

## **A Aplicabilidade De Um Planejamento Estratégico De Marketing Em Uma Instituição De Ensino Superior**

**Isis Ferreira**

*Faculdade de Tecnologia de Garça – isisf8513@gmail.com*

### **Resumo**

Atualmente planejar as ações organizacionais é imprescindível para a sobrevivência de qualquer organização, pois além de desenvolver suas atividades com eficiência é preciso ter uma visão projetada no futuro, delineando o caminho que será percorrido, considerando as mudanças sociais e econômicas. A questão central do presente trabalho é: existem técnicas de planejamento de marketing adotadas pela instituição de ensino superior pesquisada? Sendo assim revela-se um questionamento no que diz respeito ao posicionamento da instituição de ensino com uma organização inserida no contexto econômico e empresarial. Define-se como objetivo geral: diagnosticar as técnicas de planejamento de marketing adotadas pela instituição de ensino superior. A pesquisa tem caráter qualitativo por seguir a linha interpretativa, propondo uma discussão entre as informações coletadas junto ao sujeito de pesquisa e a literatura, fazendo uso do estudo de caso. Utilizaram-se procedimentos éticos de pesquisa pautados na resolução 196/1996 do conselho nacional de saúde que rege normas para pesquisa com seres humanos. Foram identificadas diversas ferramentas utilizadas para o planejamento das ações de marketing da unidade, desde o planejamento até a divulgação, porém muitas de caráter informal e aleatórias. Neste contexto salienta-se como proposta de melhoria a implementação de um planejamento de marketing com o intuito de delinear as ações organizacionais e otimizar os recursos potencializando as chances de crescimento. Como consideração final destaca-se que independente do setor, segmento, porte que a organização está inserida é preciso realizar o planejamento de marketing, já que o mesmo além de se ajustar as reais necessidades organizacionais contribui para o alcance dos resultados.

**Palavras-chave:** Técnicas. Planejamento Estratégico de Marketing. Ambiente Organizacional.

---

### ***The Applicability Of A Strategic Marketing Planning In A Higher Education Institution***

#### ***Abstract***

Currently, planning organizational actions is essential for the survival of any organization. In addition to efficiently developing its activities, it is necessary to have a projected vision in the future, outlining the path that will be taken considering social and economic changes. The central question of the present work is: are there marketing planning techniques adopted by the research institution? Thus, a question is presented regarding the positioning of the educational institution with an organization inserted in the economic and business context. It is defined as a general objective: To diagnose marketing planning techniques adopted by the institution of higher education. The research has a qualitative character for following the interpretive line, proposing a discussion between the information collected with the research subject and the literature, making use of the case study. Ethical research procedures were used in resolution 196/1996 of the National Health Council that governs standards for human research. Several tools were used to plan the marketing actions of the unit, from planning to dissemination, but many informal and random. In this context, it is highlighted as a proposal to improve the implementation of marketing planning in order to delineate organizational actions and optimize resources, thus increasing the chances of growth. As a final consideration, it should be noted that regardless of the sector, segment, and size that the organization is inserted, it is necessary to carry out the marketing planning, since this in addition to adjusting the actual organizational needs contributes to the achievement of the results.

**Keywords:** Techniques. Strategic Marketing Planning. Organizational Environment.

---

## 1 Introdução

Atualmente planejar as ações organizacionais é imprescindível para a sobrevivência de qualquer organização, pois além de desenvolver suas atividades com eficiência é preciso ter uma visão projetada no futuro, delineando o caminho que será percorrido considerando as mudanças sociais e econômicas. É possível definir planejamento estratégico de marketing como sendo a criação de uma referência futurista, ou seja, manter uma direção estratégica a fim de aliar as metas com o desenvolvimento empresarial.

A questão central do presente trabalho é: existem técnicas de planejamento de marketing adotadas pela Instituição de Ensino Superior Pesquisada? Sendo assim revela-se um questionamento no que diz respeito às questões relacionadas ao posicionamento da instituição de ensino com uma organização inserida no contexto econômico e empresarial.

Define-se como objetivo geral: diagnosticar as técnicas de planejamento de marketing adotadas pela Instituição de Ensino Superior Pesquisada. Os objetivos específicos por sua vez procuram: a) revisar a literatura sobre marketing e planejamento; b) elaborar instrumentos de pesquisa de acordo com o tema; c) entrevistar o departamento de marketing e projetos; d) analisar as técnicas e as metodologias aplicadas no processo de planejamento estratégico; e) levantar soluções e sugestões para os possíveis problemas encontrados.

