

DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÃO DE MUDANÇAS PARA MELHORIA NA GESTÃO DE UMA PEQUENA EMPRESA DE PRODUTOS PARA SAÚDE, HIGIENE E LIMPEZA

Relato Técnico-Científico

Cláudio Rojo ¹
Bárbara Zanini ²

RESUMO

Objetivou-se, neste estudo, diagnosticar e propor mudanças para melhorar a gestão de uma pequena empresa, com foco no conhecimento e na organização dos seus processos internos. Diante deste objetivo, desenvolveu-se o diagnóstico através de uma entrevista com os proprietários e com a análise SWOT, e identificaram-se suas forças e fraquezas, ameaças e oportunidades. Assim, através de sete encontros, foram feitas proposições de melhorias ou soluções para seus principais problemas ou desajustes, objetivando o desenvolvimento e a evolução da empresa como um todo. As prioridades de melhoria identificadas foram em duas dimensões: conhecer o seu negócio e a estrutura de custos da empresa. Dessa forma foi proposto e a empresa passou a categorizar as despesas, custos e receitas por meio do uso de uma planilha para lançamento e análise das suas entradas e saídas. Os colaboradores entenderam seu modelo de negócio, montado no quadro para modelo de negócio de *Canvas*, e estão iniciando a descrição dos processos e procedimentos, identificando as responsabilidades e os papéis de cada colaborador.

Palavras-Chave: Estratégia. Gestão. Pequena empresa.

INTRODUÇÃO

O mercado é a cada dia mais competitivo e naturalmente cada vez mais as instituições e empresas necessitam entender do ramo em que atuam e do contexto em que estão inseridas, mas essencialmente precisam conhecer seus processos e suas estruturas internas e próprias. Saber quais são suas atividades e se estas são as mais apropriadas, se os meios de controle que utilizam são os melhores para que se controle e veja de forma clara seus custos e sua rentabilidade, por exemplo. As estratégias do negócio são importantes, assim como capacidade para mudar na proporção necessária, entendendo e seguindo as mudanças dos fatos e do ambiente.

¹ Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, e-mail: rojo_1970@hotmail.com

² Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, e-mail: barbara_zanini@yahoo.com.br

Assim, com consciência dos seus processos são possíveis as análises na busca de pontos problemáticos. Desta forma é possível direcionar as mudanças melhorando o desempenho e facilitando as tarefas diárias de seus colaboradores.

A empresa Alfa (nome fictício), com o objetivo de suprir as necessidades de abastecimento dos clientes, fornecendo variedade e preço competitivo, proporcionando agilidade e a melhor relação custo-benefício, deparou-se com problemas na sua saúde financeira e escolheu buscar ajuda, dispondo-se a conhecer sua realidade e do mercado, sedenta por ferramentas e formas de melhorar a gestão do negócio.

1 OBJETIVO DO ESTUDO

A partir deste contexto, iniciou-se a realização deste estudo, que teve como objetivo diagnosticar e propor mudanças para melhorar a gestão da empresa Alfa, com foco no conhecimento e na organização dos seus processos internos. Diante deste objetivo, desenvolveu-se o diagnóstico através de uma entrevista com os proprietários e com a análise SWOT, identificando suas forças e fraquezas, ameaças e oportunidades. Assim, foram feitas proposições de melhorias ou soluções para seus principais problemas ou desajustes, objetivando o desenvolvimento e a evolução da empresa como um todo.

A descrição do estudo neste relatório técnico, além desta introdução, está disposta em mais seis seções: na segunda, o referencial teórico, em uma breve descrição, que embasou esta pesquisa; na terceira, descrevem-se a metodologia utilizada para a realização do estudo; na quarta, apresenta-se o diagnóstico e o problema a ser solucionado e a proposição de mudança para a organização; e, por fim, na quinta, são descritas as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Buscando o uso da estratégia para aumentar a competitividade, o diagnóstico estratégico é uma das primeiras atividades a serem desenvolvidas para posteriormente traçar a direção a ser seguida. Existem diferentes instrumentos para serem utilizados na realização do diagnóstico estratégico, tais como a Matriz SWOT que mesmo sendo conhecida há mais de 30 anos, estudos recentes como os de Andrade, Cosenza e Rosa (2013); Lopes et al. (2013); Ceribeli, Prado e Merlo (2010); Sampaio e Fagundes (2008) e Moraes et al. (2006) se além à aplicação dela, em conjunto com outras ferramentas, tanto em artigos, quanto em trabalhos de mestrado e doutorado.

