

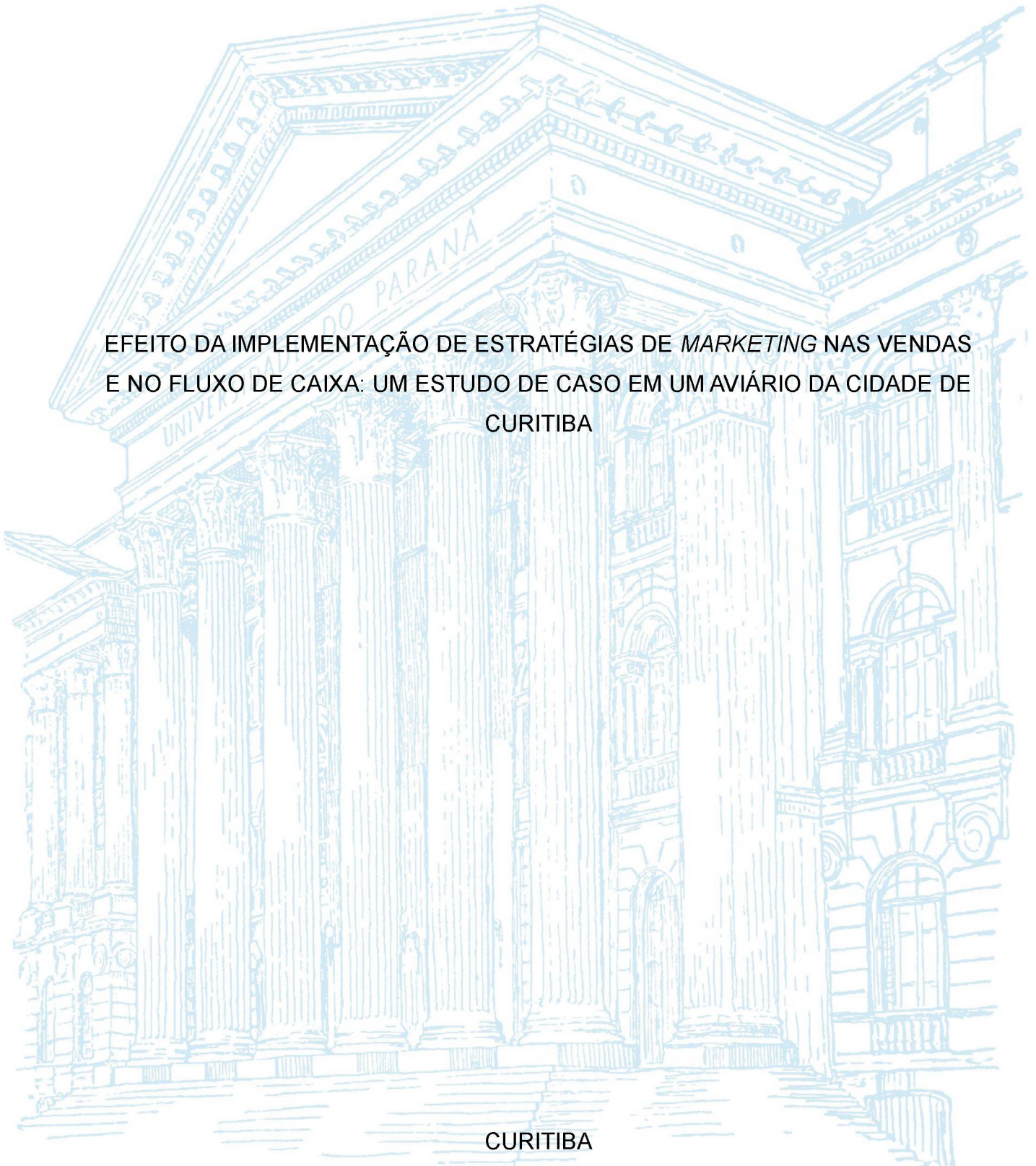
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

IARA DO ROCIO BARROS DAMETTO

EFEITO DA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* NAS VENDAS  
E NO FLUXO DE CAIXA: UM ESTUDO DE CASO EM UM AVIÁRIO DA CIDADE DE  
CURITIBA

CURITIBA

2020



IARA DO ROCIO BARROS DAMETTO

EFEITO DA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* NAS VENDAS  
E NO FLUXO DE CAIXA: UM ESTUDO DE CASO EM UM AVIÁRIO DA CIDADE DE  
CURITIBA

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientada: Profa. Dra. Sayuri Unoki de Azevedo

CURITIBA

2020

## RESUMO

Este estudo tem o objetivo de investigar de que maneira a implementação de estratégias de *marketing* podem influenciar nas vendas, nos lucros da empresa e no seu fluxo de caixa, em um aviário na cidade de Curitiba, Paraná. Em termos teóricos a pesquisa descreve uma sucinta explicação sobre estratégias, *marketing* e fluxo de caixa fundamentado em autores reconhecidos. Com a intenção de atingir os desígnios deste trabalho, no primeiro momento será elaborado um levantamento da situação do comércio indicado e os dados de fluxo de caixa do período, será elaborado uma estratégia para melhoria estrutural, *marketing*, divulgação e consequentemente alavancagem das vendas e fluxo de caixa. Com a execução das estratégias de *marketing* estabelecidas em um segundo momento, será levantado a atualização dos dados de fluxo de caixa e de acordo com os resultados obtidos poderemos verificar se a implementação de estratégia foi eficaz e essencial para o desenvolvimento da empresa. Por meio do resultado do trabalho almeja-se demonstrar a importância de estratégias e sua eficácia para o crescimento do aviário em Curitiba.

Palavras-chave: Estratégias. *Marketing*. Fluxo de caixa.

## **ABSTRACT**

This study aims to investigate how the implementation of marketing strategies can influence sales, company profits and cash flow, in an aviary in the city of Curitiba, Paraná. In theoretical terms, the research describes a brief explanation of strategies, marketing and cash flow based on recognized authors. With the intention of achieving the objectives of this work, in the first moment a survey of the situation of the indicated trade will be elaborated and the cash flow data of the period, a strategy for structural improvement, marketing, disclosure and consequently leverage of sales and flow will be elaborated. Of box. With the execution of the marketing strategies established in a second moment, the update of the cash flow data will be raised and, according to the results obtained, we will be able to verify if the implementation of the strategy was effective and essential for the development of the company. Through the result of the work, the aim is to demonstrate the importance of strategies and their effectiveness for the growth of the aviary in Curitiba.

Keywords: Strategies. Marketing. Cash flow.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	17
1.2 OBJETIVOS .....	18
1.2.1 Objetivo geral .....	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>19</b>
2.1 ESTRATÉGIA: CONCEITO E APLICAÇÃO .....	19
2.1.1 Tipos de Estratégias.....	19
2.1.2 Estratégias de <i>Marketing</i> .....	20
2.2 FLUXOS DE CAIXA E O FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL.....	23
<b>3 MÉTODOLOGIA</b> .....	<b>26</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>28</b>
4.1 A EMPRESA CASO: AVIÁRIO KIKÃO .....	28
4.1.1 Estratégias existentes no aviário.....	28
4.1.2 Fluxo de Caixa durante a implementação das estratégias de <i>Marketing</i> .....	29
4.2 ESTRATÉGIA APLICADA DOS 4 P'S DO MARKETING NO AVIÁRIO .....	31
4.2.1 Fluxo de Caixa após a implementação das estratégias de <i>Marketing</i> .....	33
4.3 ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA .....	35
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Considerando a atual conjuntura do mercado, o desenvolvimento da economia brasileira, o aumento do poder de compra do consumidor, o crescimento da concorrência e a evolução tecnológica tornam a disputa no mercado acirrada, o que atinge de maneira direta os lucros das organizações (LOPES; PEREIRA; VIEIRA, 2009).

Dessa forma, para conseguir manter e aumentar os lucros as empresas não necessitam apenas conquistar novos clientes, mas precisam reter os existentes, dar uma atenção especial ao abandono destes e para que isto aconteça é importante investir em conhecimento, planejamento, buscar sempre inovar em produtos, atendimento e afins (KOTLER, 2000).

Buscando evoluir no mercado as empresas necessitam conhecer o ramo em que estão operando, saber o que seus clientes verdadeiramente precisam, e esperam, e com preparação correta predizer as necessidades e buscas dos mesmos. Consequentemente, tendo um crescimento em seu negócio, na forma como executam as atividades, conseguem assim adquirir a satisfação do cliente, tornando-o fiel (PORTER, 1999)

Esta nova realidade faz com que o *marketing* tome espaço, pois para uma boa evolução da empresa e para enfrentar a concorrência, é necessário criar e aproveitar as oportunidades. Esse agir envolve estratégia e *marketing*, buscando um crescimento futuro (BORN, 2012).

Observa-se que a principal estratégia de *marketing* seria enfrentar a concorrência. Apesar da força geral, o empresário precisa descobrir uma maneira da instituição se fortalecer e garantir seu lugar no ramo em que se encontra.

Por meio deste estudo esperamos provar o quão importante é a estratégia de *marketing*, que auxilia na antecipação das necessidades e demandas, bem como investir no conhecimento do setor de atuação, e obter a satisfação do cliente, fundamental para um crescimento financeiro.

De acordo com Zanetti (2016) a confiança é um fator essencial no contato com o cliente e a transparência trará uma visão de equipe humanista e não mecanicista.

Com tanta concorrência e rivalidade no mercado, é fundamental que as

empresas se preparem cada vez mais para enfrentar o mercado, buscar em sua essência o conhecimento que precisa para alcançar o cliente, e torná-lo fiel à sua empresa e assim ter um desenvolvimento financeiro adequado.

Considerando Porter (1991, p. 5):

Sua posição de custos proporciona à empresa uma defesa contra a rivalidade dos Concorrentes, pois seus custos mais baixos significam que a empresa ainda pode gerar retornos após seus concorrentes terem investido seus lucros para combater a rivalidade. Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos, pois os compradores podem exercer seu poder apenas para reduzir os preços até o nível do próximo concorrente mais eficiente. O baixo custo proporciona uma defesa contra os fornecedores, oferecendo mais flexibilidade para lidar com os aumentos de custos. Os fatores que levam a uma posição de baixo custo normalmente proporcionam barreiras substanciais à entrada em termos de economias de escala ou vantagens de custo. Finalmente, uma posição de baixo custo normalmente coloca a empresa em uma posição favorável com relação aos substitutos relativos a seus concorrentes no setor. Assim, uma posição de baixo custo protege a empresa de todas as cinco forças competitivas, pois a barganha só pode continuar ocasionando a erosão dos lucros até que os do próximo concorrente mais eficiente sejam eliminados e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão primeiro diante das pressões competitivas.

Observa-se a carência que pequenas empresas têm em avaliar seus gastos, custos, lucro da empresa e seu desenvolvimento. Dessa forma, uma estratégia de *marketing* que direcione os objetivos da empresa, acompanhe a evolução das vendas, o seu fluxo de caixa, buscando-se colaborar na análise do mercado consumidor e no crescimento da empresa, se faz necessário. Tal situação leva este estudo a buscar responder o seguinte problema de pesquisa: **Qual o efeito da implementação de estratégias de *Marketing* no fluxo de caixa de um aviário da cidade de Curitiba?**

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A execução deste trabalho tem como justificativa o interesse do proprietário em encontrar uma ferramenta que auxilie no crescimento financeiro da empresa, acompanhar a evolução do fluxo de caixa e que o material gerado possa servir de modelo para amparar na ampliação de outras empresas comerciais.

De acordo com Kotler (2003), o *Marketing* é tido como uma perspectiva ideológica empresarial que instiga a percepção de produção, produto e venda.

Nesse sentido, agrega-se a este estudo a utilização da estratégia dos “4 P’s” do *marketing* (produto, preço, praça e promoção), para estudar a importância de estratégia de *marketing*, agregado a postura administrativa correta pode oferecer em conhecimento e evolução para a empresa, verificando-se o valor real deste princípio em outras instituições comerciais.

Deve-se englobar conteúdos de estratégias, *marketing*, fluxo de caixa, o que um estabelecimento com um ambiente agradável, bom atendimento, conhecimento, qualidade, respeito pode oferecer de diferente, especial e bom para seus clientes. Tal estudo pode descrever como uma boa estratégia de *marketing*, unida a maneira apropriada de ofertar um produto de qualidade, com um atendimento de excelência pode influenciar nas vendas, no fluxo de caixa da empresa e conseqüentemente no crescimento da empresa.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Verificar o efeito da implementação de estratégias de *marketing* nas vendas e no fluxo de caixa em um aviário da cidade de Curitiba.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Com base no objetivo geral elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e propor estratégias de *marketing* para a empresa;
- b) Verificar o Fluxo de Caixa da empresa durante e após a implementação de estratégias de *Marketing*;
- c) Examinar o Fluxo de Caixa após em relação ao Fluxo de Caixa durante a implementação de estratégias de *marketing* na empresa.



## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 ESTRATÉGIA: CONCEITO E APLICAÇÃO

Estratégia se trata de uma palavra que possui várias ideias e pode ser utilizada em várias situações e momentos. Este termo teve sua origem na Grécia Antiga, a princípio tendo significado de “a arte do geral” (STEINER; MINER, 2001), passando sequentemente a ter um sentido voltado para a guerra, significando “general”, a habilidade e o conhecimento de guiar um exército por uma passagem (MEIRELLES, 1995).

Segundo Mintzberg (1983), a palavra *estratégia adquiriu* o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar *habilidades gerenciais* (administrativas, de liderança, de oratória, poder). Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiria o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governabilidade global.

De acordo com Chiavenato (2000, p. 280) “Em termos empresariais, pode-se definir a estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos a longo prazo”.

#### 2.1.1 Tipos de Estratégias

Porter (1996) dispõe estratégia como um grupo de serviços de uma entidade, que para alcançar um resultado positivo precisa fazer várias coisas bem e incorporadas, caso isso não ocorra não há estratégia que mantenha.

O mercado enfrenta cada vez mais uma realidade competitiva, sendo fundamental que as instituições possuam uma estratégia competitiva e corporativa, sendo uma forma de competir com as outras e obter vantagens em relação aos seus concorrentes.

O autor supracitado ainda descreve estratégia competitiva como sendo sinônimo de decisões, onde devem ocorrer ações ofensivas ou defensivas com a finalidade de criar uma posição que permita se defender em um setor, para conseguir lidar com as cinco forças competitivas e com isso conseguir e expandir o retorno sobre o investimento.

De acordo com Porter (1999, P.10)

Todas as empresas devem melhorar de forma contínua a eficácia operacional das suas atividades, mas as diferenças de desempenho sustentáveis quase sempre dependem de uma posição estratégica distinta... A essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição (...). O posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.

Observa-se que existem várias formas de uma empresa se posicionar estrategicamente, dependendo do setor de atuação, de cada instituição. Porém há três grandes pilares estratégicos, ou seja, existem três estratégias que irão atuar diretamente no âmbito da criação da vantagem competitiva, sendo uma área importante na estratégia empresarial a capacidade de definir metas (PORTER, 1999).

Considerando Ferrel e Hartline (2008, p.1)

Todas as organizações requerem um planejamento eficaz e uma sólida estratégia de marketing para atingir suas metas e objetivos. Sem esses esforços vitais, elas não serão capazes de satisfazer as necessidades e desejos de seus consumidores ou *stakeholders*.

Por não se programar estrategicamente, muitas vezes as empresas não conseguem atender e nem inovar de acordo com o demandado pelo mercado, podendo gerar alguns problemas relacionados à falta de posicionamento, políticas de preços inadequadas, falhas de comunicação, canais de distribuição pouco eficientes, entre outros.

Ferrel e Hartline (2008) compreende-se que muitas empresas se distinguem umas das outras através de **estratégias de marketing**. O objetivo de implementar estratégias de *marketing* é melhorar o posicionamento da organização no mercado onde atua.

### 2.1.2 Estratégias de *Marketing*

Considerando Santos e Silva (2016) esse tipo de estratégia pode levar ao sucesso ou fracasso de uma empresa, porque pode criar oportunidades interessantes que fomentam o crescimento e a rentabilidade da empresa, ou podem ir à falência por falta de conhecimento de mercado ou estratégia de comunicação, percebemos a importância do *marketing* empreendedor.

Percebe-se que as instituições precisam se adaptar ao mercado em que atuam, bem como precisam conhecer sobre *marketing* e as ferramentas que o abrangem para assim conseguir manter ou ampliar seu espaço no mercado e ganhar mais visibilidade perante seus consumidores podendo tornar-se uma ameaça para a concorrência, pois o *marketing* é uma ferramenta que, além de auxiliar como um instrumento para as ações estratégicas, também pode fazer a diferença dentro da empresa para que ela se mantenha viva e estável no mercado alcançando a maturidade. Assim, o *marketing* pode ser visto como “a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas” (KOTLER, 2000, p. 24).

Segundo Kotler (2000, p. 278), “um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compras similares”. Dessa forma, com essa prática, a empresa pode destinar estratégias de *marketing* para cada tipo de cliente de acordo com a importância de cada um deles, entre outras.

Kotler e Keller (2006) destacam que a capacidade de aquisição em uma economia depende da renda, dos preços, entre outros, as condições citadas necessitam ser consideradas, tendo em vista que estão diretamente ligadas ao lucro da instituição.

*Marketing* é “a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais” (KOTLER; KELLER, 2006, p.4). Nesse sentido, objetiva-se identificar as necessidades principais das pessoas, suas vontades, expectativas, satisfazer suas vontades e despertar seu interesse em outras coisas.

Essa descrição em torno do que seriam as reais necessidades, comida, ar, roupas, abrigo e os desejos individuais de cada um. “Necessidades são os requisitos humanos básicos [...], tornam-se desejos quando direcionadas a objetos específicos que possam satisfazê-las” (KOTLER; KELLER, 2006, p.22).

O *Marketing* trabalha com variáveis. Estas, por sua vez, ditarão e influenciarão a maneira como suas estratégias irão ser realizadas e também na maneira como o mercado reage a estas investidas. Essas variáveis, que serão aqui abordadas, são conhecidas como Composto de *Marketing* ou Mix de *Marketing*, os famosos 4P's, que estão divididos em: Produto, Preço, Praça e Promoção (COBRA, 2009). O Produto é o centro da empresa, todo bem ou serviço ofertado por ela. “Produto é a combinação de ‘bens e serviços’ que oferece ao mercado-alvo”

(KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p.31). Há variedade de vários produtos e várias categorias de serviços, necessita-se conhecer o ponto forte do seu produto, seus atributos, preço competitivo, formas de pagamento, ingredientes especiais, mas é precisamente a diferenciação associada aos outros P's que os fará se destacarem.

O Preço, por sua vez, "... significa a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto" (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p.31). Considerando a procura, a concorrência, o produto ofertado entre outras razões é possível definir um preço justo para o mercado em questão, o valor monetário pelo qual o cliente irá pagar para obter determinado produto/serviço, saber colocar preço é fundamental, conhecer o cálculo do custo, da concorrência e margem de lucro. O preço colocado é o que a empresa determina, mas para o cliente o preço de base é o quanto ele acredita que vale determinado produto. Isso divide a opinião do cliente em relação a preço justo, mas essa avaliação de preço também deve levar em consideração o fator da relação do consumidor com a marca.

Para Keller (2005, p. 139) "os consumidores estão dispostos a pagar um pouco mais por certas marcas em função do que elas representam para eles". Dessa forma, é fundamental manter um ponto de equilíbrio. A partir disso, tem-se o conceito de preço de valor: "O objetivo do preço de valor é descobrir a combinação certa de qualidade de produto, custos de produto e preços de produto que satisfaça totalmente as necessidades e os desejos dos consumidores, mas também as metas de lucro da empresa" (KELLER, 2005, p.140). O preço está ligado também a outros componentes do *mix de marketing*, praça, produto e promoção. A combinação de todos eles, auxilia na formação segura do preço do produto.

A Praça, tópico do composto de *marketing* é a distribuição, "envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores-alvo". (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p.31). Pode ser todo local onde o produto e/ou serviço será comercializado, hoje com o acesso fácil pela internet a vários tipos de produtos, esse termo pode se tornar um pouco pertinente devido aos chamados e-commerce, estes que por sua vez entregam em qualquer lugar do mundo (dependendo de sua logística), tratam-se de todas as ações que levem o produto até o consumidor final,

Por fim, a Promoção são as estratégias utilizadas para divulgar o produto ou o serviço, como promover seu produto, seu negócio e é justamente nesse P que

entra outro, a Publicidade. Precisa-se a analisar o comportamento do seu cliente e assim identificar novas demandas, “significa as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores-alvo a adquiri-lo” (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p.31). Podemos citar alguns deles: preço atrativo, facilidades de pagamento, benefícios adicionais ao adquirir o produto, quem sabe brinde quando se adquire um produto a mais, ou uma nova mercadoria.

O Composto de *Marketing* é uma ferramenta fundamental contra perda de tempo, mau posicionamento, e contra danos futuros. Os 4P's irão avaliar e definir a melhor forma de proceder ao lançar uma empresa, pois todos os elementos desta ferramenta são de extrema significância para estar em harmonia com o sucesso e o lucro de uma empresa. É de extrema importância ressaltar que, embora muito importante, o Mix de *Marketing* é apenas um modelo a se seguir, nunca deve limitar-se, pois com os grandes avanços tecnológicos como a internet, existem alguns cenários dos quais os 4P's não se encaixam e, por isso, cabe a um bom profissional entendê-los e aplicá-los apenas quando necessários (COBRA, 2009).

## 2.2 FLUXOS DE CAIXA E O FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL

Para o crescimento empresarial são fundamentais práticas adequadas de administração e fluxo de caixa, as empresas têm procurado ferramentas que as ajudem no controle e no desenvolvimento de seu negócio; a ausência destes pode travar o crescimento de várias instituições. A Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) tem se tornando uma ferramenta eficaz no auxílio à tomada de decisões, já que demonstra como anda a situação financeira da empresa, o que a torna importante e auxilia para a continuidade dos negócios.

Para Ludícibus e Marion (1999, p. 218)

A Demonstração do Fluxo de Caixa mostra a origem e aplicação de todo o recurso que passou pelo caixa em um determinado período e a consequência desse Fluxo, com ênfase nas três entradas e saídas de valores monetários no decorrer das operações que ocorrem ao longo do tempo nas organizações. O autor salienta ainda que os equivalentes – caixa são ativos de alto índice de liquidez, prontamente conversíveis em uma quantia conhecida de dinheiro e que apresentam riscos insignificantes de alteração de valor.

De acordo com a visão de Matarazzo (2010, p. 234)

A Demonstração do Fluxo de Caixa segue os seguintes objetivos: Avaliar alternativas de investimentos. Avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa, [...]. Avaliar as situações presente e futura do caixa na empresa, posicionando-a para que não chegue a situações de liquidez. Certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados. Tendo como base as visões e reflexões citadas acima, pode-se concluir que a Demonstração dos Fluxos de Caixa é uma demonstração contábil cujo objetivo primordial é tornar evidente o impacto das atividades da organização no desempenho do caixa, mostrando seu comportamento em determinado período, no que diz respeito às entradas e saídas.

Por meio de uma gestão adequada do caixa, a empresa pode reduzir, consideravelmente, as necessidades de capital de giro, proporcionando lucros maiores em função da redução das despesas financeiras. Disso decorre a importância da análise criteriosa e revisão do fluxo de caixa, pois desse modo a empresa poderá aferir os resultados alcançados. Além disso, com a utilização e entendimento da DFC é possível gerar projeções das necessidades futuras indicando a escassez ou excesso de recursos a serem demandados em determinado período, permitindo a empresa a avaliação desses resultados para posteriormente tomar providências, em tempo hábil, em função de novas situações não previstas.

Para atingir o objetivo final de qualquer empresa, ou seja, o lucro, se faz necessário uma boa administração para que a atividade da companhia flua da melhor maneira possível, as informações levadas aos gestores devem ser reais e representar a verdadeira situação da empresa, para que os administradores possam utilizar como ferramenta decisória em seu trabalho.

De acordo com o Comitê de Pronunciamento Contábil - CPC nº 03 R2 (2008, p.5), “a demonstração dos fluxos de caixa deve apresentar os fluxos de caixa do período classificado por atividades operacionais, de investimento e de financiamento”. Podemos considerar as atividades operacionais como a classe mais essencial por expor os valores do caixa das operações da empresa, sendo consideravelmente a melhor maneira de gerar caixa para a continuação da instituição.

O Fluxo de caixa operacional deve apresentar todos os gastos com a comercialização e produção dos bens e serviços utilizados na empresa. São exemplos de fluxos de caixa que decorrem das atividades operacionais, citados no CPC nº 03:

(a) recebimentos de caixa pela venda de mercadorias e pela prestação de serviços; (b) recebimentos de caixa decorrentes de royalties, honorários, comissões e outras receitas; (c) pagamentos de caixa a fornecedores de mercadorias e serviços; (d) pagamentos de caixa a empregados ou por conta de empregados; (e) recebimentos e pagamentos de caixa por seguradora de prêmios e sinistros, anuidades e outros benefícios da apólice; (f) pagamentos ou restituição de caixa de impostos sobre a renda, a menos que possam ser especificamente identificados com as atividades de financiamento ou de investimento; e (g) recebimentos e pagamentos de caixa de contratos mantidos para negociação.

### 3 METODOLOGIA

Nesta divisão coloca-se à disposição os meios metodológicos utilizados para a elaboração do trabalho proposto. Começando pelo delineamento da pesquisa, o ambiente pesquisado, dados coletados, seguido da estratégia de *marketing* utilizada e instrumentos utilizados para acompanhar a evolução e análise dos resultados no estudo de caso do Aviário em Curitiba.

Conforme Gil (2010, p. 29), o delineamento é “[...] o planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve os fundamentos metodológicos, a definição dos objetivos, o ambiente da pesquisa e a determinação das técnicas de coleta e análise de dados”. Considerando assim, a pesquisa quanto aos seus objetivos, abordagem do problema e à seus procedimentos. A presente pesquisa é descritiva, que conforme Gil (2010, p.27), “[...] têm como objetivo a descrição das características de determinada população”.

Este material tem como objeto de estudo, um estudo de caso em um aviário da região de Curitiba, que além de vender ração a granel ou pacotes, dar suporte na parte de brinquedos e acessórios pet. Caracteriza-se como descritivo com abordagem quantitativa e qualitativa, uma vez que busca identificar qual a influência do *marketing* no desenvolvimento de um comércio da cidade de Curitiba, com a finalidade de mencionar as características do aviário em sua forma estrutural, divulgação e após a implementação de estratégia de *marketing* conhecer, acompanhar e compreender o crescimento e evolução da empresa e seu fluxo de caixa.

Martins e Theóphilo (2009, p. 107) descrevem que a pesquisa quantitativa “envolve coleta, classificação, sumarização, organização, análise e interpretação de dados”. Quanto aos procedimentos adotados neste estudo, tem-se uma pesquisa bibliográfica e documental, um estudo de caso observando os fatos e fenômenos ocorridos no aviário em um período de dois anos, e sua evolução financeira de fluxo de caixa durante este período.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 157), a pesquisa documental é “[...] aquela em que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, sejam escritos ou não, [...]. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”. Os documentos utilizados para a construção



positiva do trabalho foram retirados dos controles da empresa, caso de estudo desta pesquisa, tendo como controle gerencial a avaliação da DFC, envolvendo capacidades operacionais, saídas, entradas, integridade financeira, aprendizado e organização.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 A EMPRESA CASO: AVIÁRIO KIKÃO

Existente desde fevereiro de 2012, no bairro Sítio Cercado, Curitiba, Paraná, com uma estrutura de aproximadamente 44 m<sup>2</sup> em alvenaria, seu antigo proprietário pouco investia em infraestrutura, tendo recipientes de armazenamento de modelo defasado, que deixava os componentes expostos a contaminação: poeira, fungos, umidade, defasando a qualidade do produto, pouca variedade de mercadoria, sem divulgação e propaganda alguma, atendimento inadequado ao cliente.

Não havia sequer histórico da empresa, baixo retorno financeiro, pouca clientela, muitas reclamações, quase em estágio de falência.

Assumido em setembro de 2017 pela atual proprietária, que percebendo a necessidade de conquistar clientes, alavancar o faturamento, fazer história, criou uma visão, missão, valores para empresa e decidiu fazer um planejamento de vendas.

**MISSÃO:** Oferecer produtos para animais de estimação, transmitindo qualidade e confiança no atendimento com todo carinho para seu animalzinho.

**VISÃO:** Ser reconhecida na região como referência em atendimento e produtos de qualidade.

**VALORES:**

Ética e transparência;

Inovação;

Valorização do animal;

Conhecimento e competência.

#### 4.1.1 Estratégias existentes no aviário

Mesmo sem conhecimento toda empresa possui sua estratégia, o seu modo de fazer, de levar cada situação, a consciência desta estratégia empresarial é o que tornará possível o conhecimento e alcance dos objetivos financeiros da instituição, a compreensão de se programar e organizar para fazer determinada coisa ajudará a realização da mesma e pode evitar algum imprevisto.

A estratégia utilizada pelo Aviário Kikão visa superar as expectativas dos clientes, surpreendê-los a todo momento positivamente, fazendo-os se sentir importantes, acompanhando suas necessidades.

Em se tratando de vendas consideraremos alguns pontos estratégicos e precisamos entender essas diferentes fases:

1. Encontrar seus clientes potenciais
2. Conquistar esses clientes potenciais
3. Manter os clientes conquistados
4. Aumentar as vendas aos clientes conquistados

A organização deve conhecer seus clientes e antecipar suas necessidades:

1. A oferta certa;
2. Para o cliente certo;
3. Na hora certa;
4. Pelo preço certo;
5. Pelo canal certo.
6. Supere as expectativas de seus clientes e eles comprarão cada vez mais.
7. Mais importante do que vender, é reter clientes.

#### 4.1.2 Fluxo de Caixa durante a implementação das estratégias de *Marketing*

A **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta o fluxo de caixa do primeiro período.

FIGURA 1 – FLUXO DE CAIXA 1º PERÍODO

<b>1 FLUXO DE CAIXA 1º PERÍODO</b>		
<b>0.0.0</b>	<b>SALDO INICIAL</b>	<b>4.560,01</b>
<b>1.1</b>	<b>CAIXA</b>	
1.1.1	Dinheiro	55.689,15
1.1.2	Cartão Debito	18.686,29
1.1.3	Cartão Credito	8.606,57
1.1.4	Empréstimo Bancário	-
1.1.5	Outras	-
<b>1.9.9</b>	<b>SUB TOTAL</b>	<b>82.982,01</b>
<b>2</b>	<b>SAÍDAS</b>	
2.1	Fornecedores	
2.1.1	Fornecedores de ração	52.697,27
2.1.2	Outros Fornecedores	2.916,91
<b>2.9.9</b>	<b>SUB TOTAL</b>	<b>55.614,18</b>
<b>3</b>	<b>DESPESAS</b>	
3.1	Despesas	
3.1.1	Aluguel	5.050,00
3.1.2	Luz, água, telefone	557,21
3.1.3	Alimentação	687,29
3.1.4	Sacolas, fitas	217,00
3.1.5	Material de limpeza	54,40
3.1.6	Marketing	9.820,00
<b>3.9.9</b>	<b>SUB TOTAL</b>	<b>16.385,90</b>
<b>3.2</b>	<b>Despesas Administrativas</b>	
3.2.1	Pró-labore	9.000,00
3.2.2	Serviços prestados por terceiros	2.158,00
3.2.3	Manutenção de conta bancarias	594,00
3.2.4	Honorários contador Advogado	-
3.2.5	Previdencia privada	1.399,26
3.2.6	INNS / DAS	304,87
3.2.7	SEGURO CAIXA	263,70
3.2.8	Aluguel maquina de cartão	-
3.2.9	Empréstimo Bancário	563,33
3.2.10	Ajuste de contas / Perdas	176,38
<b>3.9.9</b>	<b>SUB TOTAL</b>	<b>14.459,54</b>
	<b>SALDO OPERACIONAL NO PERÍODO</b>	<b>- 3.477,61</b>
	<b>TOTAL DAS DESPESAS</b>	<b>86.459,62</b>
	<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>	<b>94.552,38</b>
	<b>SALDO A TRANSFERIR</b>	<b>8.092,76</b>

FONTE: O autor (2020).

## 4.2 ESTRATÉGIA APLICADA DOS 4 P'S DO MARKETING NO AVIÁRIO

Com base da análise do público a ser atingido, baseando-se em dados da Prefeitura Municipal de Curitiba – PR e pesquisa de campo ficou definido que o público alvo do Aviário Kikão pertence a classe C e D. Analisando a concorrência, foi identificado que existe na região 8 (oito) estabelecimentos que possuem a mesma atividade operacional. A partir deste ponto definiu-se o diferencial da empresa, a saber: (i) Localização; (ii) Aparência do ambiente; (iii) Atendimento personalizado; (iv) Variedade de produtos; (v) Preço; e (vi) Armazenamento dos produtos e entrega.

Implantou-se algumas estratégias dos 4 P's do *marketing* no Aviário Kikão no período de um ano e de imediato foi programado uma alteração da aparência do comércio, mudou-se fachada, pintura, colocou-se uma placa maior na fachada do estabelecimento, com nome e telefone do mesmo.

Foi estudado a troca de nome do estabelecimento, mas após várias alternativas e pesquisas junto aos clientes ficou definido que não seria trocado, pois a empresa já vem em uma reestruturação desde a troca de proprietários em 2017, isto poderia causar desconfiança dos clientes, já existentes e conquistados nesse período de dois anos.

Para atingir o público-alvo foi feito parceria com fornecedores que proveram folders, cartões de visita, banners;

Foi criado site e redes sociais que são acompanhados e atualizados diariamente;

Quinzenalmente é atualizado as promoções e produtos;

Vídeos são produzidos e publicados semestralmente;

O acompanhamento do desempenho da empresa será feito mensalmente e será o start para as alterações de estratégias, revendo processos para que possa ser atingido o objetivo inicial.

Após levantamentos junto a administração ficou determinado que 5% do faturamento fosse gasto em Marketing, sendo feito isto no decorrer do período de um ano, tivemos um retorno satisfatório no fluxo caixa da empresa, como pode-se verificar posteriormente.

A partir dos 4 P's do Marketing, a saber: produto, preço, praça, promoção, foram elaboradas estratégias de negócios.

O primeiro P trabalhado foi a Praça, onde se verificou que o produto ofertado combina com a região, constatou-se que a maioria dos moradores possui algum tipo de *pet*, foram também executadas melhorias no *layout* da empresa, fachada, pintura, iluminação, placa, o que melhorou a aparência da empresa e despertou o interesse de novos clientes. Foram feitas pesquisas da concorrência para ofertar um preço mais competitivo, levantamento para atingir mais moradores dos apartamentos ao redor, investigação das perspectivas de diferenciais para atuar na região, além da mudança no sentido da rua, que era mão dupla e tornou-se única, necessitando de uma adequação para auxiliar o cliente.

O P seguinte observado foi o Produto, foi verificado o que podia se oferecer, o que o cliente necessita, procura, qual o ponto forte do produto ofertado, qual seu ponto fraco, verificou-se o que mais pode oferecer. Constatou-se que o cliente preza pela qualidade do produto, mas não quer pagar valor abusivo por isso e juntamente com um bom produto de excelente qualidade, o cliente espera conhecimento do material oferecido com bom atendimento. Visando manter a qualidade dos componentes do produto, para evitar contaminação, poeira, fungos, umidade, e organizar de maneira dinâmica e eficiente o funcionamento do mesmo, investiu-se em recipientes adequados para armazenamento das rações, fechados e em material transparente para que o cliente possa ver o produto, aumentou-se a variedade de produtos *pets* oferecidos, variedade de acessórios de higiene e limpeza, como adornos e roupas, sempre observando novos produtos de mercado para oferecer cada vez mais variedade e qualidade aos clientes.

O P do Preço entrou em questionamento em terceiro, buscando-se satisfazer a necessidade dos clientes, com preço justo e qualidade, se tornando o melhor preço da região. Entrou no cálculo do preço o valor do custo, mais análise do valor do mesmo produto ofertado pela concorrência e a porcentagem de lucro desejada. Trabalhou-se com combos de volume de vendas, preços, ofertas. Tem variedades na forma de pagamento, cartão débito, crédito ou em dinheiro. Referência em atendimento e bom preço.

E por fim o P da promoção, que não envolve apenas preço mais baixo, mas também como promover seu produto, seu negócio. Analisou-se o comportamento do cliente, o fluxo de pessoas e assim identificar novas demandas, investimentos em promoções como leve 2 e pague 1, descontos em datas festivas, cartão fidelidade,

além da divulgação através de folders, site e outros canais de divulgação. Além de ofertas de ração e acessórios *pet*, promoção com valores abaixo de mercado, sorteio de produtos aos clientes visando aumento de vendas, a indicação do próprio cliente, o famoso boca a boca, mercado em crescimento para o tipo de ramo.

As estratégias citadas demonstram como é possível um melhor desempenho financeiro, se executadas da maneira adequada.

#### 4.2.1 Fluxo de Caixa após a implementação das estratégias de Marketing

FIGURA 2 – FLUXO DE CAIXA 2º PERÍODO

1	FLUXO DE CAIXA 2º PERÍODO	
0.0.0	SALDO INICIAL	1.015,59
1.1	CAIXA	
1.1.1	Dinheiro	59.056,75
1.1.2	Cartão Debito	23.705,55
1.1.3	Cartão Credito	10.477,74
1.1.4	Empréstimo Bancário	-
1.1.5	Outras	-
1.9.9	SUB TOTAL	93.240,04
2	SAIDAS	
2.1	Fornecedores	
2.1.1	Fornecedores de ração	58.877,06
2.1.2	Outros Fornecedores	2.371,63
2.9.9	SUB TOTAL	61.248,69
3	DESPESAS	
3.1	Despesas	
3.1.1	Aluguel	5.100,00
3.1.2	Luz, água, telefone	543,39
3.1.3	Alimentação	955,97
3.1.4	Sacolas, fitas	577,80
3.1.5	Material de limpeza	-
3.1.6	Marketing	4.090,00
3.9.9	SUB TOTAL	11.267,16
3.2	Despesas Administrativas	
3.2.1	Pró-labore	9.000,00
3.2.2	Serviços prestados por terceiros	3.447,06
3.2.3	Manutenção de conta bancarias	630,50
3.2.4	Honorários contador Advogado	-
3.2.5	Previdencia privada	1.544,84
3.2.6	INNS / DAS	305,40
3.2.7	SEGURO CAIXA	263,70
3.2.8	Aluguel maquina de cartão	-
3.2.9	Empréstimo Bancário	-
3.2.10	Ajuste de contas / Perdas	-
3.9.9	SUB TOTAL	15.191,50
	SALDO OPERACIONAL NO PERÍODO	5.532,69
	TOTAL DAS DESPESAS	87.707,35
	TOTAL DAS ENTRADAS	115.094,47
	SALDO A TRANSFERIR	27.387,12

FONTE: O autor (2020).



### 4.3 ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA

Com base nos conhecimentos adquiridos dos 4 P's (Produto, Preço, Praça e Promoção), após levantamento das verdadeiras necessidades para evolução do aviário, foi elaborado uma análise entre o primeiro período que compreende os 6 primeiros meses do ano, em relação ao segundo período, onde foram implantadas estratégias de marketing, trazendo mudanças significativas ao ambiente do estabelecimento comercial, impactando em melhoras significativas à concepção física, estrutural e conseqüentemente financeira do negócio.

Em relação ao produto, são oferecidas variedades de marcas de rações e linha completa de produtos e acessórios aos pets. Foi efetuado um investimento em Marketing, no valor de R\$ 9.820,00 com a compra de gôndolas fechadas, em acrílico transparente, oferecendo total segurança ao produto, e também para que o cliente possa ver e assim poder efetuar a escolha, substituindo assim as antigas gôndolas de madeira, que não ofereciam segurança aos produtos. A nova gestão está sempre atenta as novidades de mercado referente aos produtos para pets buscando sempre agradar seus clientes.

Quanto ao preço, o estabelecimento tem como regra manter o menor preço praticado na região, sendo que o cliente pode efetuar o pagamento de variadas formas possíveis (dinheiro, cartão de débito, cartão de crédito), visando sempre um bom relacionamento e qualidade no atendimento aos mesmos.

Sobre a praça, o estabelecimento está localizado em local acessível, em uma avenida bastante movimentada, próximo a outros tipos de comércio. Esta avenida recentemente passou por mudanças na direção do fluxo de automóveis, deixando de ser mão dupla e passando a ser mão única, com único sentido, devido à criação de vários binários na região. Com isto perde-se parte da visibilidade de clientes, que agora circulam em um único sentido, e não mais nos dois, como antes, porém a nova gestão pensou e desenvolveu um novo layout para o estabelecimento, com reestruturação interna no acondicionamento e localização dos produtos, bem como a implantação de placa estilo mini outdoor próximo à calçada, e banner na fachada do estabelecimento, visando uma melhor divulgação do mesmo, gerando um investimento em marketing no valor de R\$ 4.090,00. Isto vem trazendo novos resultados positivos ao negócio.

De tempos em tempos, a gestora procura divulgar promoções de rações e pets, visando o aumento de vendas, bem como atrair novos clientes. Sorteios de produtos também são efetuados, de forma presencial e divulgado os resultados em redes sociais. O estabelecimento vem utilizando os canais digitais para divulgação (Facebook, WhatsApp entre outros), além de divulgação feita pelo próprio cliente, o chamado “boca a boca”.

Em comparação ao Fluxo de Caixa referente aos dois períodos, nota-se que no primeiro período resultou num saldo operacional negativo, no valor de R\$ 3.477,61 que está relacionado aos investimentos em marketing efetuados, porém apresentando um saldo financeiro positivo, ao final do período, com base no saldo inicial vindo do período anterior, como saldo inicial do Fluxo de Caixa. Percebe-se que no segundo período resulta em um saldo operacional positivo, no valor de R\$ 5.532,69 mesmo com investimentos efetuados neste período. Isto está relacionado ao aumento de vendas no período, com aumento de 12% na receita de vendas, bem como redução no valor de compra de produtos, mesmo havendo um aumento de 10% nos custos dos mesmos, aumentando assim os lucros da empresa. Este aumento nos produtos está relacionado à compra de produtos com melhor qualidade ofertada, sendo mais caros que os adquiridos na gestão anterior, bem como uma maior compra de produto, pelo aumento de vendas dos mesmos.

Este aumento de 12% na receita é consideravelmente importante, pelos investimentos efetuados, pelo aumento de vendas mesmo com as mudanças estruturais da avenida onde o estabelecimento está localizado, perdendo assim alguns clientes, porém angariando novos clientes pelas divulgações efetuadas, conforme apontado acima, mas também pela qualidade dos produtos adquiridos. Mesmo com as dificuldades apontadas, percebe-se um impacto financeiro positivo na geração de entradas de caixa no segundo período.

O impacto das ações de investimento em marketing também se deve aos investimentos efetuados em outros períodos, refletindo já no primeiro período analisado, em relação também ao segundo período.

Analisando as despesas em relação aos dois períodos, percebemos um aumento de 9%, em virtude das políticas públicas no aumento de preços nos serviços de utilização básica (como energia elétrica, água, telefone, etc.), bem como o aumento de inflação no período, não afetando o resultado positivo ao final do

segundo período, com um saldo a transferir para o próximo ano com aumento de 238% em relação ao saldo transferido do primeiro para o segundo período, ou seja, um saldo a transferir três vezes maior do que no período anterior.

Percebemos que mesmo com a interferência de vários fatores externos, investimentos efetuados em marketing, aumento de preços, que de alguma forma podem ter influenciado o fluxo de caixa, o saldo de caixa do segundo período não foi afetado.

Esse conjunto de ações efetuadas em investimentos de marketing, melhora na qualidade e acondicionamento de produtos, novo layout, as divulgações via outdoor e banner, bem como em redes sociais, influenciaram positivamente na venda dos produtos, trazendo os resultados financeiros esperados para o período.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a realidade do mercado cada vez mais antagônica, as empresas têm buscado uma estratégia competitiva e corporativa, para conseguir competir com as outras e obter vantagens em relação aos seus concorrentes, o interesse do proprietário em encontrar uma ferramenta que auxilie no crescimento financeiro da empresa, acompanhar a evolução do fluxo de caixa e que o material gerado possa servir de modelo para amparar na ampliação de outras empresas comerciais, fez com que este estudo tivesse como objetivo inicial verificar o efeito da implementação de estratégias de *marketing*, nas vendas, nos lucros da empresa e no seu fluxo de caixa, em um aviário na cidade de Curitiba, Paraná. Em termos teóricos a pesquisa descreveu uma breve explicação sobre estratégias, *marketing* e fluxo de caixa fundamentado em autores reconhecidos. Para alcançar as metas deste trabalho, no primeiro momento elaborou-se um levantamento da situação do comércio indicado e os dados de fluxo de caixa do período, foi elaborado uma estratégia para melhoria estrutural, *marketing*, com base nos 4Ps, incluindo divulgação e conseqüentemente alavancagem das vendas e fluxo de caixa. Após execução das estratégias de *marketing* estabelecidas nos 6 primeiros meses sendo o primeiro período para implementação dessas estratégias que foram em produto, preço, praça e promoção como já mencionados anteriormente.

Em um segundo momento, 6 meses após a implementação dessas estratégias, o segundo período, foi levantado atual situação do fluxo de caixa e de

acordo com os resultados obtidos verificamos que a implementação de estratégia estabelecidas para o crescimento do aviário em Curitiba foi eficaz e essencial para o desenvolvimento da empresa, compreende-se também que há fatores externos que podem estar atrelados aos resultados obtidos, mas que como este trabalho somente utilizou estratégia de marketing, entende-se que estas estratégias realmente tiveram impacto também no resultado.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos Paradigmas, como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- COBRA, Marcos. **Marketing básico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (2020). Pronunciamento técnico CPC nº 03. **Demonstrações dos fluxos de caixa**. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=34> Acesso em 28/01/2020.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z; conceitos que todo profissional precisa saber**; tradução Afonso Celso Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 3ª edição.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LOPES, Humberto Elias Garcia; PEREIRA, Camila Cristina de Paula; VIEIRA, Ana Flávia Santos. **Comparação entre os modelos Norte Americano (ACSI) e Europeu (ECSE) de satisfação do cliente: um estudo no setor de serviços**. RAM: Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 161-186, jan./fev. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v10n1/v10n1a08>. Acesso em: 28/01/2020.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia científica**. 7° Ed. São Paulo, 2010

MARION, José Carlos Marion. **Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p.83, 106, 141, 143.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010

MEIRELLES, A. M ; Gonçalves, C. A. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995. 229 p.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PORTER, Michael E. **O que é estratégia? .Condensado de What is Strategy?, de Michael Porter (Harvard Business Review ,Novembro/Dezembro de 1996)**. Traduzido por Suzy Martins e adaptado por Jaime Fidalgo Cardoso.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SANTOS, Daniele Silva; SILVA, Michelle Maia Paris. **A importância do Marketing Empresarial Para Micro e Pequenas Empresas**. Maceió: Revista Facima Digital – Gestão, 2016. Disponível em: [http://www.facima.edu.br/instituto/revista/arquivos/revista\\_facima\\_ano\\_1\\_importancia\\_marketin\\_g\\_empresarial.pdf](http://www.facima.edu.br/instituto/revista/arquivos/revista_facima_ano_1_importancia_marketin_g_empresarial.pdf). Acesso em: 28/01/2020.

STEINER, G.; MINER, J. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.