

**Universidade de São Paulo - USP
Escola de engenharia de São Carlos - EESC
Departamento de Engenharia de Produção**

Leonardo Butezloff de Oliveira Leite

**Marketing como instrumento de diferenciação do
Engenheiro de Produção no mercado de trabalho**

São Carlos, SP

2012

Leonardo Butezloff de Oliveira Leite

Marketing como instrumento de diferenciação do Engenheiro de Produção no mercado de trabalho

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Orientadora:
Daisy Aparecida do Nascimento Rebelatto

São Carlos
Outubro de 2012

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

B983m Butezloff de Oliveira Leite, Leonardo
Marketing como instrumento de diferenciação do
Engenheiro de Produção no mercado de trabalho /
Leonardo Butezloff de Oliveira Leite; orientadora Daisy
Aparecida do Nascimento Rebelatto; coorientador Enzo
Barberio Mariano. São Carlos, 2012.

Monografia (Graduação em Engenharia de Produção
Mecânica) -- Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo, 2012.

1. Marketing. 2. Engenharia de Produção. 3.
Interface entre Marketing e Engenharia de Produção. I.
Título.

RESUMO: As organizações estão enfrentando grandes transformações do mercado. Em nenhum outro período da história os países foram mais interdependentes economicamente do que hoje. Diariamente vêm-se acordos econômicos regionais e o surgimento de novas empresas multinacionais. A necessidade de se manter competitiva no mercado faz com que empresas busquem profissionais de todas as formações, inclusive Engenheiros de Produção, que possuam também conhecimentos que até então eram exclusivos dos profissionais de marketing. Este estudo baseia conceitualmente as ferramentas mais comuns a área de marketing, analisa o perfil do engenheiro de produção formado no Brasil e define áreas do conhecimento comum entre a Engenharia de Produção e o Marketing que são vistas como diferencial pelo mercado.

ABSTRACT: The organizations are facing big transformations on the market. In no other period of the history the countries were more interdependent economically than today. Daily we see regional economical agreements and the emergence of multinational companies. The necessity to keep the companies competitive in this broad market, makes them look for professionals from all the formations - including Industrial Engineering - that possess knowledge that were exclusivity from Marketing professionals till a few decades. This study groups some of the most basic concepts from Marketing, analyze the profile of the Industrial Engineering graduated in Brazil and define common areas of knowledge between Engineering and Marketing that are seen as “differentials” on the professional market.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing, Conceitos básicos de Marketing, Engenharia de Produção, Perfil do Engenheiro no Brasil, Interface Engenharia-Marketing.

KEYWORDS: Marketing, Basic concepts of Marketing, Industrial Engineering, Profile of the Engineer in the Brazilian market, Interface Engineer-Marketing.

Sumário

Resumo	Pag. I
Abstract	Pag. I
Palavras-chave	Pag. I
Capítulo 1: Introdução	Pag. 01
1.1 Contextualização e motivações	01
1.2 Objetivos do estudo	01
1.3 Método	02
1.4 Organização do estudo	03
Capítulo 2: Revisão de literatura	Pag. 05
2.1 Compreensão da administração de marketing	06
2.1.1 Conceitos centrais	07
2.1.2 Qualidade e satisfação do cliente	10
2.2 Análise das oportunidades de marketing	13
2.2.1 Análise de mercados consumidores e comportamento do comprador	14
2.2.2 Segmentação e seleção de mercado-alvo	18
2.3 Desenvolvimento de estratégias competitivas de marketing	21
2.3.1 Diferenciação competitiva	22
2.3.2 Desenvolvimento de novos produtos	24
2.4 Mix ou composto de marketing	28
2.4.1 Estratégia do produto	30
2.4.2 Estratégia de preços	32
2.4.3 Estratégia promocional	40
2.4.4 Estratégia de distribuição	50
2.5 Pesquisa de marketing	55
2.5.1 Introdução a pesquisa de marketing	56
2.5.2 Definindo o problema de pesquisa de marketing	58
2.5.3 Modelos de pesquisa	60
2.5.4 Coleta, análise e relatório de dados	62
2.6 Marketing para o século XXI	63
2.6.1 Marketing verde	64

2.6.2 Marketing de relacionamento	66
2.6.3 Marketing eletrônico	68
2.6.4 Padronização vs. Customização	72

Capítulo 3: Ensino de Engenharia no Brasil e na EESC Pag. 74

3.1 Formação do Engenheiro	75
3.1.1 Histórico do ensino superior de Engenharia	75
3.1.2 A educação do Engenheiro	77
3.1.3 O surgimento da Engenharia de Produção	78
3.1.4 A necessidade e o reconhecimento da EP no Brasil	80
3.1.5 O currículo do Engenheiro de Produção	82
3.1.6 Competências e o perfil exigido do Engenheiro formado	86
3.1.7 Campo de atuação	88
3.1.8 O Engenheiro de Produção da EESC	90
3.2 A colocação do Engenheiro de Produção da EESC no mercado	94
3.2.1 Levantamento de dados	95
3.2.2 Resultados apresentados	96

Capítulo 4: Áreas de interface entre a Engenharia de Produção e o Marketing Pag. 98

4.1 Supply Chain e o Marketing	99
4.1.1 Logística reversa e o marketing verde	101
4.1.2 Logística como instrumento de expansão da oferta	103
4.1.3 Estudo dos canais de distribuição	104
4.2 Desenvolvimento de novos produtos e o Marketing	106
4.3 Gestão de pessoas e o Marketing	108
4.3.1 Endomarketing	110
4.3.1.1 Motivações e o engajamento de profissionais	110
4.3.1.2 Entendendo o Endomarketing	111
4.3.1.3 Objetivos do Endomarketing	113
4.3.2 Atração de talentos com auxílio de ferramentas de marketing	113
4.3.2.1 Redes sociais e a atração de talentos	114
4.4 Gestão ambiental e o Marketing verde	116
4.5 Ações empreendedoras e o Marketing	123

4.6 Sistema de Inteligência de Marketing (SIM)	126
4.7 Microáreas de interface	131
4.8 Áreas de interface – Visão geral	132
Capítulo 5: Considerações finais	Pag. 133
Referências bibliográficas	Pag. 135

Lista de tabelas:

Tabela 1 – Usuários de internet no Brasil segundo a TELECO	66
Tabela 2 – Proporção de compras pela internet	67
Tabela 3 – Sumário de interfaces entre a Engenharia de Produção e o marketing	

Lista de figuras:

Figura 1 – Conceitos centrais de marketing	06
Figura 2 – Como melhoras no sistema de qualidade beneficiam uma empresa	08
Figura 3 – Ciclo PDCA	09
Figura 4 – O processo de benchmarking	09
Figura 5 – Processo de criação de novos produtos	22
Figura 6 – A estrutura dos quatro P's	25
Figura 7 – Procedimento de definição de preços	29
Figura 8 – Ilustração de dois tipos de curva de demanda - elástica e inelástica	31
Figura 9 – Demonstração gráfica do ponto de equilíbrio	34
Figura 10 – Exemplo de ferramentas de comunicação	37
Figura 11 – Exemplos de propaganda realizadas pela Havaianas	41
Figura 12 – Efeito da promoção de vendas junto ao consumidor	44
Figura 13 – Tipos de canais de distribuição	47
Figura 14 – Componente da estratégia de varejo	49
Figura 15 – Definindo a pesquisa de marketing	52
Figura 16 – Processo de pesquisa de marketing	54
Figura 17 – Classificação dos modelos de pesquisa	57
Figura 18 – Processo de desenvolvimento do consumidor	64
Figura 19 – Tipos de mensuração de demanda	74
Figura 20 – Evolução do processo produtivo global	79
Figura 21 – Aspectos a serem avaliados na categoria projeto do curso, dimensão organização didático-pedagógica	81
Figura 22 – Porcentagem de profissionais egressos por setor da indústria	94
Figura 23 – Porcentagem de profissionais egressos por setor da indústria	95
Figura 24 – Interfaces entre marketing e a EP	96
Figura 25 – Processos relacionado com o Desenvolvimento de Produtos	105
Figura 26 – Processos relacionado com o Desenvolvimento de Produtos	105
Figura 27 – Principais funções do departamento de Recursos Humanos quanto a gestão de pessoas	107
Figura 28 – Etapas de implantação de um projeto de endormarketing	112
Figura 29 – Evolução da certificação das normas ISO de gestão	114
Figura 30 – Evolução da abordagem referente a proteção ambiental	116
Figura 31 – Série ISO 14000: Abrangência do TC 207	118
Figura 32 – O marketing empreendedor frente aos conceitos tradicionais de marketing ..	122
Figura 33 – Funções de um SIM	126
Figura 34 – Sistema de Informação de Marketing	127

Capítulo 1: Introdução

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E MOTIVAÇÕES:

Atuar em uma economia globalizada e de crescente competitividade as empresas vem enfrentando diversos dilemas referentes a formas de alcance de vantagens competitivas que garantam a sua sobrevivência no mercado a longo prazo. Esse cenário global se estende ao Brasil e é claro que também para a Engenharia de Produção.

Um mercado cada vez mais competitivo exige também profissionais muito mais preparados, e é exatamente esse o desafio encontrado pelos Engenheiros de Produção recém-formados do Brasil. Um fato curioso das Engenharias em geral no Brasil é que boa parte dos alunos egressos tem migrado para outras áreas de atuação e a boa aceitação que esses profissionais tem tido no mercado mostra que atualmente, mais do que formações educacionais específicas, o mercado tem procurado por habilidades. Ou seja, as empresas procuram - independentemente da formação - pessoas que consigam performar de maneira excelente suas tarefas do dia-a-dia.

Uma das áreas que têm atraído um grande volume de Engenheiros de Produção é o Marketing. Acreditasse que em grande parte isso pode ser explicado pelo enfoque que este curso passou a dar na formação de profissionais com visão de mercado e das necessidades dos clientes. Nas últimas décadas, principalmente após o surgimento da Qualidade Total e a Produção Enxuta, este Engenheiro passou a focar em não mais gerar resultados perfeitos, mas sim aqueles que atendessem as reais necessidades do cliente por um preço justo.

Essa visão de mercado combinada com um forte embasamento técnico é que tem feito este profissional ser tão bem aceito. Esse estudo então foca em analisar áreas comuns entre o Marketing e a Engenharia de Produção visando adequar os cursos de Ensino superior a uma necessidade de mercado e também de interesse dos próprios profissionais egressos, e com isso tornar o engenheiro de produção ainda mais competitivo para atuar em outras áreas.

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO:

Considerando as atuais pesquisas e metodologias já desenvolvidas sobre os conceitos mercadológicos, o objetivo geral do presente estudo é o levantamento de um conjunto de conceitos de marketing fundado em pesquisas exploratórias da literatura mundial e de relatórios técnicos. Mais do que isso, caracterizar o perfil do Engenheiro de Produção egresso do ensino superior Brasileiro, mais especificamente da Escola de Engenharia de São Carlos

(EESC – USP) e identificar áreas de conhecimento que tradicionalmente eram do marketing, mas que hoje são vistas como diferenciais para o Engenheiro de Produção no mercado de trabalho.

Sendo assim, o objetivo principal deste estudo é o de identificar áreas de conhecimento que podem ser vistas como diferencial para o Engenheiro de Produção que ingressa no mercado e procura outras áreas de atuação. Com isso, o objetivo final deste trabalho é o de estimular o desenvolvimento do Engenheiro de Produção das EESC em áreas que potencializem a sua colocação no mercado de trabalho.

1.3 MÉTODO:

Para alcançar os objetivos propostos, o estudo criará uma base teórica sobre o tema Marketing através de intensa pesquisa conceitual. Essa pesquisa é bastante ampla e não enfoca em nenhuma área específica dentro do Marketing, exatamente por objetivar criar conhecimento e definir os limites de abrangência dessa área de estudo.

Com a base teórica criada a segunda etapa desse estudo se foca em levantar a estrutura do ensino da Engenharia de Produção no Brasil, sendo que todas informações foram extraídas de instituições e organizações de ensino Brasileiras.

Por fim foram definidas áreas de interface com base nos conceitos de Marketing mais relevantes e também os pilares do ensino de Engenharia de Produção no Brasil. Abaixo é mostrado as fases através das quais o trabalho foi estruturado:

- Mapeamento das principais referências literárias na área de Marketing;
- Mapeamento dos conceitos essenciais para a criação de uma base teórica ampla dentro do Marketing;
- Levantamento de tendências de Marketing futuras;
- Revisão de literatura dos conceitos definidos anteriormente;
- Pesquisa de instituições e organizações referência sobre o ensino da Engenharia de Produção no Brasil;
- Análise da estrutura curricular dos cursos de ensino superior de Engenharia de Produção no Brasil;
- Estabelecimento, a partir da análise das estruturas curriculares, de um modelo do ensino da Engenharia de Produção no Brasil;
- Correlação entre a estrutura curricula da Engenharia de Produção e a revisão de literatura de Marketing e a consequente definição de áreas de interface;

- Aprofundamento teórico dentro das áreas de interface definidas previamente;
- Conclusão do estudo e resultados atingidos;
- Elaboração do trabalho final;

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO:

O tema marketing é notoriamente amplo a revisão de literatura foi subdividida em seis tópicos distintos. Tendo em vista a necessidade do conhecimento de conceitos básicos e termos de marketing o primeiro tópico aborda conceitos centrais como a definição de desejo, necessidade e o papel do marketing no momento histórico atual (Tópico 2.1). No tópico seguinte são abordados os fatores que influenciam o comportamento do consumidor no momento da compra (Tópico 2.2.1) além das formas de segmentação de mercado e como definir o mercado alvo (Tópico 2.2.2). Baseado nos conceitos levantados nos tópicos anteriores o Tópico 2.3 aborda as formas de diferenciação competitiva de uma empresa na atualidade além das dificuldades encontradas no desenvolvimento de novos produtos e quais as metodologias para uma sistematização nesse processo que tende a ser problemático. O tópico seguinte (Tópico 2.4) aborda diferentes estratégias do composto de marketing considerado a base do marketing sendo esse composto por estratégias de produto, preço, promoção e distribuição. Com base no conceito do composto de marketing o Tópico 2.5 aborda a metodologia de pesquisa de marketing, pesquisa essa que pode ser considerada uma das mais importantes ferramentas de marketing na atualidade de forma a entender os desejos e necessidades dos consumidores. O último tópico desse texto (Tópico 2.6) busca discutir tendências que começaram a ganhar espaço no começo do século XXI como, por exemplo, o marketing verde (Tópico 2.6.1), o marketing de relacionamento (Tópico 2.6.2), o marketing eletrônico (Tópico 2.6.3) e o conflito entre a padronização e a customização em massa (Tópico 2.6.4).

Ao longo de todo o terceiro capítulo são discutidos tópicos a respeito do ensino superior no Brasil (Tópico 3.1), a formação do Engenheiro e mais detalhadamente, também, a do Engenheiro de Produção (Tópico 3.2) e em seguida, dentro do tópico 3.3 é proposto um breve estudo de caso sobre o perfil do aluno egresso do curso de Engenharia de Produção Mecânica da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC-USP).

O Capítulo 4 é um estudo exploratório de áreas em que a Engenharia de Produção apresenta interface com o Marketing (Logística, P&D, Gestão de pessoas, Gestão Ambiental, Empreendedorismo e Sistemas de Interformação).

O quinto e último capítulo conclui o estudo fazendo uma breve análise sobre as expectativas do mercado atual quando aos engenheiros em geral e em seguida pondera de forma não quantitativa as vantagens de um Engenheiro de Produção com conhecimento de marketing.

Capítulo 2: Revisão de literatura

A revisão de literatura concentrou-se em 6 tópicos principais, pilares deste estudo: compreensão da administração de marketing, análise das oportunidades de marketing, desenvolvimento de estratégias competitivas, composto ou mix de marketing, pesquisa de marketing e tendências para o século XXI. Inicialmente, são introduzidos conceitos centrais de marketing e, em seguida, são detalhadas algumas estratégias, assim como ferramentas de pesquisa de marketing, e a metodologia utilizada nas mesmas. Como tópico final, são abordadas tendências de marketing para o século XXI como, por exemplo, o marketing verde, de relacionamento e o atual duelo entre a padronização e a customização existente dentro das empresas.

2.1 COMPREENSÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING:

Todas as organizações precisam criar utilidade para que possam sobreviver. O projeto e o marketing de bens, serviços e idéias que satisfaçam necessidades constituem o fundamento para a criação de utilidade. O papel do marketing no sucesso de uma organização, contudo, só foi reconhecido há bem pouco tempo.

O marketing atua fora do âmbito da empresa, reagindo ao meio e, por outro lado, atuando sobre ele. Os relacionamentos com os clientes, com os empregados, com o governo, com os vendedores e com a sociedade como um todo formam a base do marketing contemporâneo.

É verdade que velhas empresas morrem e novas aparecem. As empresas operam em um mercado darwiniano onde os princípios de seleção natural levam à “sobrevivência das mais capacitadas” (KOTLER, 1998).

“Os mercados atuais estão mudando a passo incrível. Além da globalização e da mudança tecnológica, estamos testemunhando uma mudança de poder de fabricantes para varejistas gigantes, um rápido crescimento e aceitação de marcas de loja, novas forma de varejo, aumento da sensibilidade a preço e valor por parte do consumidor, diminuição do papel de marketing e da propaganda de massa e uma grande erosão da lealdade de marca” (KOTLER, 1998, p. 13).

Infelizmente, muitas pessoas não entendem o marketing. O público vê marketing como o uso abusivo, vigoroso e, às vezes, intruso da propaganda e da venda. Entretanto, marketing é muito mais do que isso. Kotler(1998) ressalva ainda que o marketing pode ser entendido como um processo ordenado e criativo de pensar e planejar para os mercados. Entretanto, é importante enfatizar que marketing não começa com um produto ou oferta, mas com uma busca de oportunidades no mercado (KOTLER, 1998).

2.1.1 CONCEITOS CENTRAIS:

Marketing tem sido definido de várias maneiras. Valendo-se de várias definições, Kotler (1998, p. 27) destaca que “MARKETING é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Esta definição baseia-se nos conceitos centrais de necessidades, desejos e demandas; produtos (bens, serviços e idéias); valor, custo e satisfação; troca e transações; mercados e consumidores potenciais.(KOTLER, 1998).

Já Peter F. Drucker, um dos maiores especialistas em administração do século XXI, enfatiza a importância do marketing em seu livro *A prática da administração de empresas*:

“Se desejamos saber o que é um negócio, devemos começar pela sua finalidade. E a finalidade deve situar-se fora do negócio. Na verdade, deve ficar na sociedade, visto que uma empresa de negócios é um órgão da sociedade. Só há uma definição válida para a finalidade de uma organização: criar um cliente.” (Boone & Kurtz, 1998, p.5).

“Marketing começa com necessidades e desejos humanos. As pessoas necessitam de alimentos, ar, água, vestuário e abrigo para sobreviver. Além disso, têm forte desejo por recreação, educação e outros serviços. Têm preferências marcantes por versões e marcas específicas de bens e serviços básicos” (KOTLER, 1998, p. 27).