Para Ansoff (1990), a análise SWOT é um dos primeiros passos para a formulação das estratégias de uma empresa e tem duas finalidades principais: ela é capaz de identificar deficiências da organização, que deverão ser corrigidas, e os pontos fortes, que poderão ser desenvolvidos aproveitando as oportunidades no ambiente externo.

Além desta ferramenta para identificar os principais pontos a serem trabalhados na organização, existem outras diversas teorias, ferramentas e exemplos para serem utilizados na melhora da gestão organizacional. O livro de Osterwalder e Pigneur (2010) apresenta uma ferramenta de gestão estratégica que permite de forma planejada e visual descrever, avaliar, projetar, inovar e criar modelos de negócio: o *Canvas*. Este, por meio da visualização em um único plano, ou quadro, torna mais fácil a percepção das relações entre nove blocos que são entendidos como elementos-chave de modelos de negócio, são eles: proposta de valor; segmentos de clientes; relacionamento com clientes; canais; fontes de receita; atividades-chave; principais recursos; principais parceiros; e estruturas de custos.

Além destas ferramentas, para avaliar o impacto de cada atitude interna na formação do preço do produto ou no cálculo da margem de contribuição, são importantes as planilhas de controle de custos. A partir delas a empresa consegue verificar, no momento da ocorrência do custo, qual o real impacto dele para o fluxo de caixa e para formação do preço de venda, permitindo simulações, obtendo imediatamente a margem de contribuição que será gerada por produto (BEUKE; BERTÓ, 1999).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente relato técnico resulta do trabalho para conclusão da disciplina de Oficina I do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. O objetivo deste trabalho foi diagnosticar e propor mudanças para melhorar a gestão da empresa Alfa, com foco no conhecimento e na organização dos seus processos internos.

Para elaboração do diagnóstico, fez-se uma entrevista inicial, na manhã do dia cinco de agosto de 2014, com os sócios proprietários, levando em consideração os aspectos teóricos presentes na formação da matriz de análise SWOT. Assim, aspectos como pontos fortes, fracos, ameaças, oportunidades, atuação dos concorrentes, crescimento e participação de mercado dos seus produtos, entre tantos outros foram considerados no roteiro da consultoria e na busca documental para a realização do diagnóstico estratégico. Nesse caso, o referencial teórico subsidiou as questões e assuntos a serem levantados e discutidos para a análise da situação estratégica atual da empresa Alfa.

A partir disto, para o entendimento do modelo de negócio a qual estava inserido, foi proposto e utilizado o quadro *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2010).

Para a realização do estudo e do relato, foi importante o conhecimento da organização, por parte da interventora e a proximidade com seus proprietários para livre acesso aos dados e as informações da empresa. Foram realizados sete encontros para entrevistas, reuniões, discussões e atividades de explanação no decorrer dos meses de agosto e setembro do ano de 2014, com duração média de duas horas cada. Assim, após o diagnóstico, ficaram evidentes os aspectos internos e externos que requeriam atenção maior por parte dos proprietários e estes, foram foco da proposta de melhoria, apresentada a eles no início do mês de outubro do mesmo ano.

4 ANÁLISE

Nesta seção, apresenta-se a caracterização da empresa foco deste estudo, o diagnóstico e as oportunidades de melhoria, o objetivo e a proposta de mudança.

4.1 Caracterização da Empresa

Fundada em 2012, no Paraná, a empresa Alfa é uma empresa que tem como principal objetivo estabelecer uma relação de parceria e confiança com seus clientes. Atualmente, distribuí cerca de 200 itens de produtos para saúde, higiene e limpeza (descartáveis, limpeza em geral, tratamento de pisos, acessórios, material para copa e cozinha, etc.).