Ressalta-se que para a implementação do planejamento de marketing se faz necessário o conhecimento de técnicas, métodos e estratégias que visam sobretudo o alcance dos objetivos propostos, avaliação e controle.

Conhecer este processo não ajuda apenas no desenvolvimento organizacional, proporciona também uma visão holística dos processos auxiliando nas tomadas de decisões, e na atuação no mundo contemporâneo que as organizações estão inseridas. Sinalizando também a importância deste trabalho desenvolvido paralelo à disciplina de Planejamento de Marketing do curso de Tecnologia em Gestão Empresarial uma vez que proporciona conhecimentos vinculados tanto à produção e execução de trabalhos científicos como também, engendra a relação entre a teoria e a prática.

## 2 Referencial Teórico

Não é novidade o fato de que o planejamento estratégico é essencial para a sobrevivência da organização no mercado, bem como sua importância como ferramenta de organização e estabelecimento de metodologias para o alcance de metas e objetivos. Nesse sentido, o planejamento de marketing é um plano mais detalhado que, setorialmente, visa trabalhar para que a estratégia geral seja eficiente.

Intimamente ligado ao plano estratégico geral da organização, o planejamento estratégico de marketing consiste numa ferramenta que possibilita antever problemas e/ou oportunidades e, com isso, criar estratégias relacionadas ao futuro organizacional tendo como parâmetros dessa determinação as mudanças e tendências do mercado externo e interno. É, portanto, uma maneira de se pensar o futuro de maneira organizada e metodológica.

De acordo com HISRICH, PETERS e SHEPHERD (2009, p. 258 e 259), é delimitado como a “declaração escrita dos objetivos, das estratégias e das atividades de marketing a serem seguidas no plano do negócio” e ainda “define como o empreendedor concorrerá e trabalhará no mercado, de modo eficiente, e, assim, como atenderá às metas e aos objetivos comerciais do” empreendimento.

Confirmando tais pensamentos, KOTLER e ARMSTRONG (2007, p.30) defendem que o foco do planejamento estratégico é desenvolver maneiras adequadas às suas especificidades (situação, oportunidades, objetivos e recursos) com o intuito de sobreviver ao mercado e crescer nele em longo prazo. Também o definem como sendo (2007, p.30).

O processo de desenvolver e manter um alinhamento estratégico dos objetivos e habilidades de uma organização com as oportunidades de marketing em um mercado em mutação. (...) o plano estratégico envolve adaptar a empresa para que ela consiga obter vantagens das oportunidades do ambiente em constante mudança.

Não obstante, tem a propensão a responder as seguintes indagações: Onde estamos? Para onde queremos ir? E como chegaremos lá? Quando tais questionamentos são respondidos, a organização passa a implantar as mudanças necessárias para o alcance dos objetivos e, nesse momento, o planejamento de marketing é realizado e entra em ação, visto que, ainda segundo KOTLER e ARMSTRONG (2007, p.30).

O planejamento de marketing ocorre nos níveis da unidade de negócios, produto e mercado. Ele apoia o planejamento estratégico da empresa com planos mais detalhados para oportunidades de marketing específicas. [...].

Dessa maneira, pode-se constatar que o planejamento de marketing é um apoio fundamental à efetivação da estratégia organizacional tanto quanto o de outros departamentos, como financeiro, logística, entre outros, com suas devidas funções essenciais para a empresa como um todo.

## 2.1 Planejamento Estratégico de Marketing

**Visão:** Para um ponto de partida do Plano Estratégico de Marketing é necessário a visão do futuro, a empresa deve ter isso bem definido, ainda que não formalizado, ela precisa saber aonde quer chegar, pois a medida que o tempo passa e ocorrem mudanças no mercado, como condições de mercado, seus produtos, a visão da empresa não pode ser perdida, por isso é interessante que essa mesma, seja formalizada para orientação, e direção de todos que se interessam pelo sucesso da organização.

Para SILVA et al, 2011, P. 31, “A visão é definida de forma ampla e inspiradora. Com foco no futuro, é mutável em função dos desafios que se apresentam. Traduz o que projetamos para o negócio, ou seja, onde ele deve chegar”.