Ao focalizar em relacionamentos, o marketing depara-se com um fenômeno tradicionalmente estudado por psicólogos, analistas de comportamento organizacional, economistas políticos, e sociólogos. Hirschman e Holbrook, em seus estudos sobre os aspectos intangíveis e subjetivos do consumo, se colocaram entre os primeiros autores a reconhecer o fato de que a experiência de consumo pode ser intrinsecamente satisfatória e estar diretamente ligada aos conceitos de desejo e satisfação.

Uma diferenciação importante deve ser feita entre necessidades e desejos. A palavra necessidade nos remete a idéia de privação de alguma satisfação básica interior ao ser humano. As necessidades não são criadas pela sociedade ou empresa, existem intrinsecamente ao ser humano (KOTLER, 1998).

“Desejos são carências por satisfações específicas para atender às necessidades.” (KOTLER, 1998, p.27). Por uma necessidade o ser humano precisa se alimentar e pode ter desejos por diferentes tipos de alimentos. Um brasileiro, por exemplo, pode ter um enorme desejo por churrasco enquanto que um Japonês pode ter um desejo por um peixe. Dois

diferentes desejos para saciar uma mesma necessidade. Segundo Kotler(1998, p. 28), os “profissionais de marketing não criam necessidades: elas já existiam antes deles.”. A necessidade de se utilizar de vestimentas pode ser traduzida, por exemplo, pelo desejo de vestir-se com um determinado modelo ou estilo de roupa (BOONE; KURTZ, 1998).

Produto pode ser entendido como aquilo que é produzido, ou seja, aquilo que é resultado de uma produção. Relacionando isso com o marketing, podemos definir produto como aquilo(bem material, idéia ou serviço) que é oferecido para satisfazer uma necessidade. Vale lembrar que muito dos produtos que consumimos acabam por oferecer tanto bens materiais, como serviços e idéias.

“A importância dos produtos físicos não está muito em possuí-los, mas na obtenção dos serviços que proporcionam.” (KOTLER, 1998, p. 28). Não pagamos para comprar uma furadeira, mas sim o furo que ela realiza. Em outro exemplo, compramos um carro dado o serviço de transporte que ele presta.

Com a grande gama de produtos disponíveis hoje no mercado, como então um consumidor escolhe o produto que melhor se adequará as suas necessidades? Nesse caso os conceitos que nos interessarão são valor e satisfação. Para Kotler (1998, p. 29) valor é ”a estimativa de cada produto satisfazer a seu conjunto de necessidades”. Zeithaml (1988 apud VIEIRA; MATOS; SLONGO, 2009, p. 134) complementa essa conceituação ao definir valor como “a avaliação geral de utilidade de um produto baseado nas percepções do que é recebido vs. o que é dado” pelo consumidor. Imaginando que um produto qualquer fosse oferecido sem custo algum para o seu consumidor, é obvio que ele escolheria aquele produto que possui maior valor. Quando a questão custo entra em discussão, devemos pensar em uma ponderação feita entre o valor que é adicionado ao consumidor com a compra ou aquisição (satisfação) e o custo que esse valor vai lhe acarretar. Portanto, o consumidor considerará o valor e o preço do produto antes de fazer a sua escolha.

Para a obtenção de um produto ou bem de consumo existem três maneiras clássicas. A primeira e mais básica é a autoprodução, ou seja, um indivíduo pode por si só plantar, pescar ou caçar. Uma segunda maneira é a coerção, onde pessoas necessitadas podem tirar a força ou roubar alimentos de outras. Essas duas maneiras não interessam em nada ao marketing visto que não criam um mercado nem uma situação que envolva mais de uma pessoa interessada na transação. A terceira maneira é a troca. Pessoas famintas, por exemplo, podem oferecer algum recurso em troca do alimento como dinheiro, um bem ou um serviço. É exatamente nesse

momento que o marketing surge, quando a as pessoas decidem satisfazer necessidades e desejos através de trocas (KOTLER,1998).

“Troca é o ato de obter um produto desejado de alguém, oferecendo algo em contrapartida [...] A ocorrência da troca depende, realmente, das duas partes concordarem sobre as condições de troca que as deixarão em melhor situação (ou, ao menos, em pior situação) do que a anterior” (KOTLER,1998,p. 29).

De forma a efetuar trocas bem-sucedidas, os especialistas de marketing analisam o que cada parte espera dar e receber em uma transação.

Mais recentemente no século XXI, surgiu um novo termo envolvendo a relação entre a empresa fornecedora de bens e os interessados diretamente no seu ciclo produtivo (*stakeholders*) de forma a criar uma relação satisfatório a longo prazo entre os envolvidos. Essa relação ganha-ganha ficou conhecida por Marketing de relacionamento.

Segundo Kotler (1998, p. 30) o “resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um ativo exclusivo da empresa chamado de rede de marketing. Uma rede de marketing é formada pela empresa e todos os interessados (*stakeholders*) que a apóiam.”.

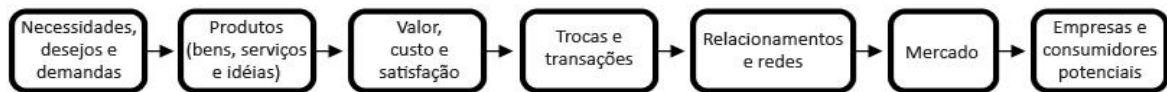


Figura 1 – Conceitos centrais de marketing

Fonte: Kotler, 1998

2.1.2 QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE:

A administração visando à qualidade para obter completa satisfação do cliente é essencial à sobrevivência e à prosperidade no atual mercado competitivo global. Valendo-se da definição de Oliver (1999 apud VIEIRA; MATOS; SLONGO, 2009, p. 134) “Satisfação é o cumprimento do prazer, ou seja, o senso de que o consumo preenche as necessidades, os desejos e os objetivos do consumidor [...] A relação entre qualidade e satisfação procede da teoria do paradigma da desconformidade, sugerindo a percepção da qualidade como uma das formadoras da satisfação”. A qualidade se torna assim um determinante da satisfação e que possui consequências potenciais para influenciar a lealdade do consumidor (VIEIRA; MATOS; SLONGO, 2009). Vieira, Matos e Slongo (2009) vão mais longe ao afirmar que quanto maior a qualidade oferecida no serviço maior será o benefício que o consumidor receberá. Em outras palavras, a qualidade aumentará a relação custo/benefício no momento da troca.

Boone & Kurtz (1998) descrevem qualidade como sendo o grau de excelência ou superioridade de mercadorias e serviços de uma empresa. Qualidade é um conceito subjetivo que está ligado à percepção de cada cliente. No que diz respeito aos produtos e/ou serviços vendidos no mercado, há várias definições para qualidade: "conformidade com as exigências dos clientes", "relação custo/benefício", "adequação ao uso", "valor agregado, que produtos similares não possuem"; "fazer certo à primeira vez"; "produtos e/ou serviços com efetividade". Enfim, o termo é geralmente empregado para significar "excelência" de um produto ou serviço. Como características intangíveis, podem ser destacadas a satisfação das necessidades e o atendimento às expectativas do cliente.

A gestão da qualidade total (em língua inglesa "*Total Quality Management*" ou simplesmente "*TQM*") consiste numa estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais. Existem muitas outras ferramentas de controle da qualidade dentre as quais os chamados padrões ISO 9000 começaram a ganhar especial destaque na década de 90. Estabelecidos pela International Standards Organization, tais padrões visam assegurar qualidade consistente dos processos pelos quais os produtos são fabricados. W. Edwards Deming foi o primeiro estudioso a focar suas pesquisas na área de controle estatístico da qualidade, estudos estes que, em seguida, foram aprofundados por Joseph Juran e A. V. Feigenbaum.

A figura 2, segundo Boone & Kurtz (1998), ilustra como um sistema de qualidade pode auxiliar no crescimento da empresa:

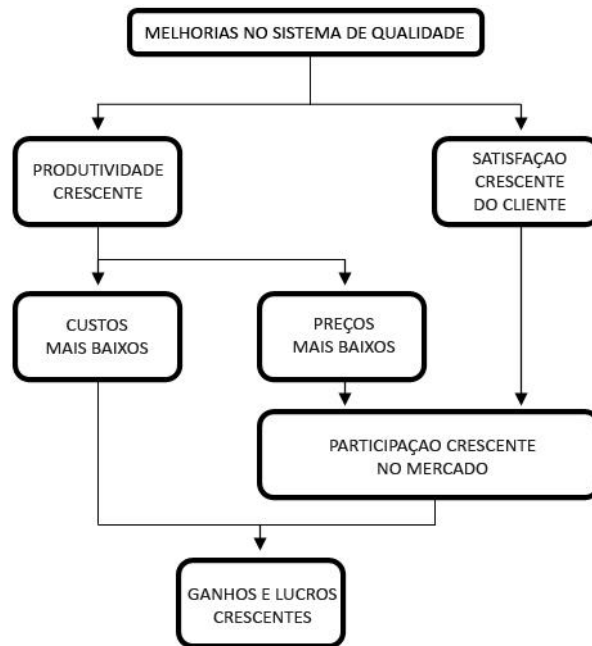


Figura 2 – Como melhoras no sistema de qualidade beneficiam uma empresa
Fonte: Kotler, 1998

Muitas vezes o marketing se utiliza de algumas ferramentas da qualidade que também lhe são úteis. A realização de uma auditoria de marketing é uma dessas ferramentas. Consiste em uma avaliação da filosofia, metas, políticas, estratégias, práticas e resultados das estratégias de marketing de uma organização. Uma auditoria periódica consistente deve revelar quais as atividades que uma organização executa satisfatoriamente, assim como as que revelar as suas fraquezas (BOONE; KURTZ, 1998).

Uma importante metodologia para aumentar a satisfação do cliente constantemente é a melhoria contínua no marketing. De acordo com Bessant¹ *et al.* (1994 apud GONZALES; MARTINS, 2006, p. 3), a melhoria contínua pode ser definida como um processo de inovação incremental, focada e contínua, envolvendo toda a organização. Seus pequenos ciclos de mudança e alta frequência, vistos separadamente, têm pequenos impactos, mas somados podem trazer uma contribuição significativa para a empresa.

Para os profissionais de marketing, a melhoria contínua resulta em mercadorias e serviços com valor agregado que atendam às necessidades do consumidor e em inovações que superem suas expectativas. A Figura 3 mostra a abordagem mais empregada para a melhoria contínua.

¹ BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GILBERT, J.; HARDING, R.; WEBB, S. *Rediscovering continuous improvement*. Technovation. V. 14, n. 1, p. 17-29, 1994.

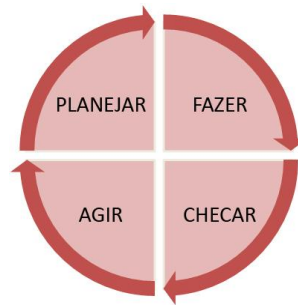


Figura 3 – Ciclo PDCA

O ciclo PDCA é formado por 4 etapas básicas – planejar, fazer, agir e checar. Na etapa planejar, funcionários analisam seu trabalho e determinam que mudanças poderiam implementar. Na etapa fazer, realizam as mudanças. Na etapa checar, os efeitos causados pelas mudanças implementadas devem ser vistoriadas. Na etapa final, agir, a mudança é então concretizada (KOTLER, 1998). As organizações orientadas para a qualidade total aplicam o ciclo PDCA a todos os processos de marketing.

Uma outra estratégia de qualidade bastante utilizada pelo departamento de marketing é o *benchmarking*. Benchmarking constitui um processo sistemático de comparações entre processos semelhantes e, a partir delas, a promoção de melhorias, que permitam que uma determinada atividade tenha excelência quando comparada com outras equivalentes em empresas do mesmo setor ou de outros setores da economia. Slack (2002) complementa e afirma que esta abordagem permite que as empresas comparem suas operações com aquelas de outras companhias.

Boone & Kurtz (1998) ressaltam que o benchmarking pode ser aplicado a todos os procedimentos e a todas as práticas de negócios que afetem a função marketing. O processo de benchmarking inclui três etapas-chave, como ilustrado na Figura 4.

1. Identificar processos para melhoria e empresas que melhor os implementaram;
2. Analisar processos internos e níveis de desempenho comparados aos líderes da indústria;
3. Implementar mudanças para melhorar processos;



Figura 4 – O processo de benchmarking

Fonte: Kotler, 1998

2.2 ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES DE MARKETING:

Oportunidade de Marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento. É uma área de necessidade e interesse do comprador, cuja satisfação dá à empresa uma alta probabilidade de obter um desempenho lucrativo.

A simples existência de uma oportunidade não constitui uma vantagem competitiva, ou seja, a empresa de melhor desempenho será aquela que gerar o maior valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo tempo.

2.2.1 ANÁLISE DE MERCADOS CONSUMIDORES E COMPORTAMENTO DO COMPRADOR:

O propósito do marketing é atender e satisfazer às necessidades e desejos dos consumidores e para isso nada melhor do que entender o comportamento do próprio consumidor do produto. Dentro do marketing, a área do comportamento do consumidor estuda como os indivíduos, grupos ou organizações fazem as suas escolhas, como selecionam, compram e usam bens e serviços para satisfazer as suas necessidades e desejos (KOTLER, 1998).

Conforme Boone & Kurtz (1998, p. 168) “Dado que o estudo do comportamento do comprador requer uma compreensão do comportamento humano em geral, não é de se surpreender que os pesquisadores neste campo se apoiem amplamente na psicologia e na sociologia.”

O comportamento de compra pode ser influenciado por uma série de fatores. Três categorias de determinantes interpessoais do comportamento do consumidor estão usualmente envolvidas: influências culturais, influências sociais, fatores pessoais.

Influências culturais: Cultura pode ser definida como o conjunto de conhecimentos, percepções, preferências e práticas aprendidas e ensinadas, em contraste com o que é inato. Por exemplo, se um pássaro não tem de aprender a fazer o ninho, fazendo-o instintivamente, então esse ninho não é um produto cultural; mas se tiver de ser ensinado a fazê-lo, então esse ninho é um produto cultural. São os fatores culturais responsáveis pelas maiores influências sobre os desejos do consumidor.

Boone & Kurtz(1998) lembra que diferenças culturais são especialmente importantes para empresas de mercado internacional [...] Estratégias de marketing que se mostram eficientes em um dado país frequentemente não podem ser aplicadas em outros mercados internacionais devido a diferenças internacionais.

Essas diferenças culturais são válidas até mesmo dentro de um mesmo país. Países como o Brasil, Estados Unidos e outros de grande extensão territorial e grande diversidade populacional sofrem com diferentes culturas e costumes ao longo de diferentes regiões do país.

Vale lembrar que as culturas não são entidades homogêneas com valores universais. Cada cultura é composta de numerosas subculturas – grupos com seus próprios modos distintos de comportamento (BOONE; KURTZ. 1998).

Kotler (1998) ressalva que as subculturas incluem as nacionalidades, religiões, grupos raciais e regiões geográficas. Muitas subculturas podem constituir importantes segmentos de mercado e os profissionais de marketing desenvolvem produtos e programas de marketing ajustados às suas necessidades.

Outra forma de divisão da sociedade é através da estratificação social. Mais frequentemente a estratificação social toma a forma de classes sociais.

Uma classe social é um grupo de pessoas que têm *status* social similar segundo critérios diversos, especialmente o econômico. Diferencia-se da casta social na medida em que ao membro de uma dada casta normalmente é impossível mudar de *status*. Mais especificamente no caso do Brasil, as classes sociais são classificadas num sistema ABC.

As classes sociais não refletem apenas renda, mas também outros indicadores como ocupação, nível educacional e área de residência (KOTLER, 1998).

O papel da classe social é determinante no comportamento de consumo e algumas de suas características são dignas de serem discutidas como, por exemplo, pessoas pertencentes a uma determinada classe tendem a possuir um comportamento semelhante, comparando-se com indivíduos de outras classes. Além disso, pessoas de classes distintas são percebidas como ocupando posições inferiores ou superiores conforme a sua classe social (KOTLER, 1998).

As classes sociais mostram preferências distintas de marcas e produtos em muitas áreas. Algumas empresas focam seus esforços em classe sociais. Isso é bastante visível, por exemplo, na segmentação de público feita em restaurantes. Um restaurante de luxo localizado na área nobre de uma cidade, com refeições caríssimas, provavelmente está orientado para o público de classe alta, já um restaurante popular localizado em uma área não privilegiada da cidade está orientado para um público de classe mais baixa.

Outro exemplo, diferentes classes sociais tem preferência por diferentes fontes de mídia. As classes mais altas tendem a preferir revistas e livros, enquanto classes mais baixas tendem a preferir rádio e televisão (KOTLER, 1998). Vale lembrar que nenhuma dessas características é regra no mercado global.

Influências sociais: Além dos fatores culturais, o comportamento do consumidor é também influenciado por fatores sociais como grupos, famílias e posições sociais. Boone & Kurtz (1998, p. 172) destacam a influência do fenômeno Asch:

“Os grupos frequentemente exercem mais influências sobre as decisões de compra do indivíduo do que este normalmente supõe. Muitas pessoas tendem a aderir em vários níveis às expectativas gerais de algum grupo que consideram importantes, quase sempre sem um conhecimento consciente dessa motivação. O impacto surpreendente que os grupos e as normas dos grupos podem ter no comportamento dos indivíduos tem sido chamado de fenômeno Asch”

A discussão do fenômeno Asch nos leva a definição dos chamados grupos de referência, que de acordo com Kotler(1998) são todos os grupos que têm influência direta ou indireta sobre as atitudes ou comportamento da pessoa. Conforme Boone & Kurtz (1998, p. 173) “Os consumidores geralmente tentam manter seu comportamento de compra de acordo com o que percebem ser os valores de seus grupos de referência”.

É função das empresas tentar identificar os grupos de referência de seus consumidores-alvo. As empresas fabricantes de produtos/serviços em que a influência do grupo é forte devem estudar como atingir os líderes de opinião² desse grupo de referência.

Assim como os grupos, as famílias também tem papel fundamental no comportamento de compra e, exatamente por isso, tem sido extensivamente pesquisada. A influência dos pais sobre o comprador é significativa, sendo que essa influência varia de país para país e de classe social para classe social.

Tradicionalmente a esposa é a principal agente de compra da família, principalmente em produtos relacionados a alimentação e itens de vestuário. O marido é responsável pelos produtos de maior valor agregado como automóveis, seguros de vida e eletrodomésticos.

Entretanto, esses padrões estão mudando, devido a ascensão da classe feminina ao emprego. Com a introdução da mulher no mercado de trabalho ocorreram mudanças nos valores sociais em relação a divisão de trabalho e cada vez é mais difícil definir corretamente os padrões de compra dentro da família (KOTLER, 1998).

Conforme Kotler(1998, p. 168):

“Uma pessoa participa de muitos grupos no decorrer de sua vida – família, clubes, organizações. A posição da pessoa em cada grupo pode ser definido

² Líder de opinião é a pessoa envolvida na transmissão de informações relacionadas a determinado produto. Ele dá orientações sobre um produto ou categoria de produto (KOTLER, 1998).

em termos de papel e posições sociais. Um papel consiste em atividades que se espera que uma pessoa desempenhe.”

A importância das posições sociais no comportamento de compra pode ser bem ilustrado da seguinte forma, por exemplo, um juiz do supremo tribunal tem mais status que um gerente de vendas e este tem mais status do que um gerente de escritório. As pessoas escolhem produtos que comunicam seu papel e status na sociedade (KOTLER, 1998).

