complexa, pois o ambiente também é complexo e mutável; afeta a organização como um todo; inclui as ações



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



decididas e o processo para implementá-las; ocorre nos diferentes níveis da organização: corporativa e nas unidades de negócios; e, na sua formulação, envolve a necessidade de detalhada análise (Mintzberg et al., 2000).

A condução estratégica da organização é um fator primordial, cuja efetivação tem grande impacto nos resultados empresariais (Day, 1992). A consciência do gerenciamento estratégico permite benefícios como: (1) um guia para toda a organização no sentido de lhe oferecer um caminho que esclareça para onde estão indo e o que almejam alcançar; (2) pré-dispõe os administradores a focalizar as mudanças ambientais, oportunidades e possíveis ameaças; (3) possibilita uma melhor avaliação de novas possibilidades de investimentos; (4) auxilia na unificação das decisões estratégicas concebidas nos vários setores da organização; (5) cria uma postura gerencial pró-ativa (Thompson & Strickland, 1998).

Mintzberg et al. (2000), complementam esses benefícios, salientando que a estratégia fixa a direção, focaliza o esforço, define a organização e provê consistência. Tais vantagens somente serão atingidas se, dentre as tendências existentes entre as áreas e as gerências, não for levado excessivamente a sério o ponto de vista de cada um. Para resolver essa questão do perigo do olhar parcial e viesado na formulação da estratégia, Mintzberg et al. (2000) apontam a necessidade de conhecer a visão de estratégia nas várias escolas do pensamento administrativo: *design*, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizagem, poder, cultural, ambiental e configuração.

Para tal, é necessário, primeiro, um conhecimento profundo das abordagens propostas e, em segundo lugar, deixar de lado as tendências pessoais oriundas da área a que se está vinculado. Realmente é um ardoroso trabalho, que deve almejar o desenvolvimento de uma perspectiva global, a qual não será obtida com a exploração individual, com a “(...) soma linear das observações independentes” (Mintzberg et al., 2000, p.256), e tampouco com respostas incontestáveis. Assim, a alternativa é procurar questionar os posicionamentos, mesmo sem atingir um denominador comum, a fim de realizar reflexões que conduzam a formulações mais conscientes.

A fórmula única para a eficácia da formulação estratégica não é o melhor caminho, mesmo sendo, muitas vezes, em algumas áreas do pensamento administrativo, difícil de aceitar atuar em terrenos onde o específico e o geral precisam conviver, sem premiar concepções estabelecidas como verdade dentro de determinado setor de atuação.

3. Marketing e Estratégia

A área de marketing está inserida nessa seara de contraposições. A sua maior contribuição neste contexto globalizado e altamente competitivo é o seu foco estratégico. Marketing tem muito a colaborar para com o desenvolvimento da visão estratégica da organização, pois esta está vinculada às alterações ambientais e o marketing desenvolve atividades relacionadas a consumidores, canais e concorrentes, os quais estão inseridos nesta esfera. Este perfil do marketing, continuamente interligado às questões internas e externas, é ideal para auxiliar a organização na análise e no cruzamento das competências do negócio com as oportunidades existentes, a fim de explorá-las, e com as possíveis ameaças, para neutralizá-las (Day, 1992).



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



A visão estratégica é primordial para competir com sucesso, atendendo os consumidores e atingindo os objetivos organizacionais. Ela corresponde à necessidade de pensar a organização como um todo, vinculando sempre sua inserção em um ambiente ágil, onde as ameaças e as oportunidades que surgem interferem no seu percurso atual e futuro.

Com a globalização os mercados se ampliaram para produtos e serviços. Contudo, ela estimulou um aumento bastante grande da concorrência. O ponto crucial é o que fazer para levar o consumidor a escolher uma dentre várias ofertas. O marketing, visto como processo de entrega de valor para o cliente, vem responder a esta dificuldade.

Dessa forma, o processo estratégico de marketing configura-se no desenrolar desta questão, pois o valor não está somente no objeto da transação, mas nas atividades e nas pessoas envolvidas antes, durante e depois da sua efetivação.

O marketing necessita priorizar o seu enfoque sistêmico. Na sua visão funcional, desenvolvia atividades de pesquisa de mercado e monitoramento de produto, preço, promoção e distribuição. Com a abordagem processual, passa a desdobrar-se em atividades de negociação, resolução de conflitos, gerenciamento de relacionamentos, comunicação interna, administrando interfaces, construindo equipes, interpretando informações e realizando julgamentos estratégicos (Webster, 1997).

O enfoque de processo e não de funções isoladas é decisivo. Esse precisa assim ocorrer, porque as ações, isoladamente, não têm condições de atingir os fins almejados. Somente o conjunto das etapas levará ao gerenciamento estratégico da organização (Thompson & Strickland, 1998).

Assim, a proposição feita aqui é a atenção ao processo de formação da estratégia de marketing, ou seja, conhecer como as estratégias de marketing realmente são realizadas. Para tal, propõem-se dois modelos, cujos autores desenvolveram e testaram variáveis que possibilitam a formulação e implementação da estratégia de marketing.

O primeiro construto proposto é o modelo de Formação da Estratégia de Marketing (MSM – *Marketing Strategy Making*), desenvolvido e testado por Menon, Bharadwaj, Adidam & Edison (1999). Ele caracteriza a formação da estratégia de marketing com a relação entre três grupos de elementos: antecedentes (centralização, formalização e cultura inovadora), processo (análise situacional, abrangência, ênfase nos ativos e competências de marketing, integração entre funções, qualidade da comunicação, comprometimento com o consenso da estratégia e comprometimento com os recursos da estratégia) e os resultados (criatividade da estratégia, aprendizagem organizacional e desempenho de mercado). Ressalta-se que o grande diferencial deste modelo para outros da área é a sua preocupação com os elementos organizacionais, desenvolvendo uma visão sistêmica e não contemplando somente a área de marketing, além da visão macroambiental.

Para Menon et al. (1999, p.21), este modelo é definido como “um complexo conjunto de atividades, processo e rotinas envolvidas na formulação e execução dos planos de marketing”. O binômio formulação-execução é apresentado conjuntamente, pois, segundo tais autores, sua cisão pode prejudicar os resultados aos quais o sistema se propõe.

Os elementos que fazem parte do processo de formação da estratégia de marketing, segundo Menon et al. (1999), correspondem à análise das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades organizacionais; à sistemática identificação e avaliação profunda das múltiplas alternativas para escolher a estratégia; à ênfase nos ativos e competências de marketing, que



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



são os recursos e habilidades para a entrega de valor superior ao mercado; à integração entre as funções, que preconiza a inter-relação dos setores e níveis das organizações, com o desenvolvimento de grupos de trabalho multidisciplinares; à natureza da comunicação, formal e informal, durante o processo de formulação da estratégia; à existência de recursos humanos, materiais e temporais adequados e comprometidos com o processo; ao comprometimento consensual da equipe em relação à estratégia escolhida.

Surgem, assim, para a operacionalização desse modelo, algumas questões relacionadas ao ambiente organizacional que possibilitam a reflexão sobre os elementos estratégicos, no que se refere ao processo de formação da estratégia de marketing e a sua colaboração para o processo estratégico organizacional. Como se dá o processo decisório? Há muitas regras e procedimentos? Quais são as características da cultura organizacional? O que se pode dizer quanto à forma como é conduzida a análise do ambiente externo? São consideradas, para tanto, as forças e fraquezas da organização, bem com as ameaças e oportunidades ambientais? São geradas várias alternativas para a formulação de estratégias? Essas escolhas são flexíveis às contingências que podem ocorrer? Qual a ênfase dada aos ativos e às competências de marketing, analisando: preço, produtos, serviços, imagem de marca, canais de distribuição, mercados-alvo, promoção e comunicação, inovação das técnicas de marketing? Que influência tem a integração entre as funções organizacionais no processo estudado? Como ocorre essa integração? Qual é a avaliação das habilidades da equipe? Qual a necessidade demonstrada nas questões relativas à comunicação interna? Há um comprometimento, seriedade e consenso em relação à estratégia e também com os recursos da estratégia? Estes últimos, foram alocados corretamente? Houve aprendizagem e criatividade com essa estratégia? A estratégia trouxe resultados para a organização? Como eles foram medidos? (Menon et al., 1999)

Uma segunda proposta é apresentada por Noble & Mokwa (1999) e refere-se à existência de um modelo integrado dos fatores que influenciam o sucesso do processo de implementação. Premiam a perspectiva intraorganizacional do processo estratégico, focando seu trabalho nas percepções, papéis e ações dos gerentes de nível intermediário na implementação das estratégias de marketing.

Para Noble & Mokwa (1999), a implementação da estratégia de marketing se dá através da utilização de quatro grupos de variáveis: fatores relacionados à natureza da estratégia que está sendo implementada (visão da estratégia; importância percebida da estratégia; escopo da estratégia; liderança efetiva; suporte da alta administração; compromisso de todos na organização); aspectos do papel dos gerentes na implementação (envolvimento, autonomia e significância do papel do gerente); dimensões de compromisso (compromisso organizacional, compromisso com a estratégia, compromisso do papel do gerente); performance da organização resultante da implementação (sucesso da implementação e papel da performance).

Esses elementos levam a organização a refletir sobre o seu processo de implementação. Certas questões podem guiar essa reflexão: A estratégia está adequada com a visão estratégica da organização? A estratégia irá influenciar o futuro da organização? A estratégia é resultado do esforço conjunto de todos na organização? Existe uma liderança efetiva na organização que guiará a implementação? A alta administração está oferecendo grande apoio à estratégia? Existe o comprometimento e o suporte de todos na organização para o sucesso da implementação? Há o trabalho conjunto entre superiores e subordinados durante todo o processo? É dada autonomia aos gerentes para a implementação? Cada indivíduo sente que



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



exerce um papel importante na implementação? Existe um compromisso pessoal para com a organização? Existe uma crença pessoal na estratégia que está sendo implementada? Há um compromisso pessoal no sucesso da estratégia? A implementação da estratégia pode ser considerada um sucesso? Cada gerente dedica todos os seus esforços para a implementação da estratégia? (Noble & Mokwa, 1999)

Os dois modelos apresentados são complementares: o primeiro, além de abordar ao mesmo tempo a formulação e a implementação da estratégia de marketing, trata as questões organizacionais como um todo, focando as competências da instituição e os fatores externos que a influenciam. O segundo, por sua vez, concentra-se na implementação, apresentando, mais detalhadamente, os aspectos do indivíduo que atua neste processo, suas percepções, papéis e ações. Ambos, utilizados conjuntamente, servem como suporte para que a organização possa refletir sobre a formulação e a implementação da estratégia de marketing, especialmente para verificar quanto esforço ela está despendendo na área estratégica.

O conjunto das indagações apresentadas pelos dois construtos premia a necessidade de esclarecer detalhadamente como as estratégias de marketing são construídas. Ferramentas, atividades, técnicas e processos existentes precisam ser melhor estudados, abordando não só as questões mercadológicas, mas a organização como um todo, especialmente os participantes do processo.

Sendo assim, a partir desses dois modelos, pode-se refletir sobre a construção e implementação da estratégia de marketing em uma instituição educacional. Dentre os elementos citados, deve-se considerar: a centralização do poder na tomada de decisão; a formalização dos procedimentos organizacionais; a cultura organizacional; a existência de um líder que conduza os trabalhos; o apoio da alta direção e a demonstração de que a estratégia é importante para o futuro da instituição; a influência do ambiente externo da instituição; a análise de várias possibilidades para a definição de uma estratégia; a integração, comunicação e comprometimento entre as pessoas que formam os grupos da instituição; a criatividade e o aprendizado desenvolvido no processo.

Cada vez mais o marketing demonstra, por seu imbricamento externo e interno, ter um papel decisivo no contexto estratégico organizacional.

4. Considerações Finais

A grande competição traz a emergência de ações estratégicas na condução da gestão de instituições educacionais, a fim de que elas possam permanecer e crescer no mercado de ensino. O marketing, como elo de ligação com o mercado, precisa desenvolver seus procedimentos para melhor contribuir no processo estratégico organizacional a fim de que tal objetivo ocorra.

Assim, procurou-se demonstrar, no presente trabalho, essa importante tarefa da área de marketing, contextualizada na premência de respostas das organizações ao processo competitivo, solucionada através do contínuo pensar estratégico. Para isto ocorrer é necessário compreender como se dá a formação da estratégia de marketing, aprofundando-se em cada elemento que irá compor o processo estratégico mercadológico. Os modelos apresentados correspondem a uma alternativa que propicia o entendimento de como as organizações podem desenvolver o seu processo estratégico mercadológico.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Referências Bibliográficas

- AAKER, David. (2001). **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman.
- COLOMBO, Sonia Simões (org.). (2004). **Gestão educacional, uma nova visão**. Porto Alegre: Bookman.
- DAY, George S. (1992). Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.20, n.4, Fall, p.323-329.
- _____. (1994). The capabilities of market driven organizations. **Journal of Marketing**, v.58, October, p.37-52.
- DiMAGGIO, Paul J. & POWELL, Walter W. (1996). "Introduction". In: SELZNICK, P. Institutionalism "old" and "new". **Administration Science Quarterly**. June, p.270-277.
- FERRER, Aldo. (1999). América Latina y la Globalización. In: CEPAL cincuenta años, reflexiones sobre América Latina y el Caribe. **Revista de la CEPAL** – número extraordinario, Octubre. In: <http://www.eclad.org/publicaciones/SecretariaEjecutiva/7/lcg2037/ferrer.htm> . Consulta: 27/05/01.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. (1995). **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus.
- HENDERSON, Bruce D. (1989). The origin of strategy. **Harvard Business Review**, Nov.-Dec.
- KOTLER, Philip. (1998). **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas.
- LAMBIN, Jean-Jacques. (1998). **Le marketing stratégique – du marketing à l'orientation-marché**. Paris: Ediscience-internacional.
- MENON, Anil; BHARADWAJ, Sundar G.; ADIDAM, Phani Tej & EDISON, Steven W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, v.63, April, p.18-40.
- MEYER, J.W. & ROWAN, B. (1992). Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. In: MEYER, J.W. & SCOTT, W.R. **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. (2000). **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman.
- MOTTA, Paulo Roberto. (1998). **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record.
- NOBLE, Charles H. & MOKWA, Michael P. (1999). Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. **Journal of Marketing**, Vol. 63, No. 4, October, p.57-73.
- PORTER, Michael E. (1992). **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus.
- THOMPSON, Arthur A. & STRICKLAND, A. J. (1998). **Strategic management – concepts and cases**. Mc Graw-Hill.
- WEBSTER, Frederick E. Jr.. (1997). The future role of marketing in the organization. In: LEHMANN, Donald R. & JOCZ, Katherine E. **Reflexions on the futures of marketing – practice and education**. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, p.39-66.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004

