

## **Análise do Retorno sobre Investimentos em Marketing de um Atacado em um Ambiente Simulado**

**Flávio Ramos Nogueira**

(Graduando em Administração - UFF) E-mail: fr\_nogueira@id.uff.br

**Karolaine Carvalho da Silva**

(Graduanda em Administração - UFF) E-mail: karolainecarvalho@id.uff.br

### **Resumo**

*O Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que auxilia os outros setores na criação de um novo produto ou serviço, desenvolvendo a comunicação interna e externa, o controle da demanda e a entrega de valor para os clientes além de, administrar o relacionamento com eles para obter ganhos à empresa e, também, ao público interessado. O papel do marketing no melhor cenário é que ele conheça e entenda as necessidades dos clientes tão bem que o produto ou serviço se venda sozinho, porém com o valor agregado construído pela marca atribuída a ele. No ambiente simulado não é diferente e o presente artigo demonstra as influências e os resultados que os atacados obtiveram com o investimento em Marketing. Foram analisados os impactos causados de um investimento maior ou menor do atacado Atacama S.A e também de outros atacados a fim de diferenciar a estratégia de marketing. A pesquisa se classifica como exploratória com base em um levantamento documental dos relatórios gerenciais obtidos a cada rodada de todos as três empresas de atacado. Os resultados apurados demonstram que os investimentos em Marketing influenciam nos resultados operacionais da empresa e que ao longo das simulações é importante utilizar as ferramentas de marketing para conduzir melhor os resultados.*

**Palavras-Chaves:** Jogos de Empresas; Marketing; Retorno sobre Investimento.

### **1. Introdução**

Os jogos de empresas têm sua origem nos jogos de guerra e foram utilizados para que os soldados tivessem ampla visão do cenário, pudessem traçar estratégias de ataque e defesa e, para se proteger das ameaças dos inimigos. Assim, ficou conhecido nas universidades americanas na década de 50 e pelas táticas de guerra que, a partir da década de 80 foram aplicados à gestão de empresas.

Riscarolli (2007) define os Jogos de Empresas como “instrumentos pedagógicos que visam, em ambiente simulado, prover a experiência e o treinamento de pessoas nas atividades administrativas”. Desde então os jogos estão sendo utilizados tanto nas instituições de ensino quanto nas empresas, com o objetivo de desenvolver as habilidades gerenciais, de tomada de decisão e planejamento e à adaptabilidade a diversas situações que podem ocorrer.

Com o ambiente atual, cada vez mais competitivo e demandas mais altas do mercado, as empresas deixaram de pensar de “dentro para fora” e começaram a pensar de “fora para dentro”, tornando-se necessário investir em promoção da marca para abranger maior mercado

e gerenciar o aumento da demanda e, para isso, surge o Marketing, que passa a suprir as necessidades dos consumidores aliado a estratégia do negócio.

O estudo aconteceu no Laboratório de Gestão Simulada da UFF – VR, formado por seis empresas, divididas entre Atacados e Indústrias e, internamente, em seis cargos funcionais (diretores de planejamento, marketing, produção, recursos humanos, finanças e presidente), onde a função do Marketing é gerenciar o equilíbrio da demanda, desenvolver novas parcerias e atrair novos clientes.

Foi utilizada a Análise Documental tendo como fonte os relatórios de cada rodada e de todas as empresas do Atacado e as teorias de marketing, bem como, sua Administração.

O objetivo deste estudo é, demonstrar a influência do marketing sobre as vendas e, analisar na prática, o impacto causado por elas em um atacado comparando com o resultado e investimento da empresa de atacado ATACAMA S.A.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Conceito de Marketing

Considerado a maior referência da área, Kotler e Keller (2012) conceitua o marketing como um processo em que pessoas adquirem os produtos e serviços que sentem necessidade mediante a livre negociação de produtos, por intermédio da criação ou oferta destes. Em uma de suas primeiras publicações em 1969, Kotler definiu como “A criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das ideias sociais, envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing” (KOTLER e KELLER, 2012).

Em 1935 a *American Marketing Association* (AMA), uma das instituições mais respeitadas mundialmente sobre o assunto, conceituou o marketing como sendo “O desempenho das atividades empresariais que dirigem o fluxo de bens e serviços dos produtores até os consumidores”. Mais de setenta anos depois, a associação segue atualizando esta definição devido as mudanças nos processos administrativos, no comportamento dos stakeholders e nos arranjos do comércio mundial. Em sua mais recente definição oficializada, a associação define o marketing como sendo “[...]a atividade, diversas instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade no geral” (AMA, 2008 – Tradução dos Autores)

Para Las Casas (2007):

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade. (LAS CASAS, 2007, p.15).

### 2.2 Métricas de Marketing

Farris (2012) define uma métrica como:

[...]um sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica.

Em virtualmente todas as disciplinas, os praticantes usam métricas para explicar fenômenos, diagnosticar causas, compartilhar descobertas e projetar os resultados de eventos futuros. No mundo da ciência, dos negócios e do governo, as métricas estimulam o rigor e a objetividade. Elas tornam possível comparar observações entre

regiões e períodos de tempo. Elas facilitam a compreensão e a colaboração (Farris, 2012, p. 15).

Grinberg (2001) defende que existem cinco áreas de gestão nas quais as métricas de marketing se concentram e que servem para guiar linhas de pesquisa na área. As cinco linhas são: o valor do cliente, valor da marca, comércio eletrônico, mix de métricas em marketing e medidas financeiras. Já Farris (2012) defende uma nova proposta de gestão de métricas de marketing, com oito áreas diferentes. São elas: participação em corações, mentes e mercados; margens e lucros; gerenciamento de produtos e de portfólio; rentabilidade do cliente; gerenciamento da equipe de vendas e do canal; estratégia de preços; promoção; métricas da mídia e da web e marketing e finanças.

Para Almeida (2007), estas métricas trazem benefícios para as organizações, pois o departamento de marketing necessita justificar suas despesas em resultados, além de guiar a equipe na elaboração de novos planejamentos na área. Porém, o autor atenta sobre a subjetividade dos resultados, podendo os gestores, interpretar os indicadores de forma equivocada.

### **2.3 Retorno sobre Investimento**

Para Atkinson (2000), uma das grandes inovações trazidas pela empresa DuPont Company tenha sido a criação da fórmula do Retorno sobre Investimento (ROI), cálculo este que combina dois indicadores: o primeiro é lucratividade, também conhecida como margem operacional; o segundo indicador é o giro do ativo. A fórmula de retorno sobre investimento foi criada de forma a eliminar o fator “vendas”. DuPont considerou o indicador ROI como sendo o melhor indicador individual para o planejamento e avaliação de controle financeiro da empresa, indicando quais setores geravam maior lucro.

Para Gitman (2010),

O retorno sobre o ativo total (ROA), muitas vezes chamado de retorno sobre o Investimento (ROI), mede a eficácia geral de administração na geração de lucros a partir dos ativos disponíveis. Quanto mais elevado o retorno sobre o ativo total de uma empresa, melhor (GITMAN, 2010).

Warren (2001) considera o ROI de grande utilidade “por medir a rentabilidade relativa a soma dos bens investidos e, cada divisão, a taxa de retorno sobre investimento pode ser usada para comparar divisões. Quanto maior a taxa de retorno sobre investimento, melhor o desempenho da divisão no uso dos seus bens para gerar lucro.”

## **3. Desenvolvimento da Pesquisa**

### **3.1 Problema da Pesquisa**

Analisando os retornos sobre investimentos teremos os valores de retorno sobre os investimentos em marketing. O marketing influencia de forma considerável as vendas? Uma grande variação no orçamento de marketing pode alavancar vendas? A empresa objeto de estudo teve uma eficiência em marketing?

### **3.2 Método da Pesquisa**

Foi realizada uma revisão bibliográfica dos conceitos de marketing, sua administração, bem como suas métricas. Também foi realizada a revisão do conceito de retorno sobre investimento a fim de proporcionar ao leitor maior entendimento do problema discutido.

Este é um estudo descritivo de caráter exploratório do tipo levantamento documental, sendo a coleta e a interpretação dos dados nos relatórios gerenciais trimestrais caracterizado como uma pesquisa qualitativa segundo Gil (2002).

### 3.3 Descrição da Pesquisa

Este estudo foi realizado em um ambiente empresarial simulado, utilizando um software que cria projeções trimestrais baseada nas decisões dos integrantes de empresas fictícias da disciplina de Laboratório de Gestão Simulada II (SAUAIA, 2010). Considerado um jogo de empresas, o ambiente simulado é um recurso de ensino na área de gestão e na formação de novos administradores, simulando, com limitações, situações mais fiéis à da vida real. O ambiente simulado tem como objetivos transmitir conhecimentos específicos de cada área, treinar os graduandos para a futura profissão e para pesquisar na área de administração sobre problemas empresariais (TANABE, 1977).

Os integrantes das equipes são alunos do curso de graduação em Administração e, sob orientação de um professor, planejam, definem ações, gerenciam e acompanham os indicadores de empresas fictícias. Estas empresas são divididas em duas categorias: indústria e atacado, na qual negociam produtos do setor de eletrônicos entre si.

Cada integrante torna-se um gestor de uma determinada área específica: planejamento, presidência, produção, marketing, recursos humanos e finanças. Algumas medidas tomadas pelos integrantes são compra de máquinas (indústria), contratação/demissão de operários/vendedores, salário dos colaboradores, comissão sobre vendas (atacado), orçamento de marketing, precificação dos produtos, distribuição de dividendos, entre outros.

Todas as empresas do mesmo setor iniciam com condições iguais tendo que concorrer entre si por objetivos empresariais estabelecidos e acordados antes do início do jogo. A simulação decorre sobre o tempo simulado de dois anos (oito trimestres), sendo cada trimestre uma rodada de decisões e as análises são realizadas com base no desempenho da rodada anterior.

É importante que os integrantes levem em consideração no planejamento e na tomada de decisão fatores externos às suas empresas, como índice de inflação, previsão de atividade econômica e sazonalidade no período, pois os clientes do atacado (varejo) e fornecedores da indústria, são simulados, havendo variação na demanda global em cada trimestre (SAUAIA, 2010).

O objeto de estudo deste artigo é a ATACAMA S.A., um atacado do jogo de empresas na disciplina de Laboratório de Gestão Simulada II, na qual possui duas concorrentes no setor atacadista: MONTALVÃO S.A. e ATACADUFF S.A. A empresa estudada possuía cinco graduandos como gestores das áreas administrativa da empresa, incluindo os dois autores deste artigo.

### 3.4 Instrumentos para coleta de dados

Para a coleta dos dados foram utilizados os relatórios gerenciais de cada rodada, gerados pelo simulador após três meses simulados (trimestres), no período de T1 (primeira rodada) até T8 (oitava rodada), totalizando dois anos simulados de jogos de empresa. Os dados aproveitados nos relatórios foram Investimento em Marketing, Faturamento e EBITDA. Foram realizadas observações pelos integrantes das equipes, incluindo os autores deste artigo.

### 3.5 Análise Descritiva

Para atingir o objetivo de analisar o impacto dos investimentos em marketing nas vendas e lucro operacional na empresa que é o objeto de estudo, serão utilizadas as métricas de marketing citadas no referencial teórico. Para isso, foi elaborada uma tabela com os valores aproveitados dos relatórios gerenciais, que mostra os retornos do investimento em marketing sobre vendas e lucros operacionais baseado nos índices retirados dos relatórios trimestrais. Para o cálculo do ROI sobre vendas foi considerada a seguinte equação:

$$\text{Marketing sobre Vendas} = \frac{\text{Faturamento (\$)}}{\text{Investimento em Marketing (\$)}} \quad (1)$$

Este retorno mostra o índice de retorno sobre o investimento, ou seja, para cada um real investido em marketing, o quanto este investimento impacta no faturamento da empresa. O mesmo método de cálculo foi utilizado no retorno sobre investimento em marketing sobre lucro operacional.

Entende-se como lucro operacional as receitas descontadas de todos os custos e despesas operacionais, antes de impostos, depreciações e juros. Lucro operacional também pode ser chamado de EBITDA, sigla em inglês que significa “*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*”, no qual utilizaremos este no cálculo do Retorno sobre Investimento (GITMAN, 2010).

$$\text{Marketing sobre Lucro Operacional} = \frac{\text{EBITDA (\$)}}{\text{Investimento em Marketing (\$)}} \quad (2)$$

A tabela 01 ilustra os valores dos retornos sobre investimentos, bem como os valores necessários para os cálculos individuais por empresas do setor atacadista:

Tabela 01 – Índices dos atacados

MONTALVÃO S.A.								
Trimestres	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
Investimento em Marketing (\$)	197.000	620.000	900.000	300.000	450.000	450.000	3.000.000	400.000
Faturamento (\$)	1.333.300	16.740.878	31.722.500	37.195.000	31.292.000	36.278.000	40.266.250	34.616.700
EBIDTA (\$)	510.225	2.323.674	21.375	5.580.220	9.970.477	9.069.109	7.514.743	8.165.848
ROI do Marketing sobre Venda	5,77	26,00	34,25	122,98	68,54	79,62	12,42	85,54
ROI do Marketing sobre EBITI	2,59	3,75	-0,02	18,60	22,16	20,15	2,50	20,41
ATACADUFF S.A.								
Trimestres	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
Investimento em Marketing (\$)	100.000	150.000	300.000	500.000	840.000	450.000	1.000.000	1.040.000
Faturamento (\$)	6.488.800	16.778.000	18.562.800	60.800.000	96.226.000	36.278.000	15.318.550	31.204.550
EBITDA (\$)	693.623	1.599.836	2.296.686	10.186.100	15.188.034	23.923.411	29.799.361	34.829.136
ROI do Marketing sobre Venda	63,89	110,85	60,88	120,60	113,55	79,62	14,32	29,00
ROI do Marketing sobre EBITI	6,94	10,67	7,66	20,37	18,08	53,16	29,80	33,49
ATACAMA S.A.								
Trimestres	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
Investimento em Marketing (\$)	166.400	308.534	763.640	3.200.000	1.600.000	3.200.000	2.350.000	3.000.000
Faturamento (\$)	8.320.000	14.382.757	35.709.900	54.132.250	42.711.000	45.092.980	59.674.100	37.114.200
EBITDA (\$)	929.725	2.315.289	7.316.151	10.774.599	10.109.050	4.267.156	9.772.856	13.424.876
ROI do Marketing sobre Venda	49,00	45,62	45,76	15,92	25,69	13,09	24,39	11,37
ROI do Marketing sobre EBITI	5,59	7,50	9,58	3,37	6,32	1,33	4,16	4,47

Fonte: Elaborado pelos autores

Analisando individualmente os valores dos índices das empresas do ramo atacadista no jogo de empresa, foram levantadas algumas considerações. A ATACAMA S.A. foi a que apresentou o maior investimento em marketing em valores monetários comparando com todas as equipes, fato este que influenciou em baixos valores do ROI em Marketing sobre o

EBITDA. Como podemos observar na rodada T6, mesmo tendo o maior investimento registrado em todas as equipes do atacado (R\$ 3.200.000), não resultou em um retorno eficiente sobre o lucro operacional. Outro destaque é para alguns faturamentos extraordinários da ATACADUFF S.A. em alguns semestres, resultados de pesquisa e desenvolvimento relacionados a importação e exportação de bens. Outra relevância são os baixos investimentos em marketing da MONTALVÃO S.A., resultando em bons resultados de retornos, mostrando ser uma equipe que conseguiu equilibrar o fator investimento x retorno.

Tendo os dados estratificados, foi possível elaborar gráficos que melhor ilustram os dados da empresa que é o objeto de estudo. Na figura 01 temos a primeira comparação dos índices a fim de julgar o desempenho do atacado ATACAMA S.A. no quesito marketing:

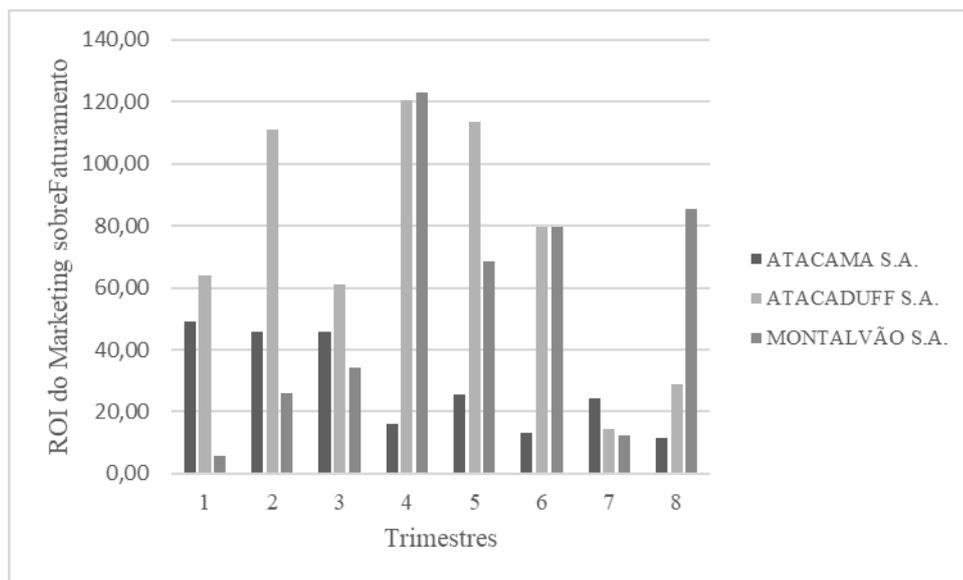


Figura 01 – ROI em Marketing sobre Vendas  
Fonte: Elaborado pelos autores

Neste primeiro gráfico podemos comparar os desempenhos do retorno sobre investimento sobre as vendas dos atacados concorrentes. A Atacama S.A. manteve-se à frente dos concorrentes nos dois primeiros trimestres, mas teve uma queda drástica a partir da quarta rodada. Isto se dá pelo aumento em quase quatrocentos e vinte por cento no orçamento de marketing, se tornando o maior orçamento de todas as empresas. Esta ineficiência do marketing da Atacama S.A. seguiu até o final do segundo ano, resultando em estoques elevados nos últimos períodos. O melhor resultado da empresa foi no primeiro trimestre, onde o investimento de um real no orçamento de marketing, resultava em quarenta e nove reais no faturamento.

Na figura 02 podemos analisar o retorno do investimento em marketing sobre o lucro operacional:

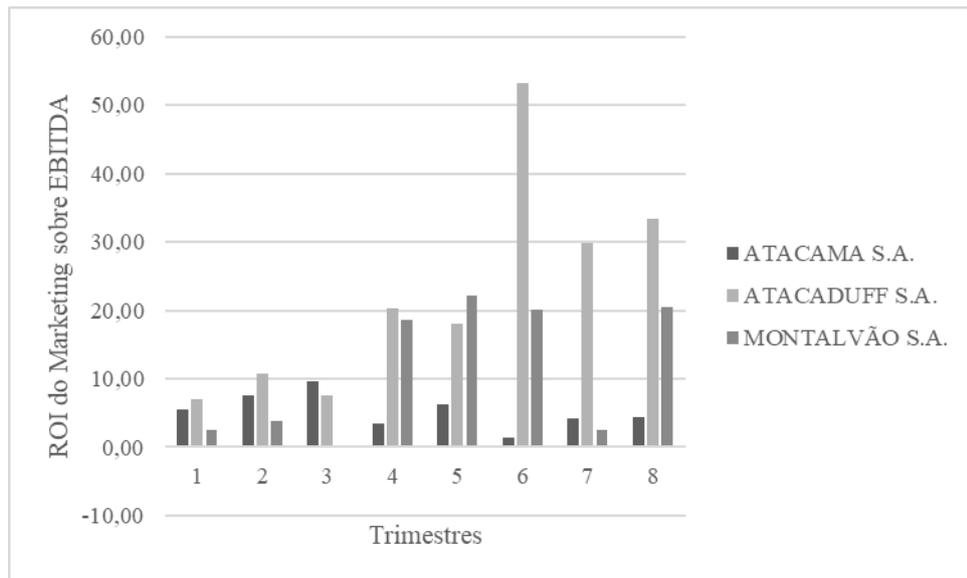


Figura 02 – ROI em Marketing sobre Lucro Operacional

Fonte: Elaborado pelos autores

Assim como no retorno do investimento em marketing sobre as vendas, a ATACAMA S.A. manteve-se à frente dos seus concorrentes nas primeiras rodadas, sofrendo um revés no quarto semestre após subir drasticamente o orçamento em marketing. Destaque para a sexta rodada na qual o retorno foi o mais baixo do histórico do atacado, e o segundo menor de todas as empresas, apenas ficando na frente do investimento da terceira rodada da MONTALVÃO S.A, o qual foi o único retorno negativo, ou seja, estava sendo desvantajoso o orçamento de marketing, pois este trazia prejuízos ao invés de alavancagem nos lucros. Um dos possíveis motivos para a sexta rodada ser a pior do histórico da ATACAMA S.A., pode se destacar a falta de definição nas comissões dos vendedores no trimestre cinco, gerando insatisfação dos vendedores, por sua vez, baixas vendas e início de acumulação de estoques. O maior retorno registrado foi no trimestre três, onde cada um real investido pela ATACAMA S.A., gerava aproximadamente nove reais e cinquenta centavos de lucro operacional.

Depois da análise individual dos retornos das empresas, foi feita uma média aritmética dos retornos sobre investimentos em marketing sobre vendas e lucro operacional dos três atacados. A figura 03 ilustra a comparação entre os retornos sobre as vendas da ATACAMA S.A. com a média dos atacados:

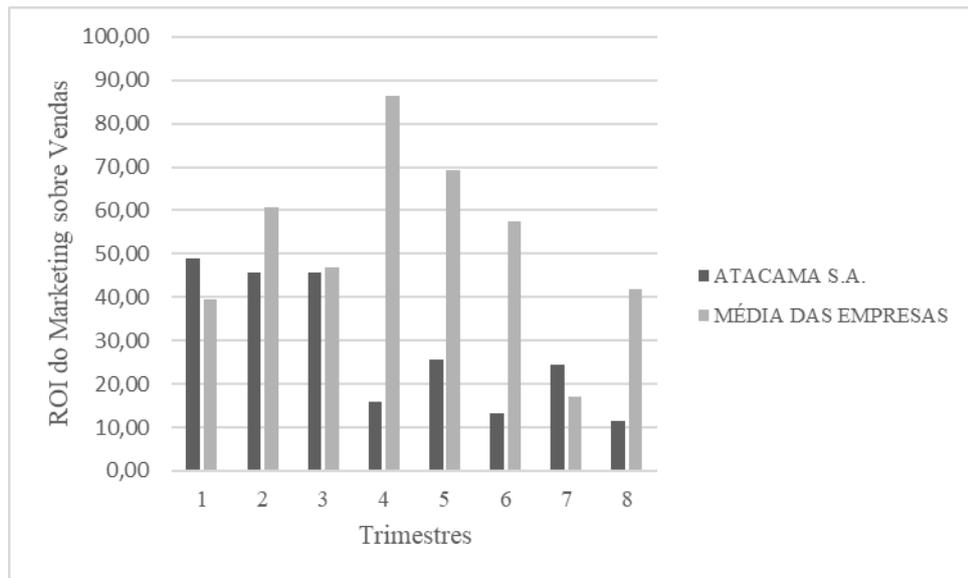


Figura 03 – ROI sobre Vendas – ATACAMA S.A x Média das Empresas

Fonte: Elaborado pelos autores

Observando a ilustração notamos que a ATACAMA S.A. manteve-se acima da média dos atacados nos três primeiros semestres, caindo consideravelmente a partir da quarta rodada do jogo. Os motivos pra tal diferença em relação a média dos atacados já foram citados anteriormente, como um aumento drástico no orçamento de marketing e erros no preenchimento nas planilhas de decisão. Tamanha diferença entre as médias e os resultados do atacado estudado é um dos indicadores da eficiência em marketing da empresa, confirmando um mau desempenho neste quesito, pois os atacados concorrentes tinham retornos significativamente maiores, ou seja, conseguiam maiores resultados de marketing com menores investimentos.

Na figura 04 será ilustrada a comparação entre os retornos em investimentos em marketing sobre o lucro operacional da ATACAMA S.A., com a média do setor atacadista do jogo de empresas. A média foi calculada assim como a da figura anterior:

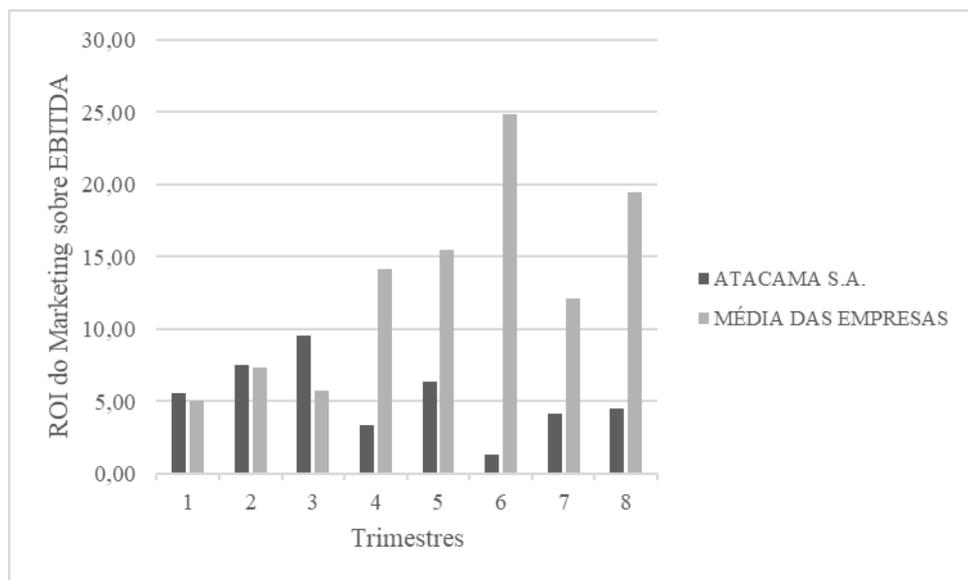


Figura 04 - ROI sobre Lucro Operacional – ATACAMA S.A x Média das Empresas

Fonte: Elaborado pelos autores

Na ilustração confirmamos mais uma vez o desempenho abaixo da média da ATACAMA S.A. em relação aos concorrentes, resultando em baixos retornos.

### 3.6 Discussão dos Resultados

O referencial teórico nos mostra que as métricas de marketing são de importância para decisões gerenciais, assim como indicadores financeiros. Um gestor, seja da área que for, deve ter conhecimentos para planejar, elaborar e executar planos a fim de atingir os objetivos empresariais. Neste âmbito, as análises de retorno sobre investimento em marketing vêm ao encontro desta necessidade, indicando para os administradores a eficiência das ações da empresa em transformar estes investimentos em lucros.

Feita a análise dos dados, comparando a empresa objeto de estudo com as concorrentes, observou-se que a ATACAMA S.A. não obteve uma grande eficiência em marketing, principalmente do quarto trimestre em diante mantendo-se abaixo da média do setor atacadista. As técnicas apresentadas neste artigo seriam de grande ajuda na tomada de decisão da empresa objeto de estudo se aplicada durante os trimestres.

É importante ressaltar que não apenas são necessários ter uma noção dos valores praticados na área de marketing, ou mesmo, ter conhecimento das técnicas de retorno sobre investimento, mas sim ter um conhecimento amplo sobre todas as áreas da empresa e de gestão, para se cumprir as metas e objetivos estabelecidos no planejamento estratégico empresarial.

## 4. Conclusão

Durante a análise dos resultados foi possível observar que os investimentos em marketing de um atacado simulado influenciam as vendas e o lucro operacional, mas ele sozinho dita grandes variações nos resultados finais da empresa. É importante levar em consideração outros fatores não estudados neste trabalho, como precificação, salário dos vendedores, comissão, entre outros.

Como revisado na teoria, as métricas de marketing e o indicador de retorno sobre investimento são importantes na tomada de decisão das organizações, mas devem ser utilizados juntamente com outros fatores para uma melhor avaliação dos resultados.

A pesquisa ficou limitada aos parâmetros dos jogos da empresa e aos dados divulgados pelos relatórios gerenciais. Este estudo voltou-se apenas aos retornos sobre investimentos em marketing, desconsiderando outras métricas como eficiência em marketing, custo de aquisição dos clientes e mercado potencial. Outro fator limitante foi a falta de verificação de outros indicadores que também influenciam as vendas.

Este estudo contribui revisando as métricas de marketing da literatura, sendo possível aplicá-las no ambiente do jogo de empresas, mostrando-se de grande auxílio na tomada de decisões para empresas que já estão ou irão iniciar no setor.

Como proposta de estudos futuros, os autores propõem estudos sobre a correlação entre o investimento em marketing nas vendas e lucro operacional, determinando o peso das variações no marketing, frente aos outros fatores que também influenciam nos resultados finais. Outro estudo proposto é a relação entre os investimentos em marketing e a demanda potencial e o giro de estoques das empresas atacadistas.

## 5. Referências

- ALMEIDA, A. L. S. de. **O conhecimento e a importância das métricas de marketing para gestores de médias e grandes empresas brasileiras.** Dissertação de mestrado. Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre, 2007.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. A. M. A. **The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing**, 2008. Disponível em: <<https://archive.ama.org/archive/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf>>. Acesso em: 17 Junho 2018.
- ATKINSON, A. A. **Contabilidade Gerencial.** 2º. ed. Atlas, 2000.
- FARRIS, P. W. **Métricas de Marketing.** 2º. ed. Bookman, 2012.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4º. ed. Atlas, 2002.
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira.** 12º ed. Pearson, 2010.
- GRINBERG, C. S. **Marketing Metrics - Um estudo exploratório sobre a construção do conhecimento de um novo tema em marketing.** Dissertação de mestrado. UFRGS, 2001.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 14º ed. Pearson, 2012.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços.** 5º. ed. Atlas, 2007.
- RISCAROLLI, V. **Estratégias de captação de recursos aplicáveis à realidade das faculdades de administração de instituições de ensino superior brasileiras.** Tese de Doutorado. FEA-USP, 2007.
- SAUAIA, A. C. A. **Laboratório de Gestão.** Manole, 2010.
- TANABE, M. **Jogos de Empresas.** Dissertação de Mestrado. FEA-USP, 1977.
- WARREN, C. S. **Contabilidade Gerencial.** 1º ed. Thomson Learning, 2001.