Seus produtos são direcionados a atender variados perfis de clientes, dentre eles órgãos públicos, indústrias, hospitais, farmácias, clínicas, restaurantes, escritórios, colégios, condomínios, etc.

Com um faturamento anual de pouco mais de 600 mil reais e cinco colaboradores mantém uma carteira de mais de 50 fornecedores, para atendimento dos atuais 190 clientes, a maioria através de contratos ganhos por licitação. Atua na região de Cascavel – PR, em um raio de aproximadamente 300 km, com a distribuição de produtos de todo o país.

4.2 Diagnóstico

Por meio de entrevistas, reuniões e da observação da rotina de trabalho da empresa, fez-se uso de algumas ferramentas para o entendimento das atividades da empresa.

Em relação ao ambiente e aos processos internos, buscou-se inicialmente entender as principais atividades ali desenvolvidas e atribuições de cada colaborador.

Neste contexto e verificando a dificuldade, por parte dos proprietários em visualizar o fluxo de interação das atividades, foi possível identificar a falta de procedimentos bem definidos e definições claras de papéis e responsabilidades.

Em um segundo momento, relacionado aos ambientes interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças) foi proposto e possível a elaboração da matriz SWOT – Strength (força), Weakness (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Análise SWOT da empresa Alfa.

Forças (interno) Utilizar	Oportunidades (externo) Aproveitar
Grande variedade de produtos Boa estrutura física A localização Boa capacidade de distribuição Bom relacionamento com os clientes Empregados comprometidos	Explorar público alvo Número significativo de fornecedores Aumentar as parcerias com empresas Mudança nas necessidades do consumidor Alterar foco dos produtos Nova tecnologia
Fraquezas (interno) Eliminar	Ameaças (externo) Evitar
Falta de orientação estratégica Habilidades gerenciais limitadas Recursos financeiros limitados Situação financeira instável Diversidade de produtos sem foco Falta de conhecimento dos produtos oferecidos Problemas operacionais internos Falta de definição de papéis e responsabilidades Tecnologia desatualizada	Tomadas de decisão sem análise de mercado Aumento da concorrência Introdução de novos produtos substitutos Rápida alteração dos custos Empresas rivais adotam novas estratégias

Fonte: Elaboração dos autores, dados da pesquisa, (2014).

Em relação aos pontos fortes, o mais importante é a grande variedade de produtos disponíveis, pois na modalidade que atuam, participando de licitações por tomada de preço precisam estar prontos a fornecer a maior variedade possível de itens ao menor preço – apesar de alguns produtos terem uma pequena margem de lucro por unidade, outros itens contratados no mesmo contrato compensam essa diferença. Essa variedade dos produtos são um diferencial da empresa Alfa.

A estrutura física e a localização da empresa é muito pertinente ao atendimento do público-alvo, pois, está instalada em uma região central do Oeste do Paraná, sendo de fácil acesso à distribuição dos produtos para às Instituições atendidas. Além disso, possui frota própria o que lhes permitem flexibilidade e agilidade nas entregas das mercadorias pedidas.

Outro ponto forte é o relacionamento com seus clientes, uma vez que ganhe algum contrato para atuar em determinada localidade logo busca atender de forma satisfatória, o que contribui para o aumento do poder de vendas futuras, além de que seus clientes tenderão para uma renovação contratual ou solicitação de todos os itens contratados, melhorando assim seu faturamento.

Apesar de serem poucos os funcionários, como a empresa tem característica familiar seus empregados são comprometidos com o sucesso desta e assim, desenvolvem uma série de atividades diversas, sendo elas ou não de suas responsabilidades. O mesmo funcionário é capaz de participar dos pregões, negociar os preços de venda e fazer as entregas com o caminhão.

O principal ponto fraco apresentado pela empresa e que mais afeta a sua rentabilidade é a falta de orientação estratégica, pois o negócio foi iniciado por quem sabia como executar o trabalho, porém não entendia de gerenciamento nem formação de preço. Seu início foi pautado pelo foco em vendas de grandes volumes sem considerar os reais custos destas vendas. Além disso, os gestores não têm formação para gerenciar de forma efetiva todas as variáveis internas e externas, até por que há um desconhecimento de todas elas.

Outro ponto fraco refere-se aos recursos financeiros limitados, pois neste momento, após vários investimentos de capital para cobrir custos operacionais, seu principal sócio está priorizando a organização e o conhecimento dos negócios buscando a sustentabilidade da empresa bem como sua saúde financeira. Assim, não fará outros investimentos e acredita que a empresa deve conseguir “andar com as próprias pernas”. Portanto, nota-se que a empresa apresenta situação financeira instável e busca diariamente recursos para cobrir seus custos.

Outro ponto fraco é a falta de conhecimento e a falta de foco nos produtos oferecidos, assim no momento da venda não há conhecimento do mercado e das oscilações de preço que podem ocorrer para aqueles produtos no andamento do contrato recém-firmado. Como o contrato pode variar entre um e dois anos geralmente ocorre um aumento do preço do produto hora vendido e desta forma, este deverá ser entregue, independente do custo a que ele foi adquirido.

Ainda em relação às fraquezas existem problemas operacionais internos, pois com a diversidade de papéis de cada colaborador, ou a falta de definição deles, fica difícil responsabilizar as pessoas pelo não cumprimento de algum dos determinados processos.

É importante ainda ressaltar a desatualização dos sistemas de informação utilizados que, aliados a falta de conhecimentos gerenciais e ao lançamento incorreto das receitas e

despesas, faz com que haja o desconhecimento da real situação financeira, das receitas e despesas, da empresa.

As oportunidades podem ser descritas basicamente em termos mercado. Primeiramente porque a cidade onde está localizada a empresa é um dos centros estaduais e com maior organização dos processos internos poderia explorar melhor seu público alvo. Outro fator a ser considerado é o grande número de fornecedores que através de um bom relacionamento com estes poderia buscar parcerias e alianças visando melhores condições para aquisição da mercadoria vendida.

Existe ainda, o fato de ele buscar fazer um estudo dos produtos buscando um foco de atuação, criando uma identidade para que sua empresa se torne referência, pois há o risco da mudança nas necessidades dos seus consumidores que ano a ano, tornam-se naturalmente mais exigentes.

E, com relação à tecnologia, atualmente existem no mercado variados pacotes de softwares e ferramentas gerenciais, muitas das quais já lhes foram oferecidas, cabe a ele selecionar uma delas, que melhor lhe atenda, buscando atualização e um melhor gerenciamento dos seus resultados.

Em relação às ameaças, verifica-se que a maior parte das decisões é tomada baseada apenas na micro-visão da organização, ou seja, analisando apenas seus produtos e seus mercados, bem como suas necessidades imediatas. Não é levado em consideração o custo do capital investido e não são feitas análises de viabilidade econômica ou tempo de retorno deste investimento. Também não são feitas análises do mercado em que a empresa está inserida.

A introdução de novos produtos substitutos, muitas vezes similares, porém de menores custos faz com que a empresa Alfa tenha que optar pela compra e entrega destes, mesmo que apresentem qualidade diferente, pois seus concorrentes participantes da tomada de preços, se utilizam dos custos baseados nos menores custos dos produtos vendidos no mercado.

Além disso, existem muitos concorrentes que vendem o mesmo – ou pelo menos em parte – o mesmo mix de produtos que a empresa Alfa, os quais em algumas ocasiões recorrem a preços exageradamente inferiores gerando insegurança financeira caso venham a cobrir estes preços.

Outro item é a análise dos concorrentes ocorre de forma ainda bastante precária, a qual se atém basicamente aos produtos e preços cobrados pelos mesmos. É necessário que outros itens como atendimento, localização, logística de entrega e afins sejam analisados para

possíveis adaptações por parte da empresa Alfa, pois constantemente, empresas rivais adotam novas estratégias.

4.2 Oportunidades de Melhoria

Dentre as dificuldades e fraquezas da empresa em estudo, o principal e essencial apontamento é para o fato do total desconhecimento dos reais custos operacionais e fixos da estrutura atual, bem como a falta de categorização das receitas e despesas, que assim impedem a confecção de corretos e precisos relatórios gerenciais, dificultando as mais variadas tomadas de decisão.

O que a empresa chama de controle financeiro é basicamente a conferência das entradas e saídas em suas contas bancárias, e os registros internos destas movimentações. Tal controle é realizado periodicamente, utilizando-se de extratos bancários, várias e desconexas planilhas de controle e o sistema de gestão financeira, que visivelmente é obsoleto e mal alimentado pelas informações. Um fator que nota-se facilmente ao ser observado o processo de registros e de controles financeiros da empresa é o fato de, no sistema de gestão financeira, haver a categorização incorreta dos dados lançados e algumas vezes dados não lançados. Isto se deve principalmente ao desconhecimento, por parte dos seus usuários, dos termos contábeis para categorização das contas e a falta de organização, tempo e um responsável por esse processo. Não há uma padronização dos itens vendidos e em estoque, gerando assim multiplicidade de registros e preços referentes ao mesmo produto.

Com relação às planilhas de controle de entradas e saídas e de previsão de movimentação nas três contas dos bancos, nota-se que eles se utilizam de planilhas distintas para registros que poderiam ser disponibilizados de forma agrupada e mais organizada, na qual fosse possível a visualização dos registros e dados mais organizados para tomada de decisões.

4.3 Proposta de Mudança

Expõem, nesta seção, as sugestões e proposições de melhorias feitas aos proprietários da empresa Alfa. Para o sucesso de qualquer sugestão proposta, é essencial o entendimento comum do negócio pelas pessoas inseridas nos processos da organização.

Desta forma, inicialmente, em uma cartolina foi desenhado o quadro *Business Model Canvas*, e para que eles visualizassem o seu modelo de negócios, com o uso de “*post its*” e pinceis e, em conjunto com os colaboradores, o quadro foi montado, e foi explicada a composição de cada quadrante que o compõe. A partir deste entendimento, pode-se notar a

falta de conhecimento do negócio, principalmente quando se fez o preenchimento do espaço destinado à “Estrutura de Custos”.

Assim, partindo de uma das premissas mais importantes e essenciais para o andamento de qualquer negócio, o conhecimento e controle dos custos, a proposta pôde ser apresentada.

Para a adequação das formas de registros e o controle do correto preenchimento das planilhas de receitas e despesas, foram feitas breves explicações sobre as corretas categorizações das entradas e saídas e as rubricas que devem ser utilizadas para cada despesa ou recebimento. Assim elaborou-se uma planilha de registros, provisória, até que o *software* possa ser atualizado, ou outro mais adequado seja adquirido, ditando a classificação das entradas a partir das notas fiscais e de cada órgão pagador (contrato) e saídas, conforme as rubricas para categorização dos custos e despesas fixos e variáveis, para que assim, futuramente, possa ser conhecida a real situação financeira da empresa.

Também foi proposto o mapeamento dos processos e das funções das pessoas da empresa. O mapeamento permite que a empresa visualize de forma clara seus pontos fortes, pontos fracos (pontos que necessitam de um esforço para serem melhorados, como: a diversidade de operações, o conhecimento dos custos, a existências de lacunas nos processos, atividades feitas em duplicidade e o excesso de papelada), além de ser uma forma ótima de aperfeiçoar o entendimento sobre os processos e aumentar o desempenho do negócio. Assim, a proposta foi instalar e se utilizar do BizAgi, um *software* BPM (*Business Process Management*) gratuito, que permite automatizar os processos de negócios de forma simples em um ambiente gráfico que interage com o usuário. Para isto, as atividades propostas foram as seguintes: identificar os objetivos do processo; identificar as saídas do processo; identificar os clientes do processo; identificar as entradas e componentes do processo; identificar os fornecedores do processo e; determinar os limites do processo. A partir disto, num segundo momento, as próximas etapas devem ser: documentar os processos atuais; identificar melhorias no processo; conversar e chegar a um consenso sobre as melhorias a serem aplicadas nos processos e; documentar os processos revisados.

Por fim, a proposta de execução e inclusão dos novos controles foi imediata sendo que, o desenvolvimento do cronograma e das mudanças ficou a cargo dos empresários. Estes entenderam a real necessidade do conhecimento, categorização e controle dos custos envolvidos no negócio bem como dos processos e responsabilidades de cada colaborador. Desta forma estarão mais próximos de um bom gerenciamento dos seus próprios resultados.