Todos envolvidos na empresa, desde o topo da pirâmide hierárquica até o chão de fábrica devem estar cientes da visão da organização onde se encontram, pois essa é o que servirá como direcionamento para todo e qualquer esforço coletivo.

A visão de futuro é o ponto de partida do planejamento estratégico. É o que se idealiza para a empresa. A declaração de visão das organizações deve ser construída com base nos seus valores, sonhos, desejos, ambições, para servir como um norte aos esforços coletivos de seus colaboradores (SILVA, et al, 2011, p.22).

A base da visão nas organizações é construída com valores e devem ser redigidas de forma ampla, a expor totalmente, sem deixar dúvidas os anseios coletivos da organização.

**Valores:** Assim como na visão, os valores necessitam estar arraigados em todos os níveis hierárquicos da organização, é necessário que todos os colaboradores compartilhem os mesmos ideais. Para JOYCE, 1999, P.32, “Por valores são entendidas as crenças básicas, os

ideais e ética que são levados em consideração, por ocasião da tomada de decisão na organização”. Em momentos de crise a ciência dos valores é muito importante na construção da reação da empresa, pois empresas com valores indefinidos geralmente possuem um ambiente interno com ausência de tudo que o valor significa ética, crenças e ideais.

Os valores definem as prioridades de uma organização, servindo de base para criação de regras de conduta, direcionando os caminhos a serem tomados, diferentes posturas e atitudes. Ao formalizar os valores de uma organização, também devem ser incluídas formas de recompensas aos funcionários que apresentam compatibilidade com o comportamento de valores culturais da empresa.

**Missão:** Com o passar do tempo, à medida que a organização vai se consolidando, é importante que não só a visão atual e de futuro estejam presentes dentro da empresa, mas também é necessário que haja uma formalização, assimilação e comprometimento por parte dos colaboradores, para que a mesma tenha vida própria, personalidade diferente da de seus idealizadores. A declaração de missão precisa estar vinculada fortemente às competências da organização, sendo um guia motivador para seus colaboradores.

Segundo SILVA, et al, 2011, P. 31, “A missão é definida de forma factível e estimuladora, orientada para o futuro a partir do presente, com a intenção de ser permanente. É o ponto de partida, identifica o negócio, dando rumo à organização”. A declaração de missão não deve ser alterada a cada mudança de economia, ela tende a ser eternizada, esta não deve ser confundida com os objetivos de curto prazo da empresa, principalmente nos casos de aumentos de vendas, obtenção de lucros ou participação de mercado.

Esta declaração é elaborada com a expectativa de que seja perdurada, não impedindo que sejam atualizadas quando realmente forem necessárias, para isso a organização deve sempre estar atenta às modificações do mercado. É necessária uma seleção de crenças norteadoras com base em uma visão empresarial com a qual a pessoas se identificam, com fé e esperança no futuro para que seja construída uma declaração de missão.

A definição de missão também pode ter um aspecto social, visto que atualmente as empresas são cada vez mais cobradas pela tão falada responsabilidade social, e sustentabilidade, essa pressão provém da sociedade, consumidores e governo, para que assumam um compromisso com as causas sociais e o meio ambiente, o que acaba gerando valor agregado à imagem da empresa causando satisfação e muitas vezes até mesmo orgulho em seus clientes.

Assim como em visão e valores, a declaração de missão deve ser amplamente divulgada entre seus coladores, desenvolvendo um senso comum, sendo guia para os esforços individuais, para que estes compatíveis e coordenados a todo o grupo ou equipe.

**Fatores Críticos de Sucesso:** O fator crítico de sucesso é quando uma empresa possui habilidades melhores e diferentes das dos seus concorrentes e estas, por sua vez fazem a organização satisfazer os seus clientes. Esses diferenciais não estão apenas no departamento de marketing, envolve também o departamento de recursos humanos, a área financeira, o departamento de pesquisa e desenvolvimento, a área de produção. Essas funções específicas fazem com que a organização se diferencie das concorrentes e se destaque no mercado (FERRELL, 2009 p. 39).

**Análise de Cenários:** A análise de cenário deve adequar-se as necessidades do departamento, estando de acordo com a missão, visão e valores da organização e ser realista, mostrando a real situação do âmbito organizacional. A descrição do ambiente interno organizacional compreende a disponibilidade e implantação dos recursos humanos, durabilidade dos equipamentos em geral, os recursos econômicos, entre outros.

A análise do ambiente externo é feita através da observação dos fatores econômicos, sociais, culturais, políticos, competitivos, jurídicos e tecnológicos que afetam direta ou

indiretamente a instituição. Por fim tem-se o ambiente consumidor que envolve o mercado-alvo, ou seja, analisar o que satisfaz suas necessidades. (FERRELL, 2009 p. 45).

**Ameaças e oportunidades:** Primeira etapa do planejamento de marketing é considerada uma das mais importantes, visto que considera a situação e tendências atuais e futuras do foco da organização: o ambiente, o qual gera as ameaças e oportunidades para as mesmas. A análise ambiental consiste em identificar as variáveis incontroláveis de marketing que afetam a empresa, bem como os fatos que se relacionam com elas. São exemplos de variáveis: economia, política, tecnologia, legislação, entre outras.

De acordo com LAS CASAS (2011, p. 36), “as fontes para essa etapa são notícias de jornais, revistas, boletins, palestras, enfim, tudo o que pode ser citado como fonte de informação; analisá-las é o primeiro passo para qualquer planejamento”. Tendo realizado a pesquisa e esclarecida cada uma delas, faz-se necessário estabelecer as ameaças e/ou oportunidades que tais eventos podem acarretar para a empresa e, na seqüência, sugerir soluções para saná-las ou aproveitá-las de maneira mais eficiente possível.

**Pontos fortes e fracos:** Os pontos fortes são determinados a partir dos fatores que possibilitam à empresa vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes em um determinado seguimento de mercado, enquanto os pontos fracos se referem àqueles que influenciam de maneira negativa tal capacidade de concorrência. Essa etapa do planejamento estratégico de marketing é importante, visto que “a análise de recursos da empresa e de seus concorrentes poderá ser determinante para traçar os caminhos futuros da organização” (LAS CASAS, 2011, p.57).

Tanto os pontos fortes quanto os fracos são identificados em elementos organizacionais, tais como: capacidade administrativa diferenciada, estrutura organizacional, funcionários, recursos financeiros, entre outros. É importante considerar também o caráter de mutação tanto das variáveis quanto dos pontos fortes e fracos, portanto, de acordo como LAS CASAS (2011, p. 60), “é necessário providenciar sistemas de controle que ajudam o empresário a monitorar essas mudanças”.

**Objetivos:** Os objetivos de um plano de marketing dizem respeito a tudo o que empresa pretende alcançar em um determinado período e, para tanto, utiliza-se de estratégias e táticas. Diferindo-se da missão, os objetivos da empresa são definidos com caráter a atendê-la da melhor maneira possível, ou seja, a missão consiste em um “primeiro passo para conduzir os negócios” (LAS CASAS, 2011, p. 75), dessa forma é responsável por conduzir os objetivos de modo que não levem a organização à descaracterização em termos de imagem para o mercado e razão de existência.

De acordo com GLUECK e JAUCH apud LAS CASAS (2011, p. 78):

A missão define a razão de existência da organização e ajuda a legitimar sua função na sociedade. Objetivos são os fins que a organização pretende atingir através de sua existência e operações. Objetivos são parte integral do processo de administração estratégica. Eles são fins que a empresa procura e o critério para determinar sua efetividade.

**Estratégia de marketing:** A estratégia de marketing consiste na análise de fatores mercadológicos influenciadores da organização e na maneira como são encarados com o intuito de desenvolvê-la para atingir melhores posições, combinando, assim, táticas elaboradas a partir da análise das ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos. Para desenvolver uma estratégia de marketing é necessário, em primeiro lugar, determinar o mercado-alvo, já que atender todos os clientes de um mercado é inviável. Sempre haverá alguém que não procura o que é oferecido pela empresa.

Para tanto, é preciso reconhecer o(s) seguimento(s) de mercado as serem abordados. Segundo LAS CASAS (2011, p.85), “seguimentos são grupos de consumidores homogêneos

entre si. Segmentação é o processo de separação desses grupos a partir de um mercado heterogêneo”. A segunda etapa da estratégia de marketing diz respeito ao planejamento da construção do posicionamento, ou seja, “a percepção dos clientes a respeito de um produto ou marca. É uma imagem, a forma como os clientes percebem os produtos e marcas na mente” (LAS CASAS, 2011, p.89).

É exigido, portanto, que se faça uma pesquisa revelando quais as características consideradas importantes pelos consumidores para determinado produto/serviço e qual é o posicionamento da concorrência em relação a isso.

**Plano de ação:** O plano de ação trata de uma síntese de todas as atividades planejadas para execução em um determinado período. Ele representa o cronograma delas e, por isso, pode ser considerada parte chave do processo de planejamento. Nele são descritas as tarefas a serem realizadas, o encarregado por elas, o orçamento destinado e período.

**Projeção de vendas e lucros:** O intuito de se fazer a projeção de vendas e lucros é justificar o investimento que a empresa deverá fazer no plano de marketing e é organizada na forma de um quadro, contendo os seguintes itens:

- Período
- Vendas
- Lucros
- Observações

**Período:** Trata-se do período a ser considerado no planejamento que varia de acordo com a realidade da organização, podendo ser mensal, semanal entre outros. **Vendas:** Refere-se ao faturamento de vendas esperado no período estimado de um produto específico ou um conglomerado de produtos. **Lucros:** É o percentual de lucro estimado em um período estipulado. **Observações:** Toda e qualquer observação julgada relevante, tais como alterações nos planos, ambiente, entre outros.

### 3. Procedimentos Metodológicos

O método científico pode ser compreendido por um conjunto de elementos seguidos por uma habilidade crítica e inovadora empenhada na descoberta da veracidade e na construção do pensamento científico.

Segundo ANDRADE (2009, p.109) “Pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos [...]”.

O trabalho baseia-se na pesquisa exploratória cujo principal objetivo é o aprimoramento de ideias, tendo como abordagem o método qualitativo, onde há um único objeto de estudo de caráter interpretativo, fazendo uso da técnica de estudo de caso.

De acordo com ANDRADE (2009, p.109) “A pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico [...]”.

Michel (2005, p.33) elucida que o estudo de caso, fundamenta-se: “[...] na discussão da ligação e correlação de dados interpessoais, na coparticipação das situações dos informantes, analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos”.

Yin (2010, p.39) esclarece: “[...] o estudo de caso é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”.

A população alvo da pesquisa é constituída por uma instituição pública de ensino superior localizada na cidade de Garça, interior do Estado de São Paulo que tem como objetivo, a prestação de serviços através dos cursos de graduação ofertados. A coleta de dados

foi realizada em caráter confidencial em relação às informações obtidas bem como a identidade do entrevistado e da instituição.

O departamento entrevistado foi o da diretoria de serviços com o responsável pelo planejamento e gestor de marketing dos cursos.

Utilizaram-se os procedimentos éticos de pesquisa pautados na resolução 196/1996 do Conselho Nacional de Saúde, que rege normas para pesquisa com seres humanos.

Foi aplicado um questionário dissertativo composto por dez questões pertinentes ao tema. O instrumento de pesquisa foi o meio utilizado para se fazer uso da técnica aplicada, para a elaboração do questionário foi levado em consideração o uso da linguagem de forma acessível muita clara e objetiva, as perguntas abertas dão mais liberdade, e com isso é possível obter respostas com maiores informações.

#### 4. Análise de Dados

Na presente pesquisa, foi escolhida a matriz SWOT como instrumento de análise de dados para definir as estratégias do plano de marketing. De acordo com a estrutura da referida matriz, foram coletados os seguintes dados:

**Forças (*strengths*):** a participação dos membros da faculdade na divulgação do seu vestibular, boa organização em seus processos, localização de fácil acesso aos estudantes, professores qualificados em áreas específicas de cada curso, laboratórios de alta tecnologia para um melhor aprendizado, incentivo a publicação de trabalhos acadêmicos - científicos por parte dos docentes.

**Fraquezas (*weaknesses*):** Dificuldades financeiras para novos projetos educacionais, excesso de burocracia para implantação de novos espaços físicos, falta de um ambiente adequado para as refeições dos alunos que unem a jornada de trabalho com as aulas, biblioteca pequena onde os estudantes não tem acesso direto aos títulos disponíveis, falta de cobertura entre os blocos para proteção de chuva, modificação do governo, greves dos seus membros e funcionários, auditório com poucos assentos não comportando a demanda dos alunos.

No que diz respeito ao macro ambiente da organização foi possível diagnosticar as seguintes situações:

**Oportunidades (*opportunities*):** maior interesse pela capacitação profissional dos colaboradores das empresas de eletro-eletrônico na cidade de Garça, por se tratar de um pólo industrial nessa área, tendo assim uma procura efetiva pelos cursos oferecidos pela instituição em questão, parcerias entre as organizações locais e a faculdade, a fim de obter subsídios para estagiar seus alunos, a empresa Junior que possibilita, além de convênios com empresas locais, oferece cursos profissionalizantes e cursos de idiomas (alemão e espanhol), intercâmbios culturais para países estrangeiros, criação do curso de tecnologia em gestão empresarial a distancia.

**Ameaças (*threats*):** faculdades concorrentes tais como IESG e FAEF, crise econômica, disputas governamentais, atentados, salários estacionados sem reajustes, o que pode gerar uma falta do corpo docente prejudicando no ensino tecnológico, recessões, ambiente natural prejudicado devido às construções por ser um local recém desmatado, custo alto de energia e saneamento básico.

Após analisar o ambiente, estudar suas oportunidades e ameaças, a instituição pode então estabelecer os objetivos e considerar os aspectos específicos que irão afetá-la. Os objetivos devem ser vistos como metas que a empresa deve atingir ao longo do planejamento.

## 5. Considerações Finais

O trabalho objetivou analisar as técnicas de marketing utilizadas pela Instituição de Ensino Superior objeto de estudo. Desta maneira destaca-se que independente do setor, segmento, porte que a organização está inserida é preciso realizar o planejamento de marketing, já que o mesmo além de se ajustar as reais necessidades organizacionais contribui para o alcance dos resultados.

Constata-se, portanto, que se no passado, as instituições de ensino superior público do País não eram atentas ao planejamento estratégico de marketing, hoje o cenário mudou substancialmente e as instituições reconhecem agora a necessidade de utilizar, de forma agressiva e profissional, o marketing ainda que com alguns limites e garantindo sempre a integridade da sua missão.

Uma boa propaganda pode captar clientes, mas por curto tempo, o estabelecimento da meta, exige qualidades e diferenciação de uma empresa de sucesso que possui ambiente e clientes satisfeitos. Clientes satisfeitos traduzem-se em fidelização, melhor imagem, e um futuro num mercado tão competitivo, a Instituição de Ensino que não se adequar a esta realidade terminará sucumbindo ou sendo atropelada pelo concorrente, consolidando assim a entropia.

Com base na coleta e análise de dados realizada por meio da matriz SWOT, foi identificado que é preciso implementar um planejamento estratégico de marketing afim de ajustar as ações organizacionais e definir o caminho que será percorrido, para alcançar o sucesso almejado.

O marketing só pode ser eficaz em instituições que, como um todo, unam suas competências, objetivando a entrega ao cliente de um sistema de valor superior ao da concorrência. Desta forma, as Instituições Educacionais que abraçam a idéia de implantação de um plano e utilização das ferramentas de Marketing podem atingir com sucesso seus objetivos.

Finalizando, ressalta-se que o presente trabalho objetivou mostrar a importância do planejamento estratégico de marketing para uma instituição de ensino superior, com a finalidade de mostrar os caminhos que podem ser percorridos com a intenção de potencializar as chances de crescimento.



## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2009.

ETZEL, Michael; WALKER, Bruce; STANTON, William. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FERRELL, O.C. **Estratégias de marketing**, HARTLINE D. Michael; [tradução All Tasks, Marlene Cohen]. São Paulo: Cengage Learning, 2009. Título original: marketing strategy-4th edition.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A.; **Empreendedorismo**. 7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JOYCE, James. Finnegans Wake. **Finnicius Revém: Volume 1**. Tradução de Donaldo Schüler. Cotia, São Paulo: Ateliê Editorial, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequenas empresas**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W. ; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books. 1997.

MCCLELLAND, Davi C. The achievement motive in economic growth. In: QUILBY, Peter. ed., **Entrepreneurship and economic development**. New York: The Free Press, 1971. p. 109-122.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

A Aplicabilidade De Um Planejamento Estratégico De Marketing Em Uma Instituição De Ensino Superior

SILVA, Helton Haddad Silva. TENCA, Evandro Cesar. SCHENINI, Paulo Henrique. FERNANDES, Sandra. **Planejamento Estratégico de Marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.