Fatores pessoais: As determinantes pessoais do comportamento do consumidor incluem necessidades individuais, motivações, percepções, atitudes e aprendizagem.

2.2.2 SEGMENTAÇÃO E SELEÇÃO DE MERCADOS-ALVO:

É comum encontrarmos empresas que estão começando e decidem operar em um mercado demasiadamente amplo e, tempos depois, reconhece que não pode atender satisfatoriamente a todo aquele mercado. Dado esse problema, o primeiro passo para a elaboração de uma estratégia de marketing bem sucedida é a identificação de um mercado-alvo e, para isso, o ponto de partida é entender o que realmente significa o termo mercado.

Conforme Boone & Kurtz (1998), o termo mercado não pode ser definido apenas como um conjunto de pessoas e instituições com a disposição de comprar. Para constituir um mercado, as pessoas ou instituições devem ter poder aquisitivo, autoridade e disposição para comprar. Philip Kotler aprofunda esta ideia em seu best-seller “Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle” e afirma que o mercado pode ser segmentado baseado nas características do consumidor resultando nas seguintes formas de segmentação: segmentação geográfica, segmentação demográfica, segmentação psicográfica, segmentação comportamental e segmentação por multiatributos.

A divisão de um mercado total em grupos relativamente homogêneos é chamada de segmentação de mercado. Este processo requer que os executivos de marketing identifiquem os fatores que afetam as decisões de compra e, conseqüentemente, os grupos consumidores. Os compostos de marketing são então ajustados para as necessidades de cada segmento alvo (BOONE; KURTZ, 1998).

De forma resumida, segmentação de mercado é dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra (FERREIRA, 2000).

Após a empresa ter identificado suas oportunidades de segmentos de mercado, ela precisa avaliar os vários segmentos e decidir quantos e quais deles visar. Segundo Kotler, existem cinco padrões básicos de seleção de mercado-alvo: concentração em segmento único, especialização seletiva, especialização por produto, especialização por mercado e cobertura ampla de mercado.

A **concentração em segmento único**, como o próprio nome já explicita, é o caso em que a empresa seleciona um único mercado de atuação. Nesse caso, a empresa foca-se no segmento de mercado que possui mais conhecimento, conseguindo uma alta especialização na produção, distribuição e promoção dos seus bens e serviços produzidos. Apesar dessas

vantagens as empresas preferem operar em mais de um segmento de mercado, visto que, a empresa está mais suscetível ao fracasso dada uma mudança nos hábitos do consumidor.

Na **especialização seletiva** as empresas selecionam um conjunto de segmentos atraentes e possivelmente lucrativos para atuar. Esses segmentos não necessariamente precisam estar relacionados. Diferentemente da concentração em segmento único, ela consegue diversificar os riscos da empresa dado uma mudança de hábitos dos consumidores, ou seja, se um segmento deixa de ser atraente para o cliente, um outro segmento pode continuar sendo atraente e lucrativo mantendo, assim, a empresa participativa no mercado.

No caso da **especialização por produto**, a empresa em questão concentra-se na fabricação de um único produto que, no geral, pode ser vendido a diferentes segmentos. Um problema desse tipo de especialização é a possibilidade do surgimento de um novo produto no mercado, com diferente tecnologia e que substitua o produto em questão. Um exemplo ilustrativo seria o de uma fabricante de microscópios que os vende a laboratórios universitários, públicos e industriais. A empresa fabrica microscópios diferentes para estes grupos de clientes, mas evita fabricar outros instrumentos usados por laboratórios.

Por outro lado, na **especialização por mercados** a empresa concentra-se em atender a muitas necessidades de um grupo específico de consumidores. Podemos citar como exemplo uma empresa que vende um sortimento de produtos para laboratórios universitários, incluindo microscópios, osciloscópios, bicos de Bunsen e tubos de vácuo. Com isso, a empresa torna-se uma referencia no atendimento deste grupo de clientes, tornando-se um canal para todos os novos produtos que forem lançados no mercado.

Atualmente, são poucas as empresas que conseguem atender a todos os grupos de consumidores satisfatoriamente com os diferentes produtos que eles possam necessitar. Esse método de seleção de mercado alvo conhecido por **cobertura ampla de mercado** pode ser feito de duas maneiras, através de marketing indiferenciado ou de marketing diferenciado.

No marketing diferenciado a empresa ignora as diferenças de segmentos de mercado e procura um mercado amplo com apenas uma oferta, esse tipo de marketing foca as necessidades do comprador e não as diferenças entre eles (KOTLER, 1998). A linha estreita de produtos mantém os custos de produção, estocagem e transporte baixos. Os custos com propagando e marketing também são reduzidos. E essa redução de custos é repassada em uma redução de preços do produto no mercado (KOTLER,1998).

Boone e Kurtz (1998) ressaltam que embora eficiente do ponto de vista da produção, o marketing não diferenciado oferece riscos inerentes. Uma empresa que tenta satisfazer todo um mercado com um mesmo modelo padrão enfrenta uma forte concorrência de empresas que oferecem produtos especializados a segmentos menores, cuja satisfação é maior.

Opostamente ao marketing indiferenciado existe o marketing diferenciado, no qual a empresa desenvolve diferentes programas para cada segmento de mercado. Por conferir crescente satisfação a cada um dos seus inúmeros mercados-alvo, a empresa que segue uma estratégia de marketing diferenciado pode vender mais do que faria com uma estratégia de marketing não diferenciado. No entanto, os custos de produção costumam ser maiores (BOONE; KURTZ, 1998). Geralmente, a manutenção de um marketing diferenciado acarreta em maiores custo de modificação do produto, de produção, administrativos, de estocagem e custos de promoção.

2.3 DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE MARKETING:

Segundo Michael Porter estratégia, basicamente, é:

“Criar e explorar diferenciais competitivos que se traduzam em crescimento lucrativo dos negócios, elevado retorno sobre os capitais investidos, geração de caixa positivo e aumento de *market-share*”.

Porter avaliou dois diferentes focos da rentabilidade nos negócios. O primeiro, segundo ele, está relacionado ao setor econômico no qual a empresa atua e seu comportamento deve ser visto dentro da economia como um todo. Já no segundo, a fonte de rentabilidade vem da posição da empresa dentro de seu setor específico, a qual depende de sua vantagem ou desvantagem competitiva perante seu concorrente. "Cada um tem de saber separar a renda que vem de cada uma dessas duas áreas".

Para obter lucratividade acima da média e, portanto, ter uma vantagem competitiva, deve-se, optar ou pela diferenciação, cobrando um preço maior por isso, ou pela redução do custo. Porter vai ainda mais longe ao afirmar que para uma empresa crescer mantendo a lucratividade, é preciso considerar a especialização e a criação de produtos exclusivos voltados a um público específico.

O departamento de marketing busca identificar maneiras de diferenciar: seus produtos fisicamente, seus serviços além de diferenciar sua imagem de empresa ou marca na tentativa de obter vantagem competitiva no mercado em relação a seus concorrentes.

2.3.1 DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA

PORTER (1990 apud PEREIRA; QUEIROZ, 2000, p. 3) definiu que estratégia competitiva diz respeito à criação e manutenção de vantagens competitivas sobre os concorrentes. Além disso, a eficiência estratégica de uma unidade de negócios é determinada predominantemente pela atratividade da indústria (junto com as barreiras para entrada e saída) e também pela posição competitiva da unidade estratégica de negócios dentro da indústria. O que interessa é atingir uma posição competitiva através da vantagem de custos ou através da diferenciação que possa ser defensável perante os concorrentes. Para atingir esta posição a empresa deve ser capaz de executar suas atividades principais de forma mais eficaz e eficiente que os seus competidores.

Kotler (1998) vai mais longe e destaca que uma empresa tem de estudar e identificar maneiras de diferenciar os seus produtos para obter vantagem competitiva no mercado.

Ainda conforme (KOTLER, 1998, p. 254) “Diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas concorrentes de seus concorrentes”.

O tipo mais comum de diferenciação é a diferenciação de produtos físicos. Em um extremo encontramos os produtos altamente padronizados que permitem pouca variação como às *commodities*, os exemplos mais comuns são metais, carnes, medicamentos, produtos químicos e combustíveis. Ainda assim, esses produtos apresentam pequenas diferenciações. Um medicamento de uma determinada marca, por exemplo, pode ter efeito mais rápido que um concorrente, um aço pode variar em termos de consistência e propriedades.

Em outro extremo, temos os produtos capazes de altos níveis de diferenciação, como automóveis, edifícios comerciais, móveis, roupas, brinquedos e produtos tecnológicos. As principais diferenciações que um produto pode apresentar são as características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de conserto, estilo e *design* (KOTLER, 1998).

A maioria dos produtos é oferecida com várias características. Por características entendem-se as funções que complementam o funcionamento básico do produto.

O ponto de partida da diferenciação por características parte de um modelo básico do produto. A empresa tem a possibilidade de criar novas versões com características adicionais

sendo que, cada uma dessas características tem a chance de atrair a simpatia de compradores adicionais (KOTLER, 1998).

Sabendo então que novas características têm o poder de atrair mais clientes, como identificar quais seriam as características desejadas por eles? O método mais comumente utilizado pela empresas é através de pesquisas com compradores recentes com uma série de perguntas pré-definidas buscando descobrir quais características são interessantes no produto, quais poderiam ser incrementadas e quanto os clientes pagariam por isso. Essas pesquisas fornecem à empresa uma longa lista de características potenciais e a tarefa seguinte é decidir quais delas valem a pena ser realmente acrescentadas ao produto, sendo que nesse momento é analisada a viabilidade da implementação de tal característica e os efeitos que ela pode ter nos custos da empresa.

As características de um produto não é a única forma de diferenciação que ele pode apresentar em relação aos seus concorrentes. A qualidade de desempenho refere-se aos níveis pelos quais as características básicas do produto operam, sendo que ela pode ser baixa, média, alta ou altíssima. O fabricante deve desenvolver um nível de desempenho apropriado ao mercado-alvo de forma a não desenvolver um nível elevadíssimo de qualidade que não resulte em uma rentabilidade para a empresa.

Outro fator que é muito levado em conta pelos consumidores é a durabilidade do produto, ou seja, o tempo de funcionamento previsto para o produto sob condições normais. Assim como a durabilidade, a confiabilidade também pode servir de diferencial para um produto. “Normalmente, os compradores pagarão um preço *Premium* pelos produtos que oferecem maior confiabilidade” (KOTLER, 1998, p. 357).

À medida que a concorrência se intensifica e as características e tecnologias que até então eram exclusivas do produto são copiadas pelas concorrentes o *design* surge como uma das mais poderosas ferramentas de diferenciação.

Design é qualquer processo técnico e criativo relacionado à configuração, concepção, elaboração, função e especificação de um produto em termos das exigências dos consumidores. O *design* é particularmente importante em bens duráveis, roupas e produtos embalados.

O *design* industrial deve levar em consideração não somente o bom *design*, agradável de ser visto, fácil de abrir, armazenar e descartar mas também uma fácil fabricação e futura distribuição.

2.3.2 DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS:

A empresa, após ter devidamente segmentado seu mercado e definido o seu mercado alvo, está pronta para lançar os seus novos produtos e serviços de forma a concorrer no mercado global. A definição e criação de novos produtos não são responsabilidades exclusivas da área de P&D (pesquisa e desenvolvimento) e o marketing é uma das áreas que possuem papel importante nessa atividade.

Visando manter-se competitiva no mercado e não ser ultrapassada pelos lançamentos de suas concorrentes a empresa, constantemente, tem de estar lançando novos produtos ou atualizando aqueles seus produtos já lançados e que obtiveram sucesso no mercado. Atualmente, uma empresa pode adquirir novos projetos e produtos através de patentes, licenças ou franquias ou mesmo desenvolve-los.

Estudos revelam que, atualmente, de 75% a 80% dos novos produtos fracassam no seu lançamento e geralmente isso ocorre dado uma pesquisa de marketing mal feita ou ignorada pela alta administração, um tamanho de mercado superestimado ou até mesmo um produto mal desenhado, mal posicionado no mercado ou foi feita uma divulgação ineficaz.

De forma a estimular e coordenar o desenvolvimento de novos produtos é necessário que a empresa disponha de uma estrutura organizacional voltada para esse objetivo. A empresa que já possui uma estrutura organizacional fixa, pode estabelecer procedimentos sistemáticos para conduzir as ideias de novos produtos para o mercado. Sabendo do preocupante grau de fracasso de novos produtos, o gerenciamento eficaz do processo de desenvolvimento de novos produtos aumenta a probabilidade de sucesso do lançamento.

Baseado nas idéias de Clark e Fujimoto ³(1991), Amaral et al. (2004) interpreta o desenvolvimento de produtos como o processo pelo qual uma organização transforma as informações de oportunidades de mercado e de possibilidades técnicas em informações para a fabricação. Essa definição tem por objetivo romper a barreira de que o desenvolvimento de produto esteja apenas relacionado aos departamentos de manufatura e P&D. Amaral et al. (2002) expande essa idéia ao afirmar que para desenvolver produtos são necessárias informações e habilidades de membros de todas as áreas funcionais, caracterizando-se como uma atividade, em princípio, multidisciplinar.

³ CLARK, K. B.; FUJIMOTO, T. Product development performance: strategy, organization, and management in the word auto industry. Boston Mass – HBS Press, 1991.

Boone & Kurtz (1998) sistematizaram o processo de criação de novos produtos em 6 etapas: (1) geração de idéia, (2) seleção, (3) análise comercial, (4) desenvolvimento, (5) teste de mercado e (6) comercialização. Esta divisão de fases, embora ilustrativa, é uma das formas de se visualizar o processo de desenvolvimento de novos produtos. A Figura 5 ilustra esse processo.

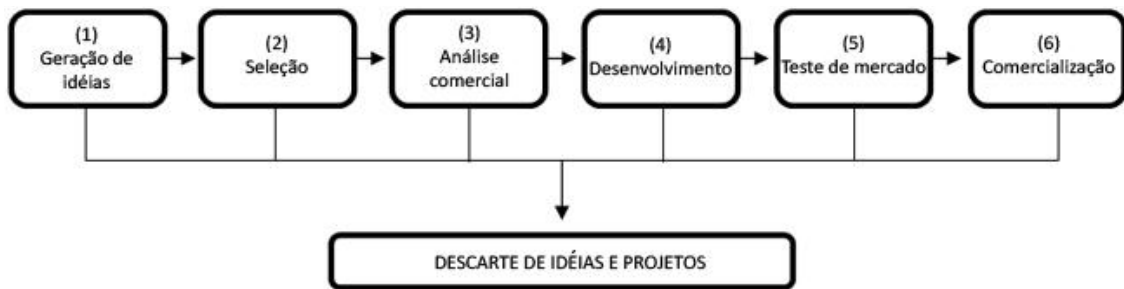


Figura 5 – Processo de criação de novos produtos

Fonte: Kotler, 1998

(1) Geração de idéias: O processo de desenvolvimento de novos produtos começa com a busca de ideias (KOTLER, 1998) que podem vir de diferentes origens: da força de vendas, de clientes, de funcionários, de especialistas de pesquisa, de produtos concorrentes, fornecedores, varejistas e inventores independentes (BOONE; KURTZ, 1998).

Inúmeras técnicas criativas podem estimular indivíduos e grupos a gerar ideias, dentre elas destacaremos a metodologia do *Brainstorming* de Alex Osborn e a metodologia de identificação do problema/necessidade.

A metodologia *Brainstorming* trabalha com o poder de criatividade em grupo. Um grupo comum dessa atividade reúne de 6 a 10 pessoas discutindo um problema específico. O líder é o encarregado de informar o grupo sobre os detalhes do problema e inicia-se uma discussão e geração de ideias na qual nenhum tipo de crítica ou censura é aceita. Um membro do grupo é responsável pelo arquivamento de ideias para uma posterior análise das mesmas.

A técnica de **identificação do problema/necessidade** é baseada na opinião do consumidor. Pergunta-se a ele sobre suas necessidades e problemas envolvendo um determinado produto e algumas ideias para se melhorar esse problema baseado no interesse do consumidor.

(2) Seleção ou triagem de idéias: O estágio crítico de seleção envolve a separação das ideias com potencial daquelas incapazes de atender aos objetivos da empresa (BOONE; KURTZ, 1998). Nessa etapa é comum o descarte de ideias com potencial, assim como a insistência de investimento em ideias que se mostram sem perspectiva.

Algumas organizações usam listas de verificação (*checklists*) para determinar se as ideias de novos produtos devem ser abandonadas ou submetidas a outras considerações. Em outros casos, o estágio de seleção consiste em discussões abertas, envolvendo ideias para novos produtos, entre representantes de varias áreas funcionais da organização de forma a prever a viabilidade de fabricação do produto de acordo com as suas peculiaridades (BOONE; KURTZ, 1998).

(3) Análise comercial: Antes de falarmos da análise comercial propriamente dita, devemos destacar a importância da realização de um teste conceito.

As ideias atraentes devem ser aperfeiçoadas em conceitos de produto testáveis. O objetivo do teste conceito é testar conceitos de produtos com um grupo apropriado de consumidores alvos e, depois, avaliar suas reações (KOTLER, 1998).

Após a administração desenvolver o conceito de produto, ela pode avaliar a atratividade do negócio proposto. Uma rigorosa análise comercial então é feita, envolvendo uma avaliação do mercado potencial do novo produto, a taxa de crescimento, possíveis pontos fortes competitivos, estimativas de vendas e estimativas de custos e lucros. A ideia nesse momento é tomar decisões precisas acerca da compatibilidade do produto proposto com os recursos da empresa, como suporte financeiro para promoção necessária, capacidade de produção e instalações, e canais de distribuição (BOONE; KURTZ, 1998).

(4) Desenvolvimento: Conforme Kotler (1998, p. 293) “Se o conceito de produto passar pela análise comercial, ele segue para o departamento de pesquisa e desenvolvimento e/ou de engenharia para ser transformado em produto físico”. Os encargos financeiros aumentam substancialmente à medida que uma empresa conserva uma ideia de produto num produto físico (BOONE; KURTZ, 1998).

Nessa etapa o departamento de pesquisa e desenvolvimento desenvolverá uma ou mais versões físicas do conceito de produto. O desenvolvimento de um protótipo bem sucedido pode levar meses ou mesmo anos, mas com o surgimento do programas CAD (*computer-aided design*) pode-se reduzir o número de protótipos que precisam ser construídos, agilizando, assim o processo de desenvolvimento.

(5) Teste de mercado: “Para determinar as reações do consumidor sob condições normais, muitas empresas submetem seus novos produtos a testes de mercado [...] O teste de mercado é o primeiro estágio no qual o produto está exposto às condições da vida real” (BOONE; KURTZ, 1998).

A prática mais comum realizada para o teste de mercado consiste no processo de seleção de uma cidade específica que represente a população geral em características como a idade, educação e renda familiar. Boone & Kurtz (1998) afirmam que com o teste em andamento, dentro de alguns meses, tendo as vendas e a participação de mercado calculadas, pode-se estimar o provável desempenho do produto em uma situação de lançamento real.

A realização de testes de mercado pode ser muito onerosa para a empresa de forma que algumas tendem a evitar esses testes que podem ultrapassar a cifra de US\$1 milhão.

(6) Comercialização: As poucas ideias que conseguiram ser aprovadas em todas as etapas anteriores do processo de desenvolvimento de um novo produto estão prontas para serem produzidas e colocadas no mercado em uma escala total.