CONCLUSÃO

Este estudo teve o objetivo de diagnosticar e propor mudanças para melhorar a gestão da empresa Alfa, com foco no conhecimento e na organização dos seus processos internos.

Pensando no objetivo de realizar o diagnóstico, foi feita análise por meio da matriz SWOT e da entrevista com os empresários, desta forma pode-se verificar os pontos críticos para nortear as propostas de melhorias. Ao identificar estes pontos, a empresa Alfa se abriu a um novo entendimento do seu negócio bem como a necessidade vital de conhecer os custos e a margem de contribuição dos seus produtos.

Dentre as proposições de melhorias aqui indicadas, algumas puderam ser colocadas em prática de forma rápida e imediata, dependendo apenas de uma decisão dos gestores, porém a mensuração dos resultados destas, só será possível depois de transcorrido algum tempo. Além disso, as diversas reuniões realizadas com os membros da empresa durante o desenvolvimento do trabalho trouxeram indagações aos empresários e os fizeram refletir sobre uma série de pontos que podem ser melhorados ou mais bem aproveitados neste negócio.

A empresa Alfa entendeu a categorização das despesas custos e receitas e passou a utilizar uma planilha para lançamento e análise das suas entradas e saídas. Entendeu também seu modelo de negócio e está iniciando a descrição dos processos e procedimentos, identificando as responsabilidades e os papéis de cada colaborador.

Muito ainda há, visivelmente, por fazer, para que se tenha uma gestão mais adequada e sólida da pequena empresa observada. Desta forma, nota-se que muitas das sugestões e dos dados aqui levantados poderão servir como base para discussões e adoção de outras melhorias além das propostas. Foi uma atividade interessante de ser desenvolvida e que mostra a importância do papel de um profissional de administração, bem como o quão gratificante pode ser o exercício desta atividade.

ABSTRACT

The objective of this study, diagnose and propose changes to improve the management of a small business, with a focus on knowledge and organization of their internal processes. Given this goal, we developed a diagnosis through an interview with the owners and with the SWOT analysis, and we identified their strengths and weaknesses, threats and opportunities. So through seven meetings, proposals for improvements or solutions to their key problems or disagreements, aiming the development and evolution of the company as a whole were made. Priorities for improvement were identified in two dimensions: knowledge of your business and the cost structure of the company. Thus was proposed and the company started to categorize expenses, costs and revenues through the use of a spreadsheet for analysis and their inputs and outputs. Employees understand their business model, mounted on frame for the canvas business model, and are beginning to describe the processes and procedures, identifying the roles and responsibilities of each employee.

Keywords: Strategy. Management. Small Business.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, E.; COSENZA, J.; ROSA, L. Evidenciação do risco empresarial e ambiental diante das mudanças climáticas e do aquecimento global. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 7, n. 17, p. 102-118, 2013.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

BEUKE, R.; BERTÓ, D. J. Estratégia de Resultado por Negociação. **Revista de Negócios**, v. 4, n. 1, p. 39-41, 1999.

CERIBELI, H. B.; PRADO, L. S.; MERLO, E. M. Uma aplicação conjunta das análises Swot/Pest para avaliação de estratégias competitivas no varejo. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 9, n. 1, p. 77-101, 2010.

LOPES, L. F. D.; MACHADO, F. P.; LOPES, F. G.; LIMA, M. P.; COSTA, V. M. F.; SILVA, D. D. M. Uma análise do ambiente mercadológico de uma empresa do setor metal mecânico sob as perspectivas de Porter. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 1, p. 103-118, 2013.

MORAES, M. C. B.; TRATT, S. R. B.; ALPERSTEDT, G. D.; SANTOS, S. D. Análise estratégica da terceirização dos serviços de engenharia em uma siderúrgica: vantagens e desvantagens percebidas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 8, n. 16, p. 331-354, 2006.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. London: Wiley John & Sons, 2010.

SAMPAIO, D. O.; FAGUNDES, A. F. A. Estratégias de Marketing: um estudo prático.
Revista Pretexto, v. 9, n. 2, p. 97-116, 2008.