

## **Marketing estratégico: aplicando a matriz swot em uma empresa do município de nova Andradina, MS**

### **Strategic marketing: applying the swot matrix in a company in the municipality of nova Andradina, MS**

DOI:10.34117/bjdv7n12-294

Recebimento dos originais: 12/11/2021

Aceitação para publicação: 09/12/2021

#### **Vanesca Collodetto**

Graduada em Administração pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul  
Avenida Rosilene Lima Oliveira, n. 64, Jardim Universitário, Nova Andradina, MS,  
Brasil

E-mail: vancamilli@hotmail.com

#### **Thiago Souza Santos**

Graduado em Administração pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul  
Avenida Rosilene Lima Oliveira, n. 64, Jardim Universitário, Nova Andradina, MS,  
Brasil

E-mail: thiago\_sds04@hotmail.com

#### **Roger Marques**

Graduado em Administração pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul  
Avenida Rosilene Lima Oliveira, n. 64, Jardim Universitário, Nova Andradina, MS,  
Brasil

E-mail: roger.marques1@hotmail.com

#### **Judikley de Souza Silva**

Graduado em Administração pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul  
Avenida Rosilene Lima Oliveira, n. 64, Jardim Universitário, Nova Andradina, MS,  
Brasil

E-mail: judikley.faculdade@gmail.com

#### **Edrilene Barbosa Lima Justi**

Doutora em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional pela UNIDERP  
ANHANGUERA

Professora pesquisadora da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul  
Avenida Rosilene Lima Oliveira, n. 64, Jardim Universitário, Nova Andradina, MS,  
Brasil

E-mail: edrilene@gmail.br

#### **Jamson Justi**

Doutorando em Física Ambiental pela Universidade Federal de Mato Grosso  
Professor pesquisador da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul  
Avenida Rosilene Lima Oliveira, n. 64, Jardim Universitário, Nova Andradina, MS,  
Brasil

E-mail: jamson.justi@ufms.br

**Jadson Justi**

Mestre em Psicologia pela Universidade Católica Dom Bosco  
Professor pesquisador da Universidade Federal do Amazonas  
Estrada Parintins-Macurany, n. 1.805, Jacareacanga, Parintins, AM, Brasil  
E-mail: jadsonjusti@hotmail.com

**RESUMO**

Os conceitos de marketing servem como guia para ações e estratégias organizacionais, além de serem instrumentos de diferenciação, sobrevivência e crescimento. Assim, o objetivo deste trabalho foi verificar como uma empresa aplica o marketing como ferramenta estratégica. Para desenvolvimento deste trabalho foi utilizado metodologicamente o estudo de caso para se atingir o objetivo proposto. A produção de dados se deu em uma empresa situada no município de Nova Andradina, Mato Grosso do Sul, Brasil. Conclui-se que para aproveitar as oportunidades de mercado e vencer as ameaças, a empresa estudada necessita investir em qualificação de pessoal e melhorar seu composto promocional, utilizando melhor a Internet e redes sociais. Contudo, com estas formas de comunicação a empresa estará abrangendo um público-alvo maior.

**Palavras-chave:** Marketing estratégico, Matriz SWOT, Administração.

**ABSTRACT**

Marketing concepts serve as a guide for organizational actions and strategies, in addition to being instruments of differentiation, survival and growth. Thus, the objective of this work was to verify how a company applies marketing as a strategic tool. To develop this work, the case study was methodologically used to achieve the proposed objective. Data production took place in a company located in Nova Andradina, Mato Grosso do Sul, Brazil. It is concluded that to take advantage of market opportunities and overcome threats, the studied company needs to invest in staff qualification and improve its promotional mix, making better use of the Internet and social networks. However, with these forms of communication the company will be reaching a larger target audience.

**Keywords:** Strategic marketing, SWOT matrix, Management.

**1 INTRODUÇÃO**

Em um contexto de mercado globalizado as empresas que obtém sucesso permanecendo e crescendo são aquelas que se dedicam a valorizar o cliente e são, dessa forma, profundamente comprometidas com o marketing, se dedicando a compreender as necessidades dos clientes e satisfazê-las em termos de ações planejadas e definidas (CHIAVENATO, 2004; KOTLER; ARMSTRONG, 2015; WOOD, 2003).

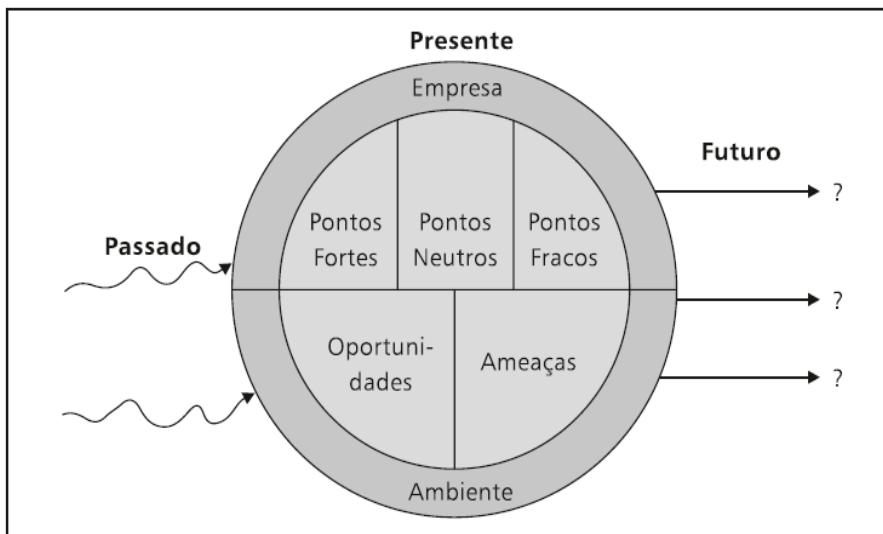
Ações de marketing eficazes são aquelas que possibilitam às empresas alcançarem seus objetivos definidos por meio do processo de marketing e planejamento estratégico, no qual se foca em objetivos à longo prazo, concentrando-se em atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional clara, bem como de objetivos organizacionais e de estratégias que permitam à empresa alcançar tais objetivos

(CHURCHILL JR.; PETER, 2013; ETZEL; WALKER; STANTON, 2001; KOTLER, 2009; RITCHIE, 2012).

Logo, as pessoas possuem necessidades e desejos inerentes a sua existência, para a qual buscam produtos e serviços a fim de suprir essa satisfação. Por sua vez o mercado se esforça em suprir a demanda de produtos e serviços que todas as pessoas procuram (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2012). De acordo com Kotler e Armstrong (2015) e Las Casas (2001), marketing é um processo social e gerencial por meio do qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por intermédio da criação e troca de produtos e valores com outras pessoas e/ou organizações.

O marketing não se preocupa apenas com o produto, mas também, com a entrega ao consumidor final, o impacto no ambiente e na sociedade. O marketing interliga todos os departamentos de uma empresa, desde a compra da matéria prima, o desenvolvimento, a venda, a satisfação e o pós-venda (CHIAVENATO, 2004; RICHERS, 2000). Já para Churchill Jr. e Peter (2013) e Oliveira, S. (2007) marketing é um processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoções e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Figura 1 - Escolha de um caminho de ação pela empresa



Fonte: Oliveira, D. (2018, p. 173).

Figura 2 - Possíveis estratégias para a empresa a partir da Matriz SWOT

		AJUDA	ATRAPALHA
ORIGEM DO FATOR	INTERNA (ORGANIZAÇÃO)	FORÇAS	FRAQUEZAS
	EXTERNA (AMBIENTE)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: adaptado de Value Based Management (2011 *apud* FEIL; HEINRICH, 2012, p. 5).

Também, inclui-se no escopo da função de marketing a realização de uma análise completa da situação da empresa por meio da elaboração da Matriz SWOT. Desenvolvida por Albert S. Humphrey – consultor de negócios e gestão americano especializado em gestão organizacional e mudança cultural –, essa ferramenta identifica forças (*strengths*) e fraquezas (*weaknesses*) de uma empresa e também identifica ameaças (*threats*) e oportunidades (*opportunities*) do meio externo, indicando assim, ações gerais e estratégicas para a organização atingir seus objetivos (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Isto pode ser verificado na Figura 1, em que a Matriz SWOT proporciona à organização a possibilidade de traçar objetivos futuros.

De acordo com Feil e Heinrinch (2012), a Matriz SWOT permite a organização perceber os fatores críticos de sucesso, auxiliando no reconhecimento dos pontos fracos e fortes nos seus bens e/ou serviços, sendo capaz de adaptar seus produtos e/ou serviços, desenvolver inovações, além de promover o reconhecimento da marca. Também, proporciona à organização suporte no estabelecimento de estratégias de ação conforme a Figura 2.

Segundo Maximiano (2013), a análise do ambiente externo é o fator que interpreta as ameaças e oportunidades do meio sendo um dos pilares do planejamento estratégico. E, quanto mais competitivo, instável e complexo for o ambiente, maior a necessidade dessa análise. Há diversas maneiras de dividir o ambiente em componentes para facilitar a análise. Os componentes que devem sempre ser considerados são os seguintes: a) ramo de negócios, b) ações de governo, c) tecnologia e, d) conjuntura econômica e sociedade, entre os mais relevantes.

Dias (2019) e Rauch (2007) reforçam que o modelo de negócio de uma organização baseia-se em informações internas e de mercado para determinar quais estratégias adotar, sendo que um dos instrumentos que colaboram com isso é a análise SWOT, pois permite o gerenciamento estratégico da empresa ou de seus produtos/serviços. Forças internas e fraquezas, bem como influências externas, que podem ser oportunidades ou ameaças, são analisadas para resultar em estratégias promissoras.

Gonçalves *et al.* (2018) destacam que as empresas que desejam permanecer competitivas são obrigadas a ter uma visão estratégica do ambiente em que se encontram inseridas, em que tanto são oferecidas oportunidades como também ameaças. E, as empresas bem sucedidas sabem que é vital a observação e adaptação constante às mudanças do ambiente.

Figura 3 - Exemplos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Matriz SWOT

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competência básicas e áreas chave</li> <li>- Recursos financeiros adequados</li> <li>- Liderança e imagem de mercado</li> <li>- Acesso à economia de escala</li> <li>- Posição de barreira a competidores</li> <li>- Tecnologia patenteada</li> <li>- Vantagens em custos</li> <li>- Campanhas publicitárias vencedoras</li> <li>- Competência em inovação de produtos</li> <li>- Vanguarda na curva de experiência</li> <li>- Gerência experiente</li> <li>- Capacidade de fabricação superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de foco no negócio</li> <li>- Instalações obsoletas</li> <li>- Ausência de competências básicas</li> <li>- Problemas operacionais internos</li> <li>- Atrasos na tecnologia e pesquisa</li> <li>- Linha de produtos obsoleta</li> <li>- Rede de distribuição limitada</li> <li>- Capacidade de comercialização baixa</li> <li>- Falta de acesso a recursos financeiros</li> <li>- Altos custos unitários</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudança de hábitos do consumidor</li> <li>- Surgimento de novos mercados</li> <li>- Diversificação do mercado</li> <li>- Possibilidade de integração vertical</li> <li>- Queda de barreiras comerciais</li> <li>- Expansão do mercado</li> <li>- Desenvolvimento de novas tecnologias</li> <li>- Mudanças na regulamentação</li> <li>- Surgimento de canais de distribuição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudança de hábitos do consumidor</li> <li>- Entradas de novos concorrentes</li> <li>- Novas tecnologias e obsolescências</li> <li>- Mudanças na regulamentação</li> <li>- Volatilidade cambial adversa</li> <li>- Barreiras tarifárias</li> <li>- Barreiras não-tarifárias específicas</li> <li>- Maior barganha de consumidores</li> <li>- Maior barganha de fornecedores</li> <li>- Mudanças demográficas adversas</li> </ul>

Fonte: adaptado e traduzido de Thompson e Strickland (2002 *apud* LOBATO *et al.*, 2006, p. 68).

De acordo com Churchill Jr. e Peter (2013) no ambiente interno, as forças são os recursos financeiros, as marcas bem conhecidas e as habilidades tecnológicas. As deficiências são representadas pela falta de direção estratégica, altos custos e instalações obsoletas. No ambiente externo, as oportunidades se dão pelos novos mercados e produtos potenciais e pela queda de barreiras comerciais internacionais. Por fim, as ameaças podem ser representadas pela nova concorrência, crescimento lento do mercado ou novas regulamentações. Na Figura 3 tem-se uma exemplificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças mais recorrentes no ambiente das organizações.

Outrossim, este estudo leva em consideração a seguinte problemática: como propor ações a uma empresa baseadas em marketing estratégico? E, seu objetivo, foi verificar como uma empresa aplica o marketing como ferramenta estratégica a fim de alavancar seu relacionamento com clientes e suas vendas à longo prazo.

## 2 METODOLOGIA

Metodologicamente esta pesquisa adotou o estudo de caso como aporte científico para a conquista de seu objetivo. E, ocorreu em abril do ano de 2018 no município de Nova Andradina, Mato Grosso do Sul, Brasil. Para Gil (2002) e Yin (2001), estudo de caso é um método qualitativo que consiste em se aprofundar em uma unidade individual,

sendo uma forma de pesquisa que aplica um método que abrange abordagens específicas de coletas e análise de dados, contribuindo para uma melhor compreensão de fenômenos individuais, de processos organizacionais e políticos da sociedade.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa em uma empresa líder local no varejo de materiais para construção, reforma e decoração, por meio de entrevistas com os gestores da organização. Os temas abordados foram os seguintes: a) pontos fortes da empresa; b) pontos fracos da empresa; c) oportunidades que a empresa verifica no mercado; d) ameaças que a empresa detecta.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa do estudo foi fundada na década de 1970 no município de Nova Andradina, MS, e seu mercado é o varejo de materiais para construção, reforma e decoração. A empresa atende toda a região do Vale do Ivinhema e municípios vizinhos dos estados de São Paulo e Paraná e possui em torno de 100 funcionários (colaboradores e estagiários). É válido mencionar que a empresa em questão tem parceria com outra no ramo de produtos destinados ao mercado florestal, agropecuário, construção civil, conservação e jardinagem profissional, e doméstico. Desta forma, se torna revendedora de seus produtos além de ser especializada em porcelanatos e revestimentos.

Na presente pesquisa foi explorado o ambiente do local estudado que permitisse apontamentos para a formulação da análise SWOT, tais quais:

1) Pontos fortes: a) ampla divulgação das promoções e da marca por meio de panfletos; b) mídia virtual; c) patrocínios em eventos; d) dois pontos de atendimento presencial no município, em regiões geográficas opostas para uma maior abrangência no atendimento *in loco*;

2) Pontos fracos: a) falta de funcionários qualificados para o atendimento de um novo segmento de atuação; b) dificuldade de logística da empresa por ter duas lojas e apenas um depósito para atender ambas;

3) Oportunidades: além de produtos convencionais de materiais de construção como cimentos, ferro, tijolos, areia, porcelanato, há um mercado a ser explorado para produtos para casa no geral, tais como higiene e limpeza, presentes, utensílios para o lar, bicicleta, televisão, ar condicionado entre outros;

4) Ameaças: a) concorrência já estabelecida; b) novos concorrentes (novos entrantes); c) instabilidade política que ocasionou a redução das liberações de financiamento habitacionais, diminuindo a demanda do setor em que a empresa atua.

Diante tais considerações criou-se a Figura 4 para melhor compreensão de possíveis estratégias devidamente expostas a seguir.

Figura 4 - Possíveis estratégias para a empresa do estudo

		<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
		Pontos fracos	Pontos fortes
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	Ameaças	<p style="text-align: center;"><b>SOBREVIVÊNCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualificar colaboradores para um melhor atendimento ao cliente;</li> <li>- Inovar ofertando novos produtos com preço atrativo aos clientes.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>MANUTENÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovar;</li> <li>- Estimular a fidelização dos clientes;</li> <li>- Desenvolver pesquisa de satisfação dos produtos adquiridos.</li> </ul>
	Oportunidades	<p style="text-align: center;"><b>CRESCIMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualificar funcionários;</li> <li>- Estabelecer um local para um novo depósito;</li> <li>- Desenvolver nichos de mercado.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DESENVOLVIMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer novas parcerias para aprimorar o composto promocional;</li> <li>- Explorar e-commerce;</li> <li>- Promover meios para o <i>feedback</i> do cliente;</li> <li>- Estimular a fidelização dos clientes.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelos autores.

Mediante o que foi apontado na Matriz SWOT, elaborou-se algumas considerações para a empresa pesquisada, tais quais:

- 1) Estratégia de manutenção (pontos fortes e ameaças): a) inovar ofertando novos produtos com preço atrativo aos clientes; b) estimular a fidelização dos clientes; c) desenvolver pesquisa de satisfação dos produtos adquiridos;
- 2) Estratégia de crescimento (pontos fracos e oportunidades): a) qualificar novos funcionários para atender a esta nova demanda de produtos; b) estabelecer um local para um novo depósito; c) desenvolver personalização de produtos para criar nichos de mercado;
- 3) Estratégia de desenvolvimento (pontos fortes e oportunidades): a) estabelecer novas parcerias para divulgações e propaganda; b) explorar e-commerce, com



melhorias na página da Internet e nas redes sociais; c) promover meios para o cliente emitir opiniões dos produtos e serviços e do atendimento; d) estimular a fidelização dos clientes;

4) Estratégia de sobrevivência (pontos fracos e ameaças): a) qualificar funcionários para um melhor atendimento ao cliente; b) inovar ofertando novos produtos com de preço atrativo aos clientes.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se que para aproveitar as oportunidades de mercado e vencer as ameaças, a empresa estudada necessita investir em qualificação de pessoal e melhorar seu composto promocional, utilizando melhor a Internet e redes sociais, pois, com estas formas de comunicação a empresa estará abrangendo um público-alvo maior.

Além disso, foi identificado que a empresa apresenta necessidade de adequar seus processos logísticos para uma melhoria de entrega ao cliente. É relevante mencionar também sobre a necessidade de criação, manutenção e aprimoramento do relacionamento com seu mercado consumidor, objetivando uma relação lucrativa e duradoura. Pois, um cliente satisfeito normalmente conta suas experiências positivas à outros clientes potenciais e até mesmo aos atuais.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, A. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. São Paulo: Campus, 2004.  
CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. Tradução: Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

DIAS, J. R. Inovação e estratégia no modelo de negócio da Tesla Motors. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 351-369, 2019. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/download/926/805>. Acesso em: 5 nov. 2021.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. *Marketing*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2001.

FEIL, A. A.; HEINRICH, A. A aplicação da análise da Matriz SWOT em 5 agências de atendimento de uma cooperativa de crédito situada no Vale do Taquari - RS. *Revista Eletrônica de Administração*, Franca, v. 11, n. 1, p. 1-13, 2012. Disponível em: <https://periodicos.unifacel.com.br/index.php/rea/article/download/498/472>. Acesso em: 5 nov. 2021.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: [https://docente.ifrn.edu.br/mauriciofacanha/ensino-superior/redacao-cientifica/livros/gil-a.-c.-como-elaborar-projetos-de-pesquisa.-sao-paulo-atlas-2002./at\\_download/file](https://docente.ifrn.edu.br/mauriciofacanha/ensino-superior/redacao-cientifica/livros/gil-a.-c.-como-elaborar-projetos-de-pesquisa.-sao-paulo-atlas-2002./at_download/file). Acesso em: 5 nov. 2021.

GONÇALVES, V. S. *et al.* Formulação de estratégia competitiva utilizando o modelo das forças de Porter: o caso de uma empresa no ramo de bebidas. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 4, n. 4, p. 1.521-1.535, 2018. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/download/194/164>. Acesso em: 5 nov. 2021.

KOTLER, P. *Marketing para o século XXI*. Tradução: Carlos Szlak. São Paulo: Ediar, 2009. Disponível em: [https://www.academia.edu/8941376/MARKETING\\_PARA\\_O\\_S%C3%89CULO\\_XXI](https://www.academia.edu/8941376/MARKETING_PARA_O_S%C3%89CULO_XXI). Acesso em: 5 nov. 2021.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. Tradução: Sabrina Cairo. 15. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2015.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/3472e2ca0932a98d7edbc110c8c58de9/\\$File/9938.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3472e2ca0932a98d7edbc110c8c58de9/$File/9938.pdf). Acesso em: 5 nov. 2021.

LAS CASAS, A. L. *Marketing: conceitos, exercícios e casos*. São Paulo: Atlas, 2001.  
LOBATO, D. M. *et al.* *Estratégias de empresas*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2012. Disponível em: [https://kupdf.net/download/fgv-s-eacute-rie-gestao-estrategica\\_58cf0a49dc0d609438c34631\\_pdf](https://kupdf.net/download/fgv-s-eacute-rie-gestao-estrategica_58cf0a49dc0d609438c34631_pdf). Acesso em: 5 nov. 2021.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.  
OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 34. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, S. L. I. *Desmistificando o marketing*. São Paulo: Novatec, 2007.

RAUCH, P. SWOT analyses and SWOT strategy formulation for forest owner cooperation in Austria. *European Journal of Forest Research*, Heidelberg, v. 126, n. 3, p. 413-420, 2007. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Peter-Rauch-3/publication/227313670\\_SWOT\\_analyses\\_and\\_SWOT\\_strategy\\_formulation\\_for\\_forest\\_owner\\_cooperation\\_in\\_Austria/links/02bfe511c90d584a48000000/SWOT-analyses-and-SWOT-strategy-formulation-for-forest-owner-cooperation-in-Austria.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Peter-Rauch-3/publication/227313670_SWOT_analyses_and_SWOT_strategy_formulation_for_forest_owner_cooperation_in_Austria/links/02bfe511c90d584a48000000/SWOT-analyses-and-SWOT-strategy-formulation-for-forest-owner-cooperation-in-Austria.pdf). Acesso em: 5 nov. 2021.

RICHERS, R. *Marketing: uma visão brasileira*. 12. reimp. São Paulo: Elsevier, 2000.  
RITCHIE, C. *Marketing: conceitos essenciais que fazem a diferença*. São Paulo: Saraiva, 2012.

WOOD, M. B. *The marketing plan: A handbook*. New Jersey: Prentice Hall, 2003.  
YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: [https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia\\_da\\_pesquisa\\_estudo\\_de\\_caso\\_yin.pdf](https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf). Acesso em: 5 nov. 2021.