Os programas de marketing precisam então ser estabelecidos, as despesas com instalações de produção necessárias têm que ser feitas, e a força de vendas tem de se familiarizar com o novo produto (BOONE; KURTZ, 1998).

2.4 MIX OU COMPOSTO DE MARKETING:

O professor Jerome McCarthy foi o primeiro estudioso a definir o conjunto de atividades que compõem as atividades de marketing. McCarthy propôs no início da década de 60 o modelo que hoje é conhecido por *mix de marketing* ou, em português, também por composto de marketing, teoria essa que se baseia nos quatro P's: produto, preço, praça e promoção. Sendo que cada uma dos P's do composto mercadológico consiste em ações que a empresa pode fazer para direcionar a demanda para seu produto. Sendo que cada um desses P's abrange um grande conjunto de atividades, conforme ilustrado pela Figura 6:

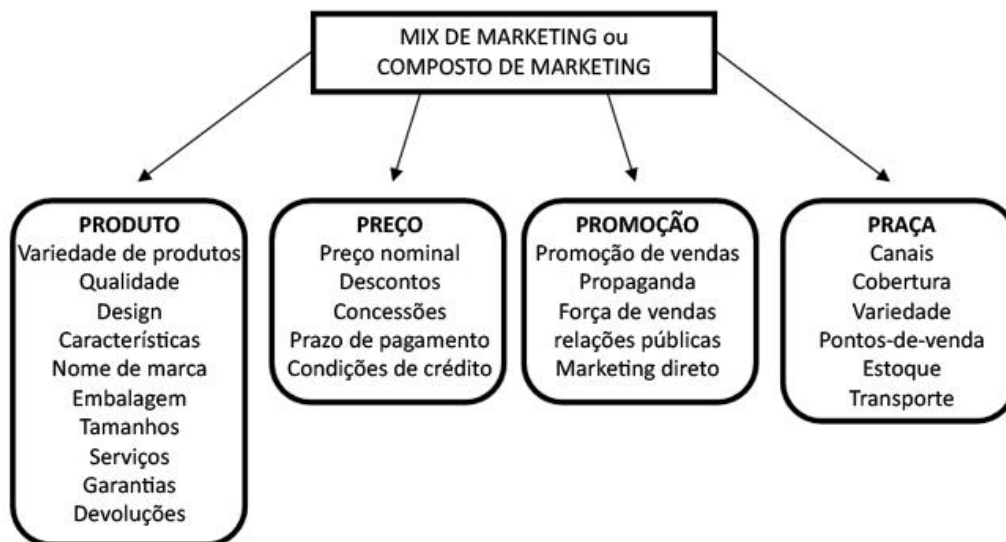


Figura 6 – A estrutura dos quatro P's

Fonte: Kotler, 1998

Na esteira da popularização do esquema dos 4P's, surgiram novas abordagens e respectivos artifícios mnemônicos, como a dos 4A's (Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação) de Raimar Richers e a dos 4C's (Cliente, Custo, Conveniência, Comunicação) de Robert Lauterborn, conforme lembra Rabaça⁴ (1996 apud TOLEDO; NAKAGAWA, YAMASHITA, 2002, p. 40). TOLEDO (2002) vai mais longe ao afirmar que ambas as abordagens não se referem exclusivamente às decisões sobre as variáveis controláveis que integram o Composto de Marketing. Os 4As de Richers são um modelo de processo administrativo de marketing, suficientemente genérico que pode servir de referência para qualquer outra área funcional da empresa. Já o elemento "Cliente" dos 4C's de Lauterborn

⁴ RABAÇA, C. A. Marketing: Segredos e Estratégias. São Paulo: Saraiva, 1996.

não é uma variável controlável de marketing. Na própria definição original dos 4P's, McCarthy posicionou o "Cliente" em separado, em razão dessa peculiaridade.

O Marketing Mix pode ser definido como a combinação de elementos variáveis que compõe as atividades de Marketing. Para COBRA (1992, p. 41) "a interação de uma organização com seus meios ambientes internos e externos se realiza através do composto de Marketing". Recentemente alguns críticos dizem já não se sentir mais satisfeitos com a estrutura atual dos quatro P's, eles questionam a falta de alguns itens como serviços e atendimentos, embalagens, vendas pessoais e, assim, sugerem a inclusão de outros dois: Política e Público.

A influência da política pode interferir no crescimento ou queda de um produto, por exemplo, se leis proíbem a veiculação de anúncios de cigarro isso poderá prejudicar o setor nas vendas (FERREIRA, 2003).

2.4.1 ESTRATÉGIA DE PRODUTO:

A base de qualquer negócio é um produto ou serviço. Mas sabemos que os produtos variam quanto ao grau em que podem ser diferenciados. Em um extremo temos as *commodities* e no outro extremo os produtos extremamente diferenciáveis em termos físicos (KOTLER, 1999). Mas antes de entrar nessa ou em outras classificações de produtos devemos dar uma definição do que seria um produto.

Conforme Kotler (1998, p. 383) “produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade”. Boone & Kurtz (1998) vão mais longe ao afirmar que produto é um agregado de atributos físicos, simbólicos e de serviço, concebidos para aumentar a satisfação desejada pelo consumidor.

As empresas tradicionalmente tendem a classificar os seus produtos de acordo com algumas de suas características básicas como durabilidade, tangibilidade e uso. Além dessas, os produtos podem ser divididos também em bens de consumo e bens industriais. Não cabe a esse texto definir especificamente cada uma dessas classificações de produto.

Toda empresa de grande porte que possua uma diferenciação dentro de seus produtos provavelmente possui um chamado **composto de produtos**. Esse termo basicamente se refere ao conjunto de todos os produtos que um vendedor coloca disponível a venda no mercado para os seus compradores (KOTLER, 1998).

Philip Kotler (1998) em seu livro *administração de marketing* ilustra essa definição com o seguinte exemplo: o composto de produtos da Kodak consiste em duas linhas - produtos de informação e produtos de imagem.

O composto de produto de uma empresa pode ser qualificado quanto a sua abrangência, extensão, profundidade e consistência. A abrangência de um composto de produto diz respeito ao número de linhas de produtos disponíveis por cada empresa. A extensão faz referência ao número de produtos que compõem o composto de produtos no total, já a profundidade do composto refere-se a quantidade de variações que são oferecidas de cada produto da linha e a consistência do composto refere-se ao grau de relacionamento das diversas linhas de produtos.

Baseado em estudos feitos pelos profissionais de marketing sobre as dimensões do composto de produto, as empresas estão aptas a definir estratégias de produto, de forma a

definir que linhas de produto devem crescer, ser mantidas, exploradas ao máximo ou eliminadas (KOTLER, 1998).

Quando falamos de desenvolver uma estratégia de marketing para produto, logo nos vem à cabeça a idéia de marca (ou *brand* como o termo é conhecido em inglês) e a influência que ela pode causar sobre o sucesso ou não do produto final. Segundo o site da FINEP (Financiadora de estudos e projeto) marca é “ é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas”. (Aaker, 1998 apud CAPUTO; MACEDO; NOGUEIRA, 2008, p. 4) afirma que a marca influencia as avaliações dos clientes em relação a produtos e serviços, sendo capaz de diferenciar as organizações. Mesmo que o consumidor não conheça o produto ou serviço, estará mais propenso a comprá-lo se tiver referências positivas da marca que o produto ostenta, tornando o reconhecimento da marca, e não o produto em si, o principal fator influenciador de sua decisão.

Dado este fato, notamos que a marca carrega consigo a promessa de entregar ao comprador um conjunto específico de características, uma marca pode conduzir diferentes tipos de significados dentre os quais podemos destacar: benefícios, ou seja, a marca transmite benefícios que são esperados no momento da aquisição do produto, ao se comprar um carro BMW, por exemplo, espera-se ter o benefício de não se comprar outro carro por muitos anos; a marca também pode transmitir valores da fabricante, a marca Mercedes, por exemplo, representa alto desempenho, segurança e prestígio; além desses, uma marca pode transmitir muitos outros significados que serão verificados no momento da compra pelo cliente.

2.4.2 ESTRATÉGIA DE PREÇOS:

Conforme Kotler (1999) o preço:

“difere dos três outros elementos do *mix* de marketing no sentido em que gera receita; os demais geram custos. Consequentemente, as empresas tentam arduamente elevar seus preços até onde o nível de diferenciação permite. Ao mesmo tempo, reconhecem que devem levar em conta o impacto do preço sobre o volume”.

Uma empresa deve estabelecer um preço pela primeira vez quando desenvolve ou adquire um novo produto, ou mesmo quando lança um produto regular em um novo canal de distribuição ou área geográfica (KOTLER, 1998).

Os objetivos da empresa e da função de marketing prevêm a base para se determinarem os objetivos da fixação de preço, que, por sua vez, são usados para desenvolver e implementar os procedimentos e políticas de determinação de preços mais específicos (BOONE; KURTZ, 1998).

Quanto à percepção de preços por parte dos clientes, Vanhuele e Dreze⁵ (2002 apud FERNADES; SLOGO, 2008, p. 32) afirmam que os consumidores têm grande interesse em saber e em armazenar conhecimento sobre os preços de produtos e serviços comprados com frequência. Esse conhecimento torna possível avaliar a atratividade de promoções, alerta sobre aumentos e viabiliza a comparação entre lojas.

A empresa tem que considerar muitos fatores ao definir sua política de preços e o teórico Philip Kotler (1998) divide esse procedimento em seis etapas principais: (1) Objetivos da determinação de preços, (2) Determinação da demanda, (3) Estimação dos custos, (4) Análise dos concorrentes, (5) Seleção de um método de fixação de preço, (6) Seleção do preço final, como apresentado na Figura 7.

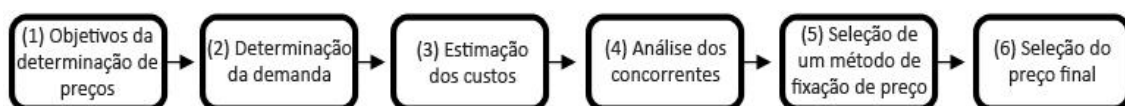


Figura 7 – Procedimento de definição de preços

Fonte: Kotler, 1998

⁵ VANHUELE, M.; DREZE, X. *Measuring the price knowledge shoppers bring to the store. Journal of Marketing*, v.66, n.4, p.72-85, Oct. 2002.

(1) Objetivos da determinação de preços:

A empresa, inicialmente, tem que decidir sobre o que deseja realizar com um produto específico. Quanto mais claros os objetivos de uma empresa, mais fácil será o estabelecimento do preço (KOTLER, 1998). Dessa forma, a empresa poderá definir qualquer um dos seis grandes objetivos através da fixação de preços: sobrevivência, maximização de lucros, maximização de vendas, maximização da participação de mercado e objetivos concorrenciais.

SOBREVIVÊNCIA: “As empresas perseguem a sobrevivência como principal objetivo quando enfrentam excesso de capacidade de produção, concorrência intensa ou mudança nos desejos do consumidor” (KOTLER, 1998).

Em uma tentativa de manter a fábrica funcionando, os produtos sendo vendidos, os estoques rodando e a mão de obra empregada, frequentemente, as empresas reduzem os seus preços abrindo assim mão do lucro idealmente desejado. A empresa permanece no negócio enquanto o preço cobre os custos variáveis e, em alguns casos, até mesmo os custos fixos.

Essa situação pode ser bem ilustrada por momentos de crise, onde um grande número de empresas passa por dificuldades na tentativa de ajustar o seu nível de produção com a demanda do mercado e, para isso, a redução de preços é inevitável ainda que apenas em um primeiro momento.

MAXIMIZAÇÃO DE LUCROS: Algumas empresas estabelecem um preço para tentar maximizar o lucro. Lucro é uma função de receitas e custos:

$$\text{Lucro} = \text{Receitas} - \text{Custos}$$

A receita é determinada de acordo com o preço de venda do produto e pela quantidade de unidades vendidas:

$$\text{Receita total} = \text{Preço de venda} \times \text{Quantidade vendida}$$

O grande problema associado à maximização de lucros está no fato de que para a determinação da relação entre o preço de venda e a quantidade vendida é assumido que a empresa conhece perfeitamente a sua função demanda, que na realidade é bastante difícil de estimar (KOTLER, 1998).

MAXIMIZAÇÃO DE VENDAS: As empresas estabelecem um nível mínimo aceitável de lucro e então procuram maximizar as vendas (sujeitas a esta restrição de lucro), acreditando

que a longo prazo um grande volume é mais importante que grandes lucros iniciais (BOONE; KURTZ, 1998). Kotler (1998) destaca que o estabelecimento de um preço mais baixo assume que o mercado é sensível a variações de preço. Esta prática é conhecida por *preço de penetração no mercado*.

MAXIMIZAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO: Outro objetivo da fixação de preço visando volume é o aumento na participação de mercado – a meta específica da empresa pode ser a manutenção da atual fatia de mercado, ou, por exemplo, aumentar sua participação de 15 para 30 por cento do mercado.

OBJETIVOS CONCORRENCIAS: Outro objetivo da política de preços é o combate aos preços da concorrência. O resultado desse objetivo é diminuir a ênfase do elemento preço, focalizando a competição mais fortemente em outros elementos da empresa que podem ser diferenciais.

(2) Determinação da demanda:

Na economia, demanda pode ser definido como “As várias quantidades de um bem ou serviço econômico que um consumidor estará disposto a retirar do mercado, a um certo instante de tempo qualquer, sendo conhecido o preço” (REBELATTO; LIMA). A relação entre o preço cobrado e a demanda resultante pode ser observada na curva de demanda (Figura 8).

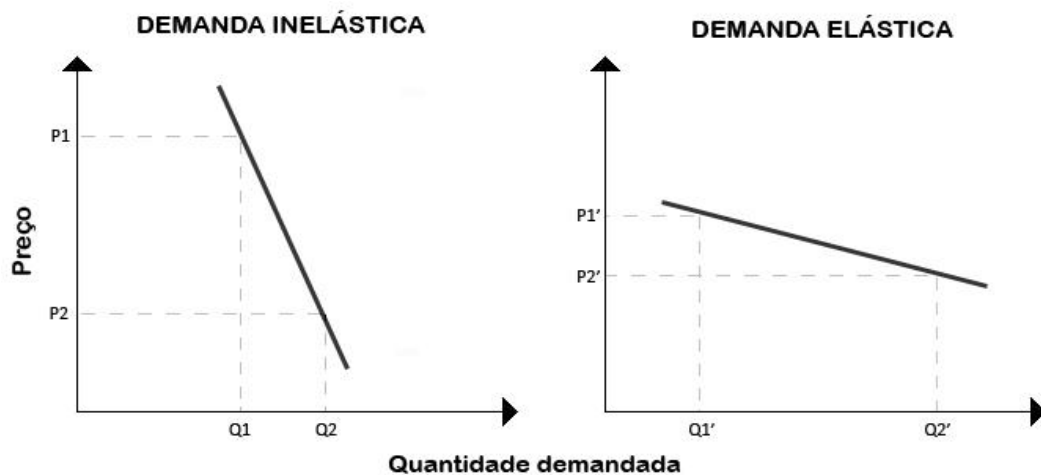


Figura 8 – Ilustração de dois tipos de curva de demanda - elástica e inelástica.

Fonte: Rebelatto, Lima,

Antes de definirmos a forma de mensurar a demanda de uma determinada empresa, precisamos entender o conceito de elasticidade-preço da demanda.

Rebelatto e Lima (2002, p. 11) definem que a elasticidade “mede a proporcionalidade existente entre as variações que ocorrem nas quantidades e as variações provocadas em um fator qualquer, permanecendo todos os demais fatores constantes”.

As empresas precisam saber como a demanda reage em relação a uma variação de preço, e a metodologia utilizada para isso é o estudo da elasticidade-preço da demanda. Essa elasticidade faz referência à medida de variação das quantidades transacionadas de um produto, face às alterações de seu preço. No caso de um produto que possua uma demanda elástica, um pequeno aumento do preço de venda do produto acarretaria em uma drástica redução na quantidade vendida. Por outro lado, um aumento de preço em um produto inelástico causaria apenas uma pequena variação na quantidade demandada do produto.

Se a demanda for elástica as empresas considerarão a hipótese de baixar o preço. Um preço mais baixo aumentará a receita total. Isto faz sentido à medida que os custos de produzir e vender mais unidades não aumenta desproporcionalmente (KOTLER, 1998).

A maioria das empresas faz alguma tentativa para mensurar suas curvas de demanda e, para isto, existem vários métodos.

O primeiro e mais simples envolve a análise de estatísticas de dados sobre preços já praticados, quantidades vendidas e outros fatores para estimar seus relacionamentos (KOTLER, 1998).

O segundo método envolve a condução de experiências de preço. Pode ser realizada uma variação sistemática de preços de diversos produtos em um determinado mercado e analisar os resultados obtidos, outra abordagem para essa metodologia é aplicar diferentes preços em territórios similares para ver como as vendas são afetadas (KOTLER, 1998).

O terceiro método o mais lógico, porém, também, o mais tendencioso. Consiste basicamente em entrevistar consumidores e solicitar informação de quantas unidades comprariam a diferentes preços propostos; o principal problema desse método é que os consumidores tendem a subestimar suas intenções de compra a preços altos para desencorajar a empresa a estabelecer níveis elevados de preços (KOTLER, 1998).

(3) Estimativa de custos:

O preço estabelecido por um produto deve ser suficientemente alto para cobrir os custos envolvidos em sua fabricação e comercialização (BOONE; KURTZ, 1998, p. 471). Os custos de uma empresa são de dois tipos: fixos e variáveis. Conforme Rebelatto e Lima

(2002), o custo fixo é a soma de todos os gastos que não sofrem variação no curto prazo, sendo independentes da quantidade produzida ou da receita de vendas.

Ainda segundo Rebelatto e Lima (2002), os custos variáveis são a soma de todas as despesas variáveis efetuadas com fatores empregados na produção, em um determinado período de tempo.

O custo total pode ser interpretado como o somatório dos custos fixos e variáveis. Para a administração é interessante cobrar um preço que cubra o custo total de produção, ou seja, de forma a gerar lucro.

Custo total = Custo fixo + Custo variável

Os Japoneses foram os responsáveis por criarem uma metodologia conhecida por custo-alvo. Diferentemente da grande maioria das empresas que após definirem o custo de produção definem o preço do produto de acordo com o mercado e então obtêm a sua margem de lucro, nas empresas Japonesas essa metodologia é diferente, “não é o custo que, via de regra, determina o preço, mas o contrário, ou seja, fixando-se um preço máximo de mercado e uma taxa de retorno para a empresa, o resultado é um custo máximo possível de ser praticado, conhecido como “Custo Alvo” ou “*Target Cost*” (FREIXO; TOLEDO, 2003, p. 1). Com o auxílio do departamento de marketing, definem-se as funções que um novo produto deve possuir e definem então um preço de acordo com o seu apelo comercial e os preços de produtos concorrentes. Desse preço, eles deduzem a margem de lucro desejada e determinam então o custo alvo que fica a carga dos departamentos de engenharia, produção, *design* e vendas de ser atingido.

(4) Análise dos custos, preços e ofertas dos concorrentes:

Dentro de uma enorme variedade de preços possíveis determinados pela demandas de mercado e custos, os custos, preços e possíveis reações de preço dos concorrentes ajudam a empresa a estabelecer em que nível fixar seus preços (KOTLER, 1998).

Nesse momento, entram as estratégias de *benchmarking* da empresa que deve conhecer completamente as qualidades e os diferenciais dos produtos concorrentes além de seus preços e custos. Essas técnicas de *benchmarking* têm de ser constantes e sistemáticas de forma a manter a empresa sempre atualizada a qualquer alteração no mercado.

Conforme Kotler (1998, p. 443), “Desde que a empresa esteja consciente dos preços e das ofertas dos concorrentes, pode usá-los como ponto de referência para seu próprio preço”.

(5) Seleção de um método de fixação de preço:

O preço implementado pela empresa no produto final tem de estar delimitado por um preço em que o lucro é nulo e entre um momento que o lucro é tão grande que não existiria demanda para esse produto. No momento do estabelecimento do preço, devem ser levados em consideração os custos de fabricação, custos esse que estabelecem um piso do preço, o preço dos concorrentes e de produtos substitutos que vão servir de referência para o mercado e as características exclusivas do produto que servem para delimitar o preço máximo que pode ser cobrado.

A metodologia mais comum no estabelecimento de preços é conhecida pelo termo inglês *markup*. Segundo CARVALHO (2001, p. 32) no *markup* “É definida uma porcentagem a ser aplicada sobre o custo para se chegar ao preço de venda ao cliente. O *markup* também pode ser adicionado sobre o custo de produção ou de aquisição em termos monetários e não em forma de percentual”.

Kotler (1998) ressalva que a metodologia do *markup* nem sempre é eficiente, visto que ignora a demanda, o valor percebido e o poder da concorrência.

Nesse momento, vale lembrar o conceito econômico de ponto de equilíbrio de forma a prever o que ocorreria em diferentes níveis de venda:

“O ponto de equilíbrio é uma técnica usada para identificar em que nível de vendas o produto ou linha de produtos está satisfazendo os custos totais e o seu desempenho em termos de lucratividade” (CARVALHO, 2001, p. 32). A Figura 9 demonstra um modelo de gráfico de ponto de equilíbrio.

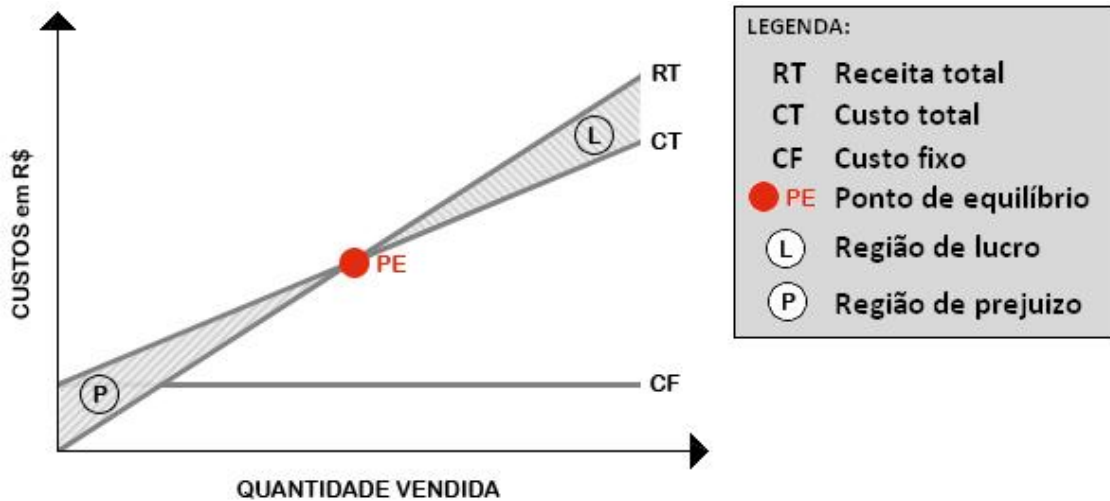


Figura 9 – Demonstração gráfica do ponto de equilíbrio

Fonte: Carvalho, 2001

A precificação baseada em custos perde relevância se os consumidores não perceberem que estão recebendo algum tipo de valor em troca de seu dinheiro. Baseado exatamente nessa idéia surgiu o conceito de **precificação por valor**. A precificação por valor parte do pressuposto de que o preço deve transmitir uma oferta de alto valor para o consumidor (KOTLER, 1998).

“Os responsáveis pelas decisões de preço devem descobrir o que os clientes esperam pagar e que faixa de preço consideram aceitável” (CARVALHO, 2001, p. 33). Preço de referência é o preço com o qual o consumidor compara o preço estabelecido para o produto, se o produto custar um preço menor que o seu preço de referência o consumidor perceberá valor nele.

Diversas pesquisas têm estudado o conceito de preço de referência. Thaler⁶ (1985 apud FERNANDES e SLOGO, 2008, p. 32) são objetivos ao afirmar:

“O preço de referência é o ponto neutro que serve de comparação, na forma em que preços abaixo são avaliados como baixo (mercadoria e serviço relativamente baratos) e preços acima são avaliados como altos (mercadorias e serviços relativamente caros).”

Geralmente, nos setores de *commodities* que já se encontram oligopolizados encontramos uma outra forma de definição de preços um pouco diferente. Neste caso, as empresas baseiam os seus preços em função do preço de seus concorrentes (**precificação baseada no mercado**), dedicando menor atenção aos seus custos e a taxa de lucro desejada. A empresa líder de mercado no ramo tende a definir um preço e as empresas menores acompanham a líder.

⁶ THALER, R. *Mental accounting and consumer choice*. *Marketing Science*, v.4, n.3, p.199-214, July/Sept. 1985.

(6) Seleção do preço final:

Para a definição do preço final as empresas devem levar em consideração alguns fatores adicionais como o preço psicológico, a influência de outros elementos do composto de marketing e restrições legais.

Muitas vezes o produtor deve levar em consideração os fatores psicológicos do preço e não apenas os econômicos. Philip Kotler (1998) lembra que muitas vezes os consumidores assumem o preço como um indicador de qualidade, esse fenômeno é mais notório em produtos sensíveis ao ego do consumidor como, por exemplo, carros de luxo, perfumes e roupas de grife. “Quando a Fleischmann aumentou o preço de seu gim de \$ 4,50 para \$ 5,50, as vendas da bebida aumentaram, não caíram” (KOTLER, 1998, p. 448). Frequentemente os vendedores manipulam os preços na hora de fixá-los em seus produtos, alguns vendedores, por exemplo, acreditam que os preços devem terminar em números ímpares. O fato, constatado através de pesquisas, é de que preços arredondados, como R\$ 90,00 não transmitem credibilidade, além disso, muitos consumidores ao verem um produto com preço de 999 reais o enquadram em uma faixa de preços de 900 e não de 1000 reais.

Podemos destacar também a influência de outros elementos do composto de marketing no preço e a propaganda é o mais importante deles. Estudos comprovaram que empresas que investem mais em propaganda apresentam condições de venderem seus produtos com os chamados preços *Premium* (cobrança de preços elevados em relação a produtos equivalentes).

Decisões de preços estão sujeitas a uma série de restrições legais, tanto em nível federal como em nível estadual. Cada país possui o seu conjunto específico de legislações e a OMC (Organização mundial do comércio) é a responsável por regulamentar e vigiar as relações comerciais entre os diferentes países. Atualmente, estão em vigor legislações *antitrust* e para a ocorrência do chamado comércio justo (*fair-trade laws*).

2.4.3 ESTRATÉGIA PROMOCIONAL:

O terceiro P, promoção, cobre todas as ferramentas de comunicação que fazem chegar uma mensagem ao público-alvo.

“**Promoção** é a função de informar, persuadir e influenciar as decisões de compra dos consumidores” (BOONE; KURTZ, 1998).

Com base nos objetivos da organização, os vários elementos da estratégia promocional – propaganda, promoção de vendas, relações públicas, força de vendas e marketing direto - são formulados. A Figura 10 exibe exemplos típicos de ferramentas de cada estratégia promocional.

PROPAGANDA	PROMOÇÃO DE VENDAS	RELAÇÕES PÚBLICAS	FORÇA DE VENDAS	MAREKTING DIRETO
Anúncios impressos e eletrônicos	Concursos, jogos e sorteios	Palestras	Apresentação para vendas	Catálogos
Programação visual da embalagem	Prêmios e Brindes	Seminários	Reuniões para vendas	Mala direta
Encartes dentro da embalagem	Amostras	Relatórios anuais	Programas de incentivo	Telemarketing
Brochuras e Panfletos	Feiras e convenções	Doações filantrópicas	Amostras	Compras pelo computador
Pôsteres e Cartazes	Exposições	Patrocínios	Feiras e convenções	Compras pela TV
Outdoors	Descontos	Relações na comunidade		E-mail
Sinalização	Venda Casada	Publicações		
Display em pontos-de-venda		Eventos		
Símbolo e logos				

Figura 10 – Exemplo de ferramentas de comunicação

O conceito da **AINDA** (**A**tenção – **I**nteresse - **D**esejo – **A**ção) atribuído a E. K. Strong, que escreveu *The Psychology of Selling*, em 1925, ainda é válido para explicar os passos que levam a uma decisão de compra. Para vender algo a alguém, primeiro é necessário conquistar a atenção da pessoa, ou seja, ela tem de notar o que lhe está sendo oferecido; depois, é fundamental que ela passe ao interesse, isto é, que queira observar melhor o objeto ou serviço, entender suas características e benefícios; daí deve fluir para o desejo, convencendo o comprador da capacidade de o produto satisfazer os seus desejos; e, finalmente, passar à ação em forma de compra ou aquisição do produto.

PROPAGANDA: A amplitude dos mercados de hoje faz com que a propaganda seja uma das ferramentas mais poderosas para promover a conscientização das pessoas sobre uma empresa, um produtos ou uma ideia. O dispêndio total com propaganda, por ano, nos Estados Unidos, chega a 131 bilhões de dólares, ou aproximadamente 500 dólares para cada homem, mulher ou criança (BOONE; KURTZ, 1998).

A propaganda é mais eficaz quando seu alvo é restrito, direcionado. Embora seja muito difícil medir precisamente a taxa de retorno do investimento em propaganda (*ROAI – rate of return on advertising investment*), ela é provavelmente maior no caso de anúncios direcionados (KOTLER, 1999).

Ao desenvolver uma campanha qualquer de propaganda, os responsáveis pela área de marketing devem definir o mercado alvo e em seguida prosseguir para as seguintes tomadas de decisões:

1. Objetivos da propaganda;
2. Orçamento para estratégias promocionais;
3. Que mensagem transmitir;
4. Seleção de mídia;
5. Mensuração (avaliação da eficácia de um anúncio);

(1) OBJETIVOS DA PROPAGANDA: O seu objetivo principal é aumentar a probabilidade de um consumidor comprar um determinado produto ou adquirir um determinado serviço. Segundo Boone & Kurtz (1998) existem dois tipos básicos de propaganda as de produto e as institucionais. Quando falamos em propaganda o primeiro conceito que nos vem à cabeça é o de propaganda de produto, ou seja, da venda de um determinado bem ou serviço. A propaganda institucional, diferentemente, preocupa-se em promover um conceito, uma ideia, uma filosofia ou a reputação de uma indústria, companhia, organização ou órgão governamental.

Os objetivos da propaganda podem ser subdivididos em três categorias: propaganda informativa, propaganda persuasiva e propaganda de lembrança. A **propaganda informativa** é geralmente empregada no estágio introdutório do ciclo de vida do produto, onde o objetivo é desenvolver uma demanda ainda inexistente pelo produto. Já a propaganda persuasiva é importante, conforme Kotler (1998, p. 555), “quando o objetivo da empresa é desenvolver a demanda seletiva para uma marca específica”. Algumas propagandas persuasivas podem ser classificadas como comparativas, onde uma marca procura estabelecer vantagens na comparação de seus atributos com os outros atributos de outras marcas.

A **propaganda de lembrança** é geralmente empregada nos estágios de maturidade e até mesmo de declínio do produto. Trabalha para lembrar as pessoas de comprar e não para informá-las ou persuadi-las, de forma a reforçar uma atividade promocional prévia.

(2) ORÇAMENTO PARA ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS: Com os objetivos esperados pela vinculação da propaganda já definidos, a empresa já pode estabelecer o orçamento destinado a ser gasto em publicidade com cada produto. “O papel da propaganda é alterar a curva de demanda do produto para cima [...] Entretanto, como uma empresa pode saber que está gastando a quantia correta?” (KOTLER, 1998, p. 556).

Uma das decisões mais delicadas enfrentada pelas empresas quando planejam suas estratégias de comunicação centra-se no problema dinheiro e exatamente por isso alguns fatores específicos devem ser levados em conta no momento de se estabelecer o orçamento para uma determinada campanha publicitária: estágio do ciclo de vida em que o produto se encontra (novos produtos tendem a receber grandes orçamentos de publicidade), a participação de mercado (aumentar a participação de mercado, por exemplo, exige maiores gastos em propaganda), natureza do mercado e do produto (produtos com pouca diferenciação exigem propaganda intensa para estabelecer uma imagem diferenciada, assim como produtos com características exclusivas).

(3) MENSAGEM A SER TRANSMITIDA: As campanhas publicitárias no geral divergem bastante em termos de conteúdo e criatividade. Por isso, é evidente que muitas vezes a criatividade é muito mais efetiva que o número de dólares gastos com a propaganda. Kotler (1998) destaca que somente após atrair a atenção do seu público alvo é que um comercial ajuda a aumentar as vendas de uma marca.

Entretanto, a propaganda, por mais efetiva que seja, não consegue “enganar” o cliente e criar a satisfação do mesmo por um produto que não possui a qualidade mínima para atender o mercado.

É grande o número de estudos que investigaram a percepção dos consumidores sobre as propagandas. NOHARA et al.(2009) destaca entre os efeitos positivos da publicidade, que estudos mostraram que os consumidores acreditam que a propaganda aumenta o padrão de vida das pessoas, ou até mesmo, estimula a competição e a melhoria da qualidade dos produtos. Por outro lado, alguns dos estudos revelaram que os consumidores percebem a propaganda como um instrumento que estimula a compra de produtos desnecessários e de valores materialistas (NOHARA et al., 2009).

Profissionais de propaganda possuem diferentes metodologias para desenvolver seus anúncios, mas, no geral, todo anúncio deve passar por quatro etapas principais: geração da

mensagem, avaliação e seleção da mensagem, execução da mensagem e a revisão da responsabilidade social pela propaganda.

A princípio deve ser definida a mensagem que será transmitida pela propaganda. Nessa etapa é interessante que a mensagem a ser transmitida seja parte do conceito de desenvolvimento do produto. Um mesmo produto pode possuir diferentes mensagens e fica a cargo da diretoria definir qual delas é mais interessante para o mercado no momento. Kotler (1998) ressalva que ao longo do tempo a empresa pode desejar mudar a mensagem sem ter que, necessariamente, mudar o produto, principalmente se os consumidores estiverem à procura de benefícios novos ou diferentes do produto.

Toda propaganda deve ter uma mensagem, transmitir informações e comunicar ao consumidor o que é realmente importante e diferencial no produto, algumas empresas fracassam por não criarem mensagens de fácil compreensão e não percebem o erro cometido. Ao avaliar as mensagens alternativas o anunciante deve realizar um estudo do mercado de forma a determinar que apelo teria maior impacto na audiência-alvo (KOTLER, 1998).

Baseado nas características do mercado, o anunciante deve estudar qual forma executar a mensagem, visto que, o impacto da mensagem depende não apenas do que é dito, mas também de como é dito. Como lembra Kotler (1998), a execução da mensagem adquire suma importância em produtos altamente similares. Em seu livro Kotler (1998) destaca esse fenômeno através do exemplo da empresa fabricante de vodcas Absolut:

“Geralmente, a vodca é vista como um produto tipo *commodity*. Todavia, a dimensão da preferência de marca e lealdade é enorme nesse mercado. A maior parte da preferência está baseada na venda de imagem, não do produto. Quando a marca sueca Absolut entrou no mercado norte-americano em 1979, a empresa vendeu insignificantes 7000 caixas naquele ano. Em 1991, as vendas chegaram a dois milhões de caixas. A Absolut tornou-se a marca importada mais vendida nos Estados Unidos, com 65% do mercado. Suas vendas estão subindo às alturas em todo o mundo. Sua arma secreta: uma estratégia de alvo, embalagem e de propaganda. A Absolut destina-se aos bebedores sofisticados, em ascensão social e ricos. A vodca é vendida em uma garrafa conservadora que sugere a austeridade sueca. A garrafa tornou-se um ícone e é usada como peça central de todos os anúncios, acompanhada por trocadilhos como “Magia Absoluta” ou “Posse Absoluta”. Artistas bem conhecidos, como Warhol, Haring e Scharf, desenharam muitos anúncios da Absolut, em que a imagem da garrafa sempre aparece de maneira inteligente. A Absolut ganhou mais prêmios em sua categoria do que qualquer outra campanha de propaganda em toda a história.”

A execução da mensagem depende do estilo em que ela é apresentada, do tom que é utilizado pelo anunciante, das palavras e do formato empregado. A Figura 11 ilustra alguns exemplos de propaganda da famosa fabricante de calçados Brasileira chamada Havaianas.



Figura 11 – Exemplos de propagandas realizadas pela Havaianas

Surgida em 1962, as Havaianas foram inspiradas em sandálias japonesas de nome Zori, com o diferencial de serem feitas de material plástico. As sandálias da marca foram criadas para serem um produto de classe média, mas não foi o que aconteceu na prática. Tanto que na época de 90 esse produto era quase uma commodity.

Em 1994 a empresa iniciou um projeto para mudar a imagem e ampliar o público alvo e para isso era necessário mais que mudar as Havaianas – produto de qualidade reconhecida – mas sim, o que se pensava sobre elas. Para isso a marca investiu em duas frentes: Inovação do produto e em seguida em comerciais populares com figuras bastante conhecidas dos Brasileiros. O resultado disso é conhecido por qualquer Brasileiro, uma marca com produtos de qualidade e que consegue atender as mais diferentes classes sócias.

Muitas vezes as agências anunciantes se deparam com problemas relacionados à ética da propaganda e acabam por ter suas idéias criativas vetadas por normas sociais e legais. Atualmente, na grande maioria dos países, já existe um conjunto de leis que proíbem anúncios com propagandas falsas ou enganosos e até propagandas com conteúdo inadequado, ou que ofendam algum grupo étnico, minorias raciais ou grupos de interesse especial.

Laczniak e Murphy⁷ (2006 apud NOHARA et al., 2009, p. 9) afirmam que muitas práticas mercadológicas podem ser ilegais e antiéticas; exemplo disso é a publicidade fraudulenta. Outras podem ser legais, mas antiéticas, e ainda poucas podem ser ilegais, mas éticas ou socialmente aceitáveis.

⁷ LACZNIAK, G; MURPHY, P. *Normative perspectives for ethical and socially responsible marketing. Journal of Macromarketing*, v. 26, n. 2, p. 154-177, 2006.

(4) SELEÇÃO DE MÍDIA: Outra decisão a ser tomada no desenvolvimento de uma estratégia de propaganda é a mídia através da qual a propaganda será divulgada. As mídias mais convencionais atualmente são as mídias eletrônicas (rádio, televisão e internet) e as mídias impressas (jornais, revistas, cartazes e mala direta).

A escolha entre as diversas categorias de mídia deve levar em consideração os hábitos de mídia da audiência-alvo (por exemplo, o rádio e a televisão são mais eficazes para atingir adolescentes), o tipo de produto (é difícil, por exemplo, mostrar todas as funcionalidades de uma câmera fotográfica em um anúncio no rádio) e obviamente o custo (meios como a televisão tendem a ser caros, enquanto a exposição em jornais, revistas e rádios são mais baratas). Vivemos um momento atual caracterizado pelo constante surgimento de novas mídias. Os *outdoors* foram a grande nova mídia da década passada, os anúncios estão cada vez mais diversificando os seus locais de aparição, livros *best-sellers*, salas de cinema, programas de Tv e seriados são apenas alguns exemplos (KOTLER, 1998). Uma das formas de mídia que mais cresceu na última década é a internet, que se destaca por ser apresentar altos níveis de visualização e ser uma das mídias mais baratas.

(5) MENSURAÇÃO ou AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DE UM ANÚNCIO: Como a propaganda representa uma despesa considerável para muitas empresas, é essencial determinar a eficácia da mesma. “Determinar se uma mensagem de propaganda alcançou o objetivo pretendido é uma das tarefas mais difíceis em marketing” (BOONE; KURTZ, 1998). A avaliação da eficácia de uma campanha consiste basicamente em duas etapas o pré-teste e o pós-teste (BOONE; KURTZ, 1998). Conforme Kotler (1998, p. 573) “A maior parte do dinheiro é gasto pelas agências em pré-testes de anúncios, ficando pouco para gastar na avaliação posterior de seus efeitos”.

O **pré-teste** como o próprio nome já indica é o teste realizado antes mesmo de o anúncio ser utilizado. Existe uma ampla gama de pré-teste que varia de acordo com a empresa em questão, mas, no geral, são testes feitos com o próprio consumidor onde são analisadas as respostas e reações de cada um desses consumidores avaliadores.

Pós-teste é a avaliação do efeito do anúncio após a sua veiculação em alguma mídia. Esse tipo de teste tende a ser esquecido pelas empresas, mas é muito útil especialmente no planejamento de anúncios e campanhas futuras. Alguns modelos de pós-testes mais conhecidos são *Starch Readership Report*, testes de lembrança espontânea, testes de investigação e testes simultâneos.

PROMOÇÃO DE VENDAS: Segundo Kotler (1999, p. 140) “A maioria dos anúncios não gera vendas rapidamente. Os anúncios trabalham mais com a mente das pessoas que com seu comportamento – esse é o território da promoção de vendas”.

Conforme Toledo e Vaz(2008, p. 3):

“promoção de vendas é o conjunto de ações e recursos transformados em apelos no ponto-de-venda, que visam aumentar o volume de vendas de um produto ou serviço durante um período de tempo determinado.”

As técnicas de promoção de vendas até pouco tempo atrás eram vistas com um papel secundário na estratégia de propaganda, sendo muito utilizadas para a obtenção de resultados de curto prazo. Hoje, no entanto, são componentes essenciais, e seu foco mudou do curto para o longo prazo, na consolidação de marcas e continuidade de compra (BOONE; KURTZ, 1998).

LONGO ⁸(1989 apud ABREU, 1994, p. 71) aponta alguns motivos que justificam a crescente importância que a promoção de vendas assume no marketing:

- Incremento de uma visão de curto prazo na administração de marketing: as dificuldades de previsão orçamentárias que enfrentam as empresa brasileiras geram nos profissionais de marketing insegurança nas decisões e incentivam a busca de ações de resultados imediatos, com a capacidade de avaliação instantânea da resposta do consumidor;
- Embora seja grande o número de novos produtos no mercado, poucos são os que podem realmente apresentar diferenciações básicas em relação aos seus concorrentes e a promoção de vendas é um excelente fator de diferenciação;

Os vendedores usam a estratégia da promoção para atrair novos consumidores através da experimentação, recompensar consumidores leais ou mesmo aumentar a taxa de recompra dos usuários ocasionais. Frequentemente, a promoção tende a atingir principalmente os consumidores chamados de “trocadores de marca”, aqueles que estão atrás de preços baixos e promoção, sendo pouco provável que uma promoção transforme um cliente comum em um cliente leal da marca. Como já foi previamente lembrado por Walter Longo, as promoções tendem a apresentar ótimos resultados para a diretoria administrativa da empresa em curto prazo, porém a execução de promoções de preço muito frequentemente pode fazer com que o

⁸ LONGO, W. Promoção de vendas. Tudo que você queria saber sobre propaganda e ninguém teve paciência para explicar. São Paulo: Atlas, 1989, p. 352.

consumidor passe a comprá-la apenas nos momentos promocionais, ficando assim a empresa refém de uma redução constante nos preços (KOTLER, 1998).

Segundo Toledo e Vaz (2008) definir o objetivo de uma ação de promoção de vendas é estabelecer o tipo de informação que se quer que o público-alvo tome conhecimento: divulgar uma nova embalagem, demonstrar novas aplicações do bem, informar uma alteração nos atributos do produto, estímulo a compra de maiores lotes, desenvolvimento de experimentação e atração de não-usuários.

Muitas ferramentas de promoção de vendas estão disponíveis hoje em dia, dentre elas podemos destacar amostras grátis, pacotes de preços promocionais, brindes, cupons, descontos, concursos e propagandas nos pontos-de-venda (*displays*). A Figura 12 ilustra o efeito de uma promoção de vendas bem sucedida:

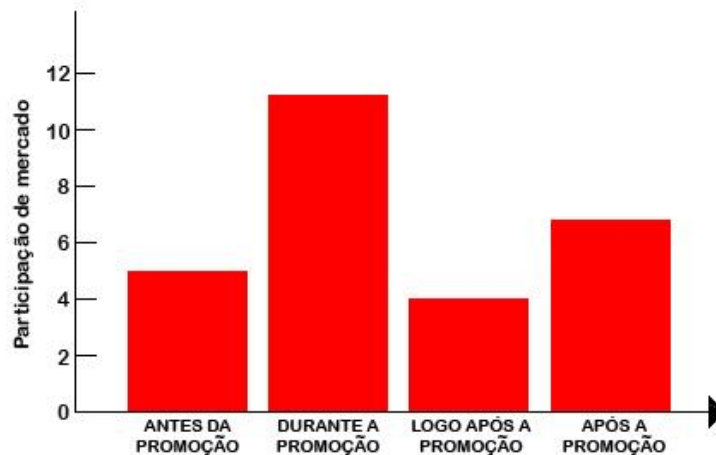


Figura 12 – Efeito da promoção de vendas junto ao consumidor

Fonte: Kotler, 1998

Suponhamos que uma empresa qualquer possua 5% de participação de mercado em um instante qualquer de tempo. Durante um período de promoção a participação de mercado da empresa aumenta para 11%, cai para 4% logo após a promoção e se estabelece em 7% no período posterior. Evidentemente a promoção atraiu novos experimentadores e também estimulou os compradores a comprar mais. A queda após o fim da promoção é dada devido ao período em que os consumidores começaram a consumir os seus estoques. O aumento, no longo prazo, para 7% indica uma promoção bem sucedida tendo conseguido conquistar novos usuários.

RELAÇÕES PÚBLICAS: O termo “Relações públicas” pode ser definido segundo Boone & Kurtz (1998) como as comunicações e relacionamentos da empresa com seus diversos públicos, incluindo consumidores, empregados, acionistas, fornecedores, órgãos

governamentais e a sociedade na qual ela opera. O objetivo fundamental do departamento de relações públicas é promover uma boa imagem corporativa entre a empresa e os seus diversos públicos.

A área de relações públicas de marketing pode contribuir para os seguintes objetivos segundo Kotler (1998):

- Construção de consciência;
- Construção de credibilidade;
- Estímulo a vendedores e revendedores;
- Redução dos custos de promoção;

As relações públicas das empresas estão em um período de grande crescimento, devido especialmente ao aumento da pressão popular no que se refere à conduta ética da empresa, ambientalismo e internacionalização, além de ser uma forma de promoção, no geral, muito mais barata e viável.

FORÇAS DE VENDA: A venda é muitas vezes vista como o elo de ligação entre a empresa e o consumidor e exatamente por essa razão a empresa precisa empenhar-se ao máximo para planejar sua força de vendas. É através do planejamento da força de vendas que estruturamos, direcionamos e controlamos as atividades de vendas de uma organização.

Conforme Kotler (1999, p. 143) forças de vendas é:

“Uma das mais dispendiosas ferramentas de comunicação de marketing é a força de vendas da empresa, especialmente quando sai a campo, em viagens constantes, e passa um tempo considerável à caça de clientes potenciais enquanto mantém os atuais clientes satisfeitos.”

As empresas devem definir cuidadosamente os objetivos específicos que esperam atingir com suas forças de vendas. Havia uma antiga idéia de que os vendedores deviam vender e vender. Depois, surgiu a idéia de que os vendedores deveriam estar preparados para solucionar e propor uma solução. Mais recentemente, alguns setores começaram a insistir que a força de vendas deve engajar-se no compromisso de venda. Sob este conceito, os vendedores, de início, não procuram vender um produto ou resolver algum problema. Ao contrário, eles mostram ao cliente potencial como sua empresa pode ajudá-lo a melhorar a rentabilidade. Procuram unir as duas empresas como parceiras para o lucro (KOTLER, 1998).

O ponto principal de uma operação de vendas bem sucedida é a seleção de vendedores eficazes e com experiência. Estudos comprovam que podem existir diferenças extremas de desempenho entre vendedores, sendo assim um treinamento prévio do vendedor essencial. Os consumidores atuais esperam vendedores preparados, que tenham profundo conhecimento do produto oferecido, sejam eficientes e confiáveis. Isto tem exigido investimento muito maior em treinamento.

Os programas de treinamento variam de acordo com a empresa e o ramo de atuação da mesma, mas no geral destinam-se a: apresentar e detalhar a empresa ao vendedor; fazer com que os vendedores conheçam todas as aplicações, funcionalidades e restrições do produto; apresentar o perfil do cliente potencial e a ensinar os vendedores abordagens e apresentações corretas do produto.

MARKETING DIRETO: De acordo com a DMA (*Direct Marketing Association*) Marketing Direto é um sistema interativo do marketing que usa uma ou mais mídias de propaganda para obter uma resposta mensurável e/ou uma transação em qualquer localização.

A base do marketing direto é a informação, que devido aos avanços tecnológicos ocorridos nas últimas décadas, pode ser facilmente capturada e administrada. Hoje é possível formar grandes bancos de dados com informações relevantes sobre as pessoas, agrupando-as por dados de similaridade, e assim ter verdadeiro conhecimento individualizado dos consumidores, usuários e clientes potenciais, para aí então, agir sobre eles.

Seu propósito é isolar os clientes e compradores como indivíduos e construir um relacionamento prolongado com eles para benefício deles e melhores lucros seus, permitindo, desta forma, que você conheça melhor o seu cliente, sabendo precisamente aquilo de que ele necessita, ficando assim, muito mais fácil efetuar-lhe uma venda ou oferecer-lhe um serviço.

Quando se isola alguém como um indivíduo, isto significa descobrir o que o torna diferente dos demais, conhecendo quais são as suas necessidades, preferências, interesses e personalidade, exclusivos.

Ao falar com os seus clientes como indivíduos, utilizando o conhecimento adquirido com base no relacionamento existente, torna-se possível fazer apelos mais convincentes.

A forma mais antiga de marketing direto é a visita de vendas, já o marketing de catálogo e telemarketing são formas mais tradicionais. Crescentes em importância estão os canais de venda a domicílio, o marketing por TV interativa e o comércio online.

2.4.4 ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO:

Cada empresa deve decidir como tornar suas mercadorias disponíveis ao mercado-alvo. As duas escolhas são vender os bens diretamente ou vendê-los por meio de intermediários. A maioria dos fabricantes trabalha com intermediários de marketing para colocar seus produtos no mercado. Eles constituem, segundo Kotler (1998), o chamado canal de marketing ou canal de distribuição.

Os canais de distribuição são responsáveis por superar as distâncias geográficas entre o produtor e consumidor, proporcionando aos usuários finais meios convenientes de obter os bens e serviços que desejam (BOONE; KURTZ, 1998).

Conforme Boone & Kurtz (1998) “os intermediários de marketing são as empresas comerciais que operam entre os produtores e consumidores ou compradores empresariais”. Por que então uma empresa delegaria uma função de tamanha importância para a sua imagem com o consumidor, como a distribuição física de seus produtos, para outra empresa? Philip Kotler (1998) destaca três vantagens da utilização de intermediários no processo de distribuição:

- Necessidade de menores recursos financeiros do que para vender diretamente para o consumidor final;
- Em alguns casos a venda direta simplesmente não é viável;
- Oportunidade de as empresas focarem os seus investimentos nas suas áreas de especialidade/conhecimento;

Cada intermediário que desempenha algum trabalho para levar o produto ao consumidor final constitui um nível de canal (KOTLER, 1998). A Figura 13 ilustra os diferentes possíveis canais de distribuição para os profissionais de marketing.

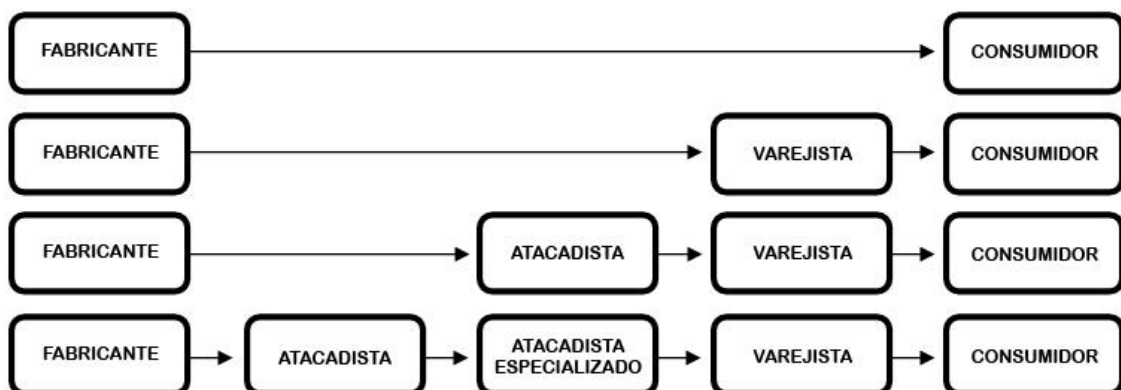


Figura 13 – Tipos de canais de distribuição

Fonte: Kotler, 1998

Do fabricante para o consumidor: O canal de distribuição mais simples e direto é mais comum no mercado empresarial onde a maior parte dos componentes é vendida através do contato direto entre consumidor e o fabricante. Outras formas de venda direta são através de vendas porta a porta, reuniões domiciliares, mala direta, telemarketing, venda por televisão e venda por lojas dos próprios fabricantes. No Brasil um exemplo conhecido é o caso da empresa de cosméticos femininos Avon, na qual representantes da marca vendem os seus produtos de porta em porta.

O canal com um intermediário possui no geral um varejista ligando o consumidor e o fabricante. O canal tradicionalmente utilizado para os bens de consumo em geral tem início no fabricante, passando para o atacadista, o varejista e tendo por fim o consumidor final. Esse é o método utilizado por pequenos varejistas que sem grandes recursos financeiros utilizam-se do poder dos grandes atacadistas.

Antes de uma empresa definir o seu canal de marketing ela tem de saber exatamente o que, onde, quando e como os seus consumidores-alvos compram. Ciente das limitações de cada canal de distribuição o planejador de marketing deve decidir qual ou quais dos canais conseguem suprir os desejos do consumidor.

No momento da seleção de uma canal de distribuição, os diferentes tipos de serviços oferecidos por cada canal devem ser levados em conta, dentre eles podemos destacar, por exemplo: o tamanho do lote que o canal permite a um consumidor adquirir, variedade de produtos fornecidos pelo canal de marketing e a retaguarda de serviço (serviços extras como entrega, instalação consertos e outros).

Considerações sobre os produtos também devem ser levadas em conta no momento da seleção do canal de distribuição. Bens perecíveis e produtos com ciclo de vida curto, geralmente têm de ser movimentados em canais curtos e com poucos intermediários.

VAREJO

Varejo é a venda de produtos ou a comercialização de serviços em pequenas quantidades, ao contrário do que acontece na venda por atacado. É a venda a retalho, como por partes de um todo, direto ao comprador final, consumidor do produto ou serviço, sem intermediários.

As decisões de marketing dos varejistas estão centradas nas estratégias de mercadorias, o serviço ao cliente, a definição de preços, a análise do público-alvo, promoção, localização e atmosfera da loja. A Figura 14 ilustra essas estratégias.



Figura 14 – Componente da estratégia de varejo

A decisão mais importante de uma varejista diz respeito à definição de seu público-alvo. A empresa não pode tomar medidas para a definição de seus preços, atmosfera da loja e sortimentos de produtos sem antes ter definido o seu público alvo. A empresa deve focar consumidores de que nível de poder de compra? Os compradores desejam variedade, sortimento profundo ou conveniência? Existe alguma faixa etária prioritária a ser focada? Estas são apenas algumas das formas de definição do público-alvo que o varejo deve estudar (KOTLER, 1998). Após identificar o seu público-alvo o varejista está pronto para desenvolver os componentes de sua estratégia de varejo.

A estratégia de mercadorias envolve a tomada de decisões sobre a amplitude e profundidade de seu sortimento de produtos além das categorias e linhas de produtos disponíveis.

Boone & Kurtz (1998, p. 348) afirmam que “Ao decidir que mercadorias serão incluídas no sortimento de uma loja, o varejista deve considerar também o ambiente competitivo”. Kotler(1998) vai mais longe e afirma que o grande desafio do varejista é conseguir estabelecer uma estratégia de diferenciação em relação aos seus concorrentes. Wortzel sugere algumas estratégias para a diferenciação de produto:

1. Oferecer marcas nacionais exclusivas que não estejam disponíveis nos concorrentes;

2. Oferecer a maior parte dos produtos de marca própria;
3. Realizar eventos de impacto para promover produtos especiais;
4. Ser o primeiro a trabalhar com produtos que sejam considerados novidades no mercado;

As atividades promocionais de uma loja contribuem para a sua imagem como um todo, assim como as características físicas, serviços e comodidades de uma loja atraem e satisfazem as necessidades do cliente.

A atmosfera da loja engloba tanto o seu interior como o seu exterior. O exterior da loja inclui o projeto arquitetônico, as vitrines, letreiros e entrada que auxiliam na identificação do varejo e ajudam a atrair e chamar a atenção de clientes. O interior da loja é o principal responsável por transmitir a imagem desejada pelo estabelecimento. Elementos internos incluem o *layout* da loja, a forma de exposição de mercadorias, condições de iluminação, cores, sons, aromas e limpeza (BOONE; KURTZ, 1998).

Baseado em um estudo que comprova que apenas 25% dos clientes que vão ao shopping acabam por realmente comprar algum produto, algumas empresas sabiamente estão transformando suas lojas em verdadeiros centros de entretenimento. Por exemplo:

“A Niketown está atraindo mais visitantes do que o famoso Museu da Ciência e da Indústria de Chicago. Ela é a última palavra que os aficionados em nichos de mercado: cada dependência é dedicada a um esporte diferente onde se pode ver e comprar os materiais e calçados apropriados a algum esporte. O adolescente interessado em basquetebol vai para o segundo andar onde vê uma figura gigante do astro Michael Jordan, um sortimento completo de tênis, uniformes para a prática deste esporte e até uma quadra onde pode experimentar o tênis, treinar algumas cestas e sentir como eles ajudam no desempenho” (KOTLER, 1998, p. 506).

Outra prática que tem crescido muito é o oferecimento de serviços diferenciados aos clientes. Podemos citar serviços de embrulho para presentes, trocas e devoluções, auxílio de profissionais treinados, serviços de entrega e instalação, salas de espera com cafezinho e internet entre outros.

Idealmente todos os varejistas gostariam de adotar *markups* altos e atingir altos volumes de vendas. Infelizmente nem sempre é assim. Pelo contrário quanto maior o *markup* de um varejo menor o volume de vendas (lojas de especialidade no geral) e quanto menor o *markup* maior o volume de vendas (lojas de venda em massa). Cientes disso, os varejistas sabem que tem de fixar os preços baseados no seu mercado-alvo e nos varejos concorrentes.

Os varejistas contam com duas ferramentas para a mudança do seu volume de venda e da sua taxa de lucro, são elas as mudanças de *markups* e os descontos. Através de políticas de

desconto os estabelecimentos podem remarcar preços para baixo ou reduzir o preço de produtos de giro lento de estoque. Políticas de desconto combinadas com políticas de aumento de *markup*, de alguns produtos, podem resultar em um caixa equilibrado e um maior volume de vendas.

Os profissionais do setor imobiliário sempre salientam que a localização do estabelecimento pode ser o fator determinante do sucesso ou do fracasso de um empreendimento, e no setor varejista isso não é diferente. A decisão da localização de um estabelecimento depende de vários fatores, que incluem o tipo de mercadorias comercializadas, os recursos financeiros disponíveis, as características do público alvo e a disponibilidade de pontos comerciais (BOONE; KURTZ, 1998).

2.5 PESQUISA DE MARKETING:

Nos últimos anos, com o surgimento de novos meios de comunicação e troca de informação, ficou evidente a necessidade por informações mais detalhadas e diversificadas para as instituições. Segundo FREITAS (2000) e FREITAS e MOSCAROLA (2000), a informação serve para a tomada de decisão; logo, a importância de decidir com maior precisão é justificada pela necessidade que se tem de agir dentro das organizações e no campo da pesquisa, visto que, é ela quem fornece informações valiosas à empresa as quais devem ou deveriam guiar as suas futuras atividades de marketing.

De acordo com MATTAR (1995), a pesquisa de marketing surgiu e se desenvolveu a partir de 1910, nos EUA, onde as verbas destinadas pelas empresas em 1948 chegavam a US\$ 50 milhões e, em 1975, ultrapassavam os US\$ 600 milhões, enquanto no Brasil, nesse mesmo ano, foram de apenas US\$ 3,5 milhões.

Malhotra (2005, p. 4) toma como a melhor definição de pesquisa de marketing:

“Pesquisa de marketing é a identificação, a coleta, análise e a disseminação sistemática e objetiva das informações; e esse conjunto de ações é empreendido para melhorar as tomadas de decisão relacionadas à identificação e à solução de problemas (estas também são conhecidas como oportunidades) em marketing.”

Malhotra(2005) define que a pesquisa de marketing envolve a identificação, a coleta, a análise e a disseminação das informações como é ilustrado na Figura 15.

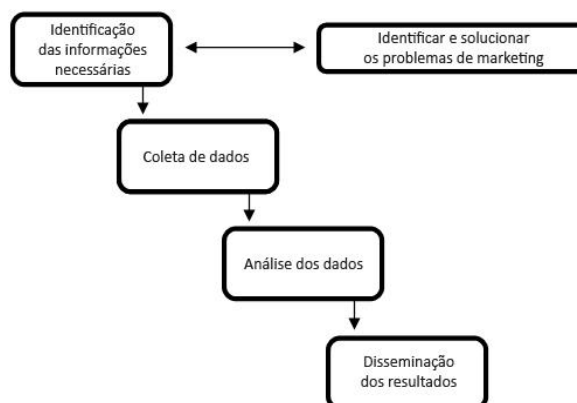


Figura 15 – Definindo a pesquisa de marketing
Fonte: Malhotra, 2005

A pesquisa de marketing é sistemática, o que significa que ela segue um caminho previsível, vale lembrar que um projeto de pesquisa é planejado e documentado. Ela deve ter

um embasamento científico nos dados que são coletados para uma futura análise e dessa análise se obter conclusões (MALHOTRA, 2005).

2.5.1 INTRODUÇÃO A PESQUISA DE MARKETING:

Segundo Vieira(2002), a multiplicidade de pesquisas pode ser classificada quanto: (a) à natureza das variáveis pesquisadas; (b) à natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas; (c) ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado; (d) à forma utilizada para a coleta de dados primários; (e) ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade; (f) à dimensão da pesquisa no tempo; (g) à possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo; e (h) ao ambiente de pesquisa. Não cabe a esse artigo discutir cada uma dessas classificações. Serão discutidas em mais detalhes apenas as metodologias mais utilizados em marketing: as pesquisas exploratória, descritiva e causal.

Malhotra (2005) define que, basicamente, existem duas classificações de pesquisa de marketing, uma para identificação dos problemas e outra para a sua solução. Geralmente, a pesquisa de identificação e solução do problema caminham juntas, e determinado projeto de pesquisa de marketing pode combinar ambas.

A) Pesquisa de identificação do problema: É feita para estimar o potencial de mercado, a participação no mercado, a força de uma marca e/ou da imagem da empresa, as características do mercado alvo, a análise e/ou mapeamento das vendas, as previsões de curto ou longo prazo e também para descobrir as tendências comerciais. Segundo BOONE e KURTZ(1998) ela simplesmente é utilizada para descobrir a causa de um problema.

A identificação do problema é a mais comum das formas de pesquisa e é geralmente empreendida por quase todas as empresas com uma área competente de marketing. Na maioria das vezes esse tipo de pesquisa é empregado para avaliar o ambiente e diagnosticar os problemas (MALHOTRA, 2005).

B) Pesquisa de solução do problema: Uma vez que o problema ou oportunidade tenham sido identificados, a empresa empreende uma pesquisa de solução do problema para enfrentar o problema. Tal pesquisa enfoca muitos tópicos como pesquisas de segmentação, produto, fixação de preço, comunicação/propaganda e distribuição (MALHOTRA, 2005).

Malhotra(2005) destaca a importância da subdivisão da pesquisa de marketing. No geral o processo de pesquisa pode ser subdividido em seis etapas básicas conforme a Figura 16:

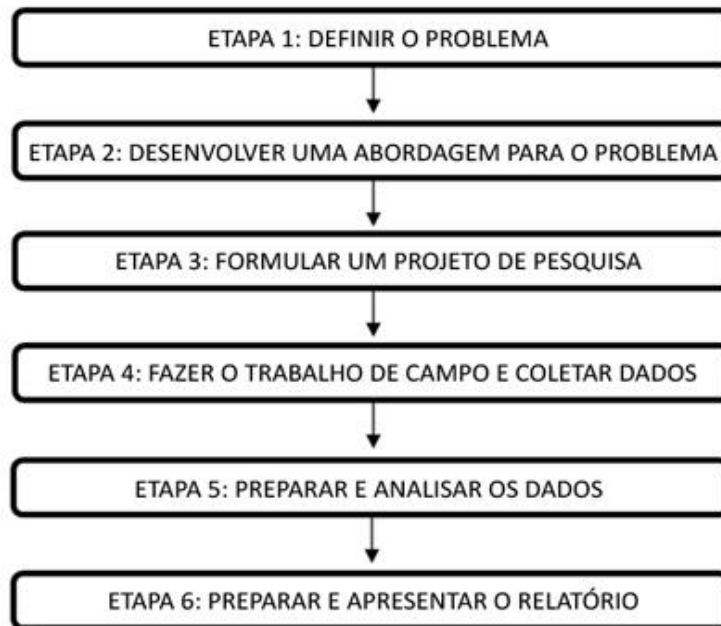


Figura 16 – Processo de pesquisa de marketing

Fonte: Malhotra, 2005

Uma das tarefas críticas dos administradores de marketing é a tomada de decisão (KOTLER, 1998). A pesquisa de mercado tem uma ampla gama de aplicações e um papel crucial no processo de tomada de decisão.

Um dos principais objetivos do marketing é identificar e, em seguida, satisfazer as necessidades dos clientes. Para isso, o gerente de marketing precisa de informações sobre os clientes, os concorrentes e outras características, como as tendências que caracterizam o mercado (MALHOTRA, 2005, p. 10).

As decisões sólidas não são baseadas no instinto, na intuição ou no puro julgamento, mas sim em informações sólidas. Sem essas informações, a gerência não consegue tomar decisões consistentes (MALHOTRA, 2005, p. 10).

2.5.2 DEFININDO O PROBLEMA DE PESQUISA DE MARKETING:

Ainda que todas as etapas do projeto de pesquisa de marketing sejam importantes a definição do problema a ser estudado é provavelmente a etapa principal. Os erros que forem cometidos ou os detalhes que forem esquecidos nessa etapa podem se tornar maiores a medida que o projeto evolui.

Para definir o problema corretamente, o pesquisador precisa desempenhar uma série de tarefas. Inicialmente ele precisa discutir o problema com o tomador de decisões, entrevistar os *experts* na indústria e outros indivíduos que detenham conhecimentos importantes nesse momento, analisar os dados secundários e, às vezes conduzir pesquisas qualitativas. Essa coleta informal de dados o ajuda a entender o contexto dentro do qual o problema surgiu. Esse claro entendimento proporciona uma estrutura para identificar o problema de decisão gerencial que em seguida é desdobrado em um problema de pesquisa de marketing. Com base nesse problema de marketing que foi definido o pesquisador, desenvolve-se a abordagem mais apropriada (MALHOTRA, 2005).

Não caberia nesse texto explicar detalhadamente cada uma das etapas do processo de definição do problema da pesquisa de marketing, visto que, essa geralmente é uma etapa longa e que pode apresentar variações de acordo com a empresa que está realizando a pesquisa. Porém, alguns fatos são dignos de atenção como, por exemplo, a necessidade de o pesquisador entender a natureza da decisão que o gerente enfrenta, assim como as possíveis expectativas da empresa quanto à pesquisa. Segundo Malhotra, as discussões iniciais com o tomador de decisões podem ser estruturadas na forma de “auditorias do problema” o que ajudará a identificar as causas fundamentais do problema. Com as informações obtidas dos tomadores de decisões, dos *experts* da indústria e dos dados secundários, algumas vezes, pode ser necessário a realização de uma pesquisa qualitativa.

Atualmente, notamos que para cada problema enfrentado pelos profissionais de marketing existe um tipo de pesquisa mais apropriado que visa encontrar e/ou apresentar as soluções específicas. Deste modo, a metodologia de pesquisa qualitativa destaca-se como uma das muitas maneiras (VIEIRA, 2005). (AAKER; KUMAR; DAY, 2001⁹ apud VIEIRA, 2005, p. 4) Alguns autores buscando serem mais claros e diretos, citam que seu objetivo é simplesmente compreender o que está na mente do consumidor.

⁹ AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p.756.

Com a análise de todos esses dados anteriormente explicados, o pesquisador consegue definir o contexto ambiental do problema, nesse momento é interessante para o pesquisador a coleta de informações passadas e previsões futuras da empresa, conhecimento do ambiente econômico, do comportamento do consumidor e de muitos outros fatores que podem abranger o contexto ambiental do problema.

Com todas essas informações em mente o problema de marketing deve ser elaborado, uma diretriz para definir o problema é que a definição deve (1) permitir que o pesquisador obtenha todas as informações necessárias para endereçar o problema de decisão gerencial e (2) direcionar o pesquisador no procedimento com o projeto. Os erros mais comuns, nessa etapa, são a definição de um problema muito amplo ou muito estreito (MALHOTRA, 2005).

2.5.3 MODELOS DE PESQUISA:

O modelo de pesquisa é um mapa para conduzir o projeto de pesquisa de marketing. Ele proporciona detalhes de cada etapa no projeto de pesquisa de marketing. A implementação do modelo de pesquisa deve resultar em todas as informações necessárias para estruturar ou resolver o problema de decisão administrativa.

Podem existir diferentes modelos adequados a um mesmo problema a ser pesquisado; sendo assim, a solução não é única e nem definitiva. Basicamente existem 3 diferentes tipos de modelos de pesquisa: o modelo de pesquisa exploratório e os modelos de pesquisa descritiva e causal. A Figura 17 mostra a classificação desses modelos de uma forma mais didática:

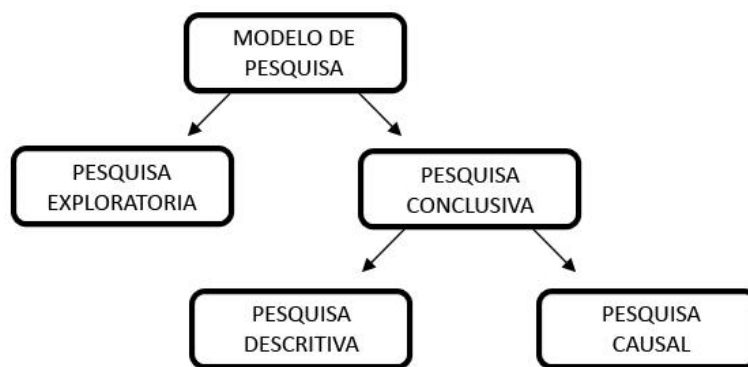


Figura 17 – Classificação dos modelos de pesquisa

Fonte: Malhotra, 2005

A pesquisa exploratória visa a proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema em estudo. Este esforço tem como meta tornar um problema complexo mais explícito ou mesmo construir hipóteses mais adequadas (VIEIRA, 2002). Para MALHOTRA (2005), o objetivo principal é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador.

BOONE e KURTZ(1998) destacam que a pesquisa exploratória geralmente abrange a avaliação de dados da companhia, como vendas e análises de lucros, e dados sobre as vendas e lucros dos produtos concorrentes. Além desses, VIEIRA(2002) ressalva outros métodos empregados comumente como levantamentos em fontes secundárias (bibliográficas, documentais, etc.), levantamentos de experiência, estudos de casos selecionados e observação informal (a olho nu ou mecânica).

Por outro lado, a pesquisa conclusiva é elaborada para ajudar o tomador de decisão a estipular, avaliar e escolher o melhor curso de ação de uma determinada situação, pode ser

também utilizada para verificar os dados obtidos de uma pesquisa exploratória. Geralmente, essa pesquisa tende a ser mais formal e estruturada que a exploratória.

Uma das divisões da pesquisa conclusiva, como foi mostrado na Figura 17, é a pesquisa conclusiva descritiva que expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VIEIRA, 2002). Em contraste, na pesquisa conclusiva experimental, manipula-se deliberadamente algum aspecto da realidade. É usada para obter evidências de relações de causa e efeito.

2.5.4 COLETA, ANÁLISE E RELATÓRIO DE DADOS:

Os dados que até então foram coletados através dos questionários devem passar por um processo anterior a análise estatística, similar a uma conversão ou a uma preparação de dados. Essas tarefas tendem a melhorar substancialmente os resultados obtidos, permitindo assim melhores decisões, por exemplo. Uma não atenção a essas tarefas de preparação de dados pode comprometer seriamente os resultados estatísticos acarretando em resultados distorcidos e que não revelam a real situação da empresa. Nessa etapa da pesquisa de marketing devem ocorrer exaustivas e sistemáticas verificações dos questionários, buscando erros e não conformidades entre as respostas. Nesse momento, são encontradas respostas não lógicas, além de respostas ilegíveis, inconsistentes e ambíguas.

Com todos os questionários já devidamente verificados e corrigidos, inicia-se o processo de codificação das respostas. Nessa etapa, basicamente ocorre à atribuição de um código (normalmente um número) a cada resposta possível a cada pergunta. Serve de exemplo a atribuição de número de acordo com a faixa de idade dos entrevistados como 1 para pessoas menores de 10 anos, 2 para pessoas entre 10 e 20 ano, 3 para pessoa na faixa de 20 a 30 anos e assim consecutivamente. Todos esses dados são transcritos para discos ou diretamente computadores que conseguem, de forma rápida e fácil, ordená-los e classificá-los de acordo com o interesse da empresa que realiza a pesquisa.

Com uma estratégia de análise de dados definida pela empresa o pesquisador deve realizar algumas análises básicas. Muitas vezes, isso envolve a computação das contagens de frequência, porcentagens, teste de hipóteses, médias e uma série de cálculos estatísticos que não há interesse em serem mais bem explicados nesse texto.

2.6 MARKETING PARA O SÉCULO XXI:

Um dos traços marcantes da história das últimas décadas do século XX e início do século XXI é a caminhada acelerada rumos ao mundo globalizado. De forma ampla, a palavra globalização indica o aceleração do tempo histórico, resultante da expansão do mercado e da intensificação do comércio. Na base desse processo está o aumento da velocidade das comunicações e dos transportes, devido, sobretudo, aos extraordinários avanços da ciência e da informática.

Concordando com a perspectiva de David Held e Anthony McGrew, o seguinte conceito de globalização será adotado: “É o conjunto de transformações na ordem política e econômica mundial que vem acontecendo nas últimas décadas. O ponto de mudanças é a integração dos mercados numa “aldeia-global”, explorada pelas grandes corporações internacionais. Os Estados abandonam gradativamente as barreiras tarifárias para proteger sua produção da concorrência dos produtos estrangeiros e abrem-se ao comércio e ao capital internacional”.

Held e McGrew vão ainda mais longe e afirmam que esse processo tem sido acompanhado de uma intensa revolução nas tecnologias de informação — telefones, computadores e televisão. As fontes de informação também se uniformizam devido ao alcance mundial e à crescente popularização dos canais de televisão por assinatura e da Internet. Isso faz com que os desdobramentos da globalização ultrapassem os limites da economia e comecem a provocar certa homogeneização cultural entre os países.

E é exatamente nesse ambiente que o marketing atual está inserido. Clientes mais bem informados e conscientes, linhas de produtos complexas, mercados maduros, concorrência crescente com barreiras de entrada mais elevadas, aumento do poder de varejo, fragmentação da mídia, fidelização de clientes a marcas, aumento dos gastos promocionais e redução dos gastos com propaganda. Essas e outras variáveis têm modificado e criado novas abordagens e conceitos de marketing.

2.6.1 MARKETING VERDE:

Para uma boa compreensão do momento ambientalista no qual vivemos atualmente faz-se necessária uma breve revisão histórica do ambientalismo.

A Revolução Industrial trouxe o desenvolvimento acelerado dos processos de criação e destruição de riquezas. A criação de riquezas passou a ser estudada detalhadamente pela Economia e pela Sociologia, sobretudo os aspectos da distribuição do capital. No outro extremo, a respeito da destruição, referindo-se à degradação ambiental, o debate vem se tornando mais frequente, na busca de novas tecnologias e em métodos para viabilizar o desenvolvimento sustentável (BRIDI; STECKERT, 2005).

Problemas, como a poluição, interferem no meio ambiente e devem ser solucionados, pois afetam diretamente a saúde e a qualidade de vida da comunidade. Os empresários e responsáveis pelas instituições envolvidas em atividades de risco ao meio ambiente, devem estar atentos a estes fatores e procurar prevenir e combater seus efeitos nocivos (BRIDI; STECKERT, 2005). Nos últimos anos, os governos de diversos países em parceria com a iniciativa privada, têm se mobilizado em busca de soluções para o conflito desenvolvimento econômico & preservação ambiental.

O chamado Desenvolvimento Sustentável, ainda está longe de ser alcançado pelos países e suas organizações, tendo em vista os inúmeros problemas ambientais decorrentes das atividades produtivas tais como: efeito estufa, chuva ácida, lixo nuclear, poluição atmosférica e aquática, entre outros. Exatamente por isto, é preciso repensar a atividade produtiva e mercadológica, a fim de que se possa encontrar soluções viáveis para o conflito capital & natureza e também conciliar os interesses de governos, empresas e sociedade neste processo. E um dos recursos mercadológicos que, a princípio, permite que as organizações sejam lucrativas e ao mesmo tempo ambientalmente responsáveis é a implantação do chamado marketing verde (MARKETING VERDE, 2008).

O marketing muitas vezes era mal visto e mal interpretado, tendo assim se tornado alvo de críticas por induzir ao consumo exagerado, provocando aumento da extração de recursos naturais e geração de recursos danosos de todos os tipos.

A crescente preocupação com a preservação do meio ambiente, aliada ao papel desempenhado pelas organizações ecologicamente corretas e apoiadas pelos meios de comunicação, começa a gerar novos hábitos de consumo na sociedade. O consumidor exerce

poder através das suas decisões de compra, contribuindo dessa forma para o processo de mudança (QUEIRÓS; DOMINGUES; ABREU, 2003).

É exatamente nesse cenário que nasce o chamado marketing verde também conhecido por marketing ecológico ou ambiental. Conforme (ENOKI et al., 2008):

“o marketing verde tem como finalidade orientar, educar e criar desejos e necessidades nos consumidores sempre visando causar um menor impacto ambiental, além de atingir os objetivos de comercialização das organizações. Pode ser visto como um grupo de políticas utilizadas estrategicamente para a comunicação de forma a conquistar um determinado público, através da diferenciação de seus produtos e serviços oferecidos, obtendo então um aumento na participação de mercado e firmando seu posicionamento.”

O objetivo principal da comunicação verde é mostrar ao consumidor que um artigo ecologicamente correto, é também mais saudável para o consumo, a partir do momento em que reduzindo-se os danos ambientais, a qualidade de vida das pessoas, indiretamente, sofre melhorias. Ou seja, no Marketing Verde, a empresa divulga o que tem feito em prol do meio ambiente e, desse modo, procura sensibilizar o consumidor para que ele também participe deste processo, já que a responsabilidade de preservar os recursos escassos é de todos.

Adotar um programa de Marketing Verde dentro de uma organização não é uma medida simples, pois não se limita à promoção de produtos que tenham atributos verdes (recicláveis e sem componentes nocivos). A empresa deve estar mobilizada em ser ambientalmente responsável em todas as suas atividades, sendo necessária uma significativa mudança na cultura da organização (BRIDI; STECKERT, 2005).

Apesar de novo, o conceito de marketing verde vem ganhando cada vez mais espaço no cenário empresarial mundial especialmente com o advento das normas ambientais de qualidade que cada vez mais estão sendo exigidas pelas empresas. Teóricos do mundo todo afirmam que dentro de alguns anos as empresas que não se adequarem a essa nova tendência acabarão ficando ultrapassadas e conseqüentemente fora de mercado.

2.6.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO:

Além de melhorar suas relações com seus parceiros na cadeia de suprimentos as empresas têm intensificado a sua relação de lealdade junto com seus consumidores finais. No passado as empresas acreditavam que os seus consumidores estavam garantidos e isso até certo ponto era verdade, visto que, todos os fornecedores prestavam serviços igualmente ineficientes e não havendo um número expressivo de concorrentes o número de clientes da empresa quase sempre crescia ao longo do tempo. Essa situação, porém, mudou e as empresas têm de ficar atentas para as suas taxas de consumidores perdidos e tomar providências para gradativamente reduzi-las (KOTLER, 1998).

Kotler (1998) destaca que a maioria das empresas centraliza as suas atividades em conquistar novos clientes e não em reter os já existentes. Kotler (1998, p. 58) estima que “o custo de atrair novos consumidores é cinco vezes o custo de mantê-los satisfeitos”. Entretanto, recentemente, muitas empresas estão reconhecendo a importância de reter e satisfazer os consumidores, e é exatamente nesse momento que o marketing de relacionamento ganha destaque.

As teorias e os conceitos a cerca do assunto de marketing de relacionamento são recentes na teoria geral de marketing tendo sido introduzido pela primeira vez em 1983 por Leonard Berry. Apesar de ser um conceito novo a origem do marketing de relacionamento é bastante antiga, conforme YAMASHITA (2003, p.13):

“A noção de marketing de relacionamento remete ao passado, talvez não muito distante, ou a situações que ainda podem ser observadas em pequenas cidades do interior, onde o “dono” do estabelecimento conhece cada um dos seus clientes pelo seu nome e, por já conhecê-los há muito tempo, também tem algum conhecimento sobre os hábitos e necessidades de cada um.”

Segundo BARRETO (2007), o marketing de relacionamento oferece uma alternativa de trabalho, como forma de aumentar o valor percebido pelo cliente e, assim, criar vantagem competitiva por meio do foco no cliente, atendimento de suas mais diversas necessidades e adaptação do produto.

Para melhor entender o marketing de relacionamento precisamos inicialmente entender o processo de desenvolvimento do consumidor desenvolvido por Kotler (1998), conforme a Figura 18.

2.6.3 MARKETING ELETRÔNICO:

Para muitos autores, entre os quais Drucker (2000), o surgimento da Internet é tão importante quanto à invenção da máquina a vapor, a qual possibilitou, entre outras coisas, o surgimento da ferrovia, que, por sua vez, determinou uma reavaliação dos conceitos de tempo e espaço. O próprio Drucker (2000, p. 1) ressalta: “a máquina a vapor foi para a primeira Revolução Industrial o que o computador foi para a Revolução da Informação – seu gatilho e, acima de tudo, seu símbolo”. O mesmo ocorreu com a invenção do telefone feita por Graham Bell. Drucker (2000) sustenta que a máquina a vapor foi a base da Revolução Industrial, da mesma forma que a Internet tem representado a base da recente Revolução da Informação, sendo ambas responsáveis pela mudança do modo de produção, pelo surgimento de novas relações sociais e de grandes corporações mundiais.

Toledo, Nakagawa e Yamashita (2002) destacam que:

“Com o rápido avanço da Revolução da Informação e das tecnologias que sustentam a Internet, é lícito admitir-se que muitas empresas poderão aliar o potencial de soluções tecnologicamente avançadas a estratégias cuidadosamente desenhadas para o processo de marketing, propiciando melhoria da eficiência nos processos gerenciais e aumento de eficácia na consecução dos objetivos.”

Atualmente, algumas das características do novo ambiente empresarial, tais como globalização, integração interna e externa das organizações, entre outras, têm confirmado as tendências da criação e utilização de mercado e comércio eletrônicos, os quais já são considerados como uma realidade (ALBERTIN, 1998). Drucker (2000), em seu estudo sobre a revolução da informação, afirma que o comércio eletrônico é para a Revolução da Informação o que a ferrovia foi para a Revolução Industrial – um avanço totalmente novo e diferenciado, sem precedentes, totalmente inesperado.

O comércio eletrônico está criando uma nova explosão, mudando rapidamente a economia, a sociedade e a política. Uma consequência disso é que toda empresa deve se tornar competitiva internacionalmente, mesmo que fabrique ou venda apenas em um mercado local ou regional (DRUCKER, 2000).

Ainda não se sabe exatamente que tipo de produtos e serviços que poderão ser oferecidos pela internet e qual o perfil desse consumidor. No Brasil, especialmente nos últimos anos, ocorreram grandes avanços tanto no número de compras pela internet como no número de usuários da mesma. Em 2006, mais de 35 milhões de pessoas utilizavam a internet somente no Brasil. Em 2008, esse número saltou para praticamente 54 milhões de usuários (Tabela 1).

Esta expansão está levando ao aumento nas vendas e investimentos na indústria de computadores, *software*, serviços e comunicações.

Tabela 1 – Usuários de internet no Brasil segundo a TELECO (inteligência em telecomunicações)

Ano	2005	2006	2007	2008
Usuários de internet em milhões*	32,1	35,3	44,9	53,9

* população de 10 anos ou mais de idade que acessou a Internet, pelo menos uma vez, por meio de computador, em algum local (domicílio, local de trabalho, escola, centro de acesso gratuito ou pago, domicílio de outras pessoas ou qualquer outro local) nos 90 dias que antecederam à entrevista.

O comércio eletrônico (*e-commerce*) constitui um novo modelo de negócios gerado a partir do crescimento vertiginoso da Internet nos anos 90 (FILHO, 200).

CAMERON¹⁰ (1997 apud ALBERTIN, 1998, p.2) define que comércio eletrônico inclui qualquer negócio transacionado eletronicamente, onde estas transações ocorrem entre dois parceiros de negócio ou entre um negócio e seus clientes.

Os chamados mercado eletrônicos são estimulados por recursos de informação que permitem descrever os produtos e serviços oferecidos pelos vendedores e facilitar a tarefa dos compradores na identificação de suas necessidades; e em fazer pedidos utilizando cartão de crédito e em seguida recebê-los fisicamente em suas casas (KOTLER, 1998).

Porém todas as vantagens trazidas pelo comércio eletrônico implicarão também em algumas mudanças nas práticas de marketing. A compra eletrônica mudará o papel do ponto de venda de produto à medida que os consumidores podem comprar de qualquer lugar e a qualquer momento, será reduzido também o número de intermediários entre fabricante e consumidor, fazendo com que a força de vendas perca espaço e participação. Além disso, uma maior interação entre os consumidores permitirá uma maior consciência dos preços em todo o mundo, possibilitando, assim, uma diminuição das diferenças de preços cobrados.

As empresas utilizam diferentes mídias - televisão, rádio e a imprensa escrita - para divulgar a informação acerca dos seus produtos e serviços. Estes meios de comunicação, por um lado, oferecem informação limitada e, por outro, não fornecem de forma simples a possibilidade de acesso a informações adicionais (FILHO, 2000).

A Internet, então, surge como possuidora de benefícios para o cliente como a conveniência (compras podem ser feitas 24 horas por dia não importando onde a pessoa esteja e não existe a necessidade de deslocamento até a loja e todos os inconvenientes que isso possa acarretar), maior acesso a informação e menor exposição a vendedores e fatores emocionais

¹⁰ Cameron, D. *Electronic Commerce: The New Business Platform of the Internet*. Charleston: Computer Technology Research Corp, 1997

no momento da compra. Mas não somente para o cliente a venda pela internet possui vantagens, as próprias empresas apresentam ganhos tanto na redução de custos com a manutenção de uma possível estrutura física como no controle da audiência de seus produtos.

A Tabela 2 mostra a proporção de brasileiros que compram produtos pela internet de acordo com algumas classificações, segundo o CETIC (Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação) órgão pertencente ao Comitê Gestor da Internet no Brasil. Dados referentes ao ano de 2008.

Tabela 2 – Proporção de compras pela internet

PROPORÇÃO DE INDIVÍDUOS QUE JÁ COMPRARAM PRODUTOS E SERVIÇOS PELA INTERNET			
<i>Percentual sobre o total de pessoas que já acessaram a Internet</i>			
Percentual (%)		Sim	Não
REGIÕES DO PAÍS	SUDESTE	19	81
	NORDESTE	12	88
	SUL	15	85
	NORTE	17	83
	CENTRO-OESTE	18	82
SEXO	Masculino	19	81
	Feminino	15	85
GRAU DE INSTRUÇÃO	Analfabeto/ Educação infantil	3	97
	Fundamental	6	94
	Médio	14	86
	Superior	35	65
FAIXA ETÁRIA	De 10 a 15 anos	3	97
	De 16 a 24 anos	15	85
	De 25 a 34 anos	24	76
	De 35 a 44 anos	23	77
	De 45 anos ou mais	23	77
RENDA FAMILIAR	Até R\$415	3	97
	R\$416-R\$830	5	95
	R\$831-R\$1245	13	87
	R\$1246-R\$2075	19	81
	R\$2076-R\$4150	36	64
	R\$4151 ou mais	43	57
CLASSE SOCIAL	A	47	53
	B	32	68
	C	11	89
	DE	4	96

As empresas visando atender essa nova fatia de mercado passaram a desenvolver estratégias de marketing *on-line* que podem ser feita de quatro maneiras: criando-se uma vitrine eletrônica, participando de fóruns e outros grupos, através da propaganda *on-line* e usando correio eletrônico.

Milhares de empresas vêm criando paginas de internet que servem como vitrines eletrônicas onde disponibilizam para o usuário descrição da empresa e seus produtos (características, disponibilidade e preços), novos produtos, eventos atuais, informações sobre oportunidades de emprego na empresa além de condições de fazer pedidos *on-line*. Além

disso, com o auxílio de fóruns e grupos de e-mail a empresa pode aumentar a sua visibilidade e manter o cliente atualizado sobre as suas inovações além de utilizá-los como ferramenta de *feedback*. A internet trouxe com todas as suas funcionalidades uma nova mídia para propaganda através de *banners* e anúncios em sites de grande visualização.

2.6.4 PADRONIZAÇÃO vs. CUSTOMIZAÇÃO:

Dentro das empresas existem conflitos entre áreas e departamentos, e com a área de marketing não é diferente. Há um conflito contínuo entre as divisões de produção e marketing. Kotabe e Helsen (2000) assinalam que:

“Constitui vantagem para a divisão de produção que todos os produtos e componentes sejam padronizados para facilitar a fabricação padronizada e de baixo custo. Entretanto, a divisão de marketing está mais interessada em satisfazer às diversas necessidades dos consumidores, exigindo linhas de produtos amplas e modificações frequentes, que aumentam o custo de produção.”

Padronização significa o oferecimento de produtos uniformes em âmbito regional ou mundial. Algumas mudanças podem ser feitas de forma a adequar o produto às exigências locais. Esse tipo de política visa explorar as necessidades em comum dos clientes de forma a reduzir custos de produção que conseqüentemente são repassados para o cliente final em forma de redução de preço.

A palavra customização remete às diferentes necessidades de cada consumidor. A customização é inspirada por uma orientação para o mercado – aumentando a satisfação do consumidor via personalização e adaptação do produto às diferentes necessidades do consumidor. Recentemente surgiu o termo customização em massa, Blecker et al (2003 apud PELEGRINI, 2005, p. 33) argumentam que o objetivo da customização em massa é produzir produtos e/ou serviços para um mercado relativamente grande e simultaneamente atender às necessidades individuais de praticamente todos os consumidores.

O processo de customização em massa de produtos e/ou serviços envolve uma ruptura dos valores e preceitos do antigo sistema de produção em massa e para isso existem alguns meios eficazes para uma produção adequada, ou seja, que reduza os custos de produção sem sacrificar a flexibilidade exigida pela área de marketing. Veremos mais especificamente a metodologia da abordagem modular, mas além dela existem também a abordagem de Produto-núcleo, entre outras.

Abordagem modular: Consiste em desenvolver várias peças do produto, que possam ser mundialmente usadas. As peças podem ser montadas em várias configurações do produto. Conforme Pelegrine (2005), a modularização possibilita que se tenha uma gama variada de produtos, com respostas rápidas às mudanças de desejos e necessidades dos consumidores.

Um exemplo interessante de onde a modularização foi implantada de forma eficiente é o caso da empresa Suíça fabricante de relógios de pulso Swatch. Com a expansão da indústria Japonesa que ganhava espaço no mercado Americano a empresa Swatch se encontrava em dificuldades. Através da modularização a Swatch conseguiu um preço final 80% mais barato e com uma montagem final com um número muito reduzido de peças.

Capítulo 3: Ensino da Engenharia no Brasil

A formação do engenheiro e a regulamentação de seu exercício profissional devem levar em conta as necessidades da nação e o bem-estar da sociedade. Com base neste princípio, o processo de formação e qualificação do profissional requer um arcabouço maior de conhecimento, aliado à capacidade de análise mais profunda sobre a realidade política, social, legal, cultural, econômica e ambiental, além de outras habilidades exigidas para viver e conviver no mundo moderno (CORDEIRO, 2008).

Segundo Girardi (1999), é papel da fundamental da Universidade a formação de profissionais, visto que, é a Universidade a única instituição que tem a competência necessária para gerar e transmitir o conhecimento, capacitando seus estudantes para o mercado de trabalho.

No caso específico da Engenharia, o papel da Universidade é ainda mais importante, visto que, segundo sugerem os estudiosos ANDRADE e RIBEIRO (1998) o futuro engenheiro necessita estar preparado e familiarizado com o tratamento multidisciplinar utilizado na solução dos complexos problemas da prática profissional.

3.1 FORMAÇÃO DO ENGENHEIRO:

3.1.1 HISTÓRICO DO ENSINO SUPERIOR DA ENGENHARIA:

A educação existe desde o surgimento da história da humanidade e sua função consiste em transmitir, de uma geração a outra, conhecimentos, habilidades, formas de conduta, dentre outras coisas (PEREIRA, 2005). Porém a educação não deve apenas transmitir conhecimentos e informações. É necessário dar ao indivíduo a capacidade de se adaptar ao mercado, de criar as oportunidades para a sua sobrevivência, mediante a habilidade de planejar com criatividade e flexibilidade, e não mais reproduzir soluções conhecidas. BELHOT¹¹ (1997 apud PEREIRA, 2005, p. 2).

Para Pereira (2005) no processo de ensino-aprendizagem é necessário cada vez mais colocar as informações de uma forma mais flexível e de uso generalizado, além disso, os conteúdos das informações devem permitir assimilação rápida e eficiente, essa afirmação nos leva a outra discussão antiga.

Existem diferentes definições que buscam explicar o que realmente é um engenheiro. A legislação Brasileira através da Lei nº 5.194/66, que regula o exercício das profissões de engenheiro, arquiteto e engenheiro agrônomo, estabelece as atividades e atribuições desses profissionais. Segundo o artigo 7º, dentre essas atividades estão “o planejamento ou projeto, em geral, de regiões, zonas, cidades, obras, estruturas, transportes, explorações de recursos naturais e desenvolvimento da produção industrial e agropecuária”, “os estudos, projetos, análises, avaliações, vistorias, perícias, pareceres e divulgação técnica”, além do ensino, pesquisa, experimentação, fiscalização de obras e serviços técnicos. Silva¹² (1997 apud COLENCI, 2000, p. 12) também desenvolveu diferentes definições e apontou engenharia como “a arte profissional de organizar e dirigir o trabalho do homem aplicando conhecimento científico e utilizando, com parcimônia, os materiais e as energias da natureza para produzir economicamente bens e serviços de interesse e necessidade da Sociedade dentro dos parâmetros de segurança”. Desde os primórdios dos cursos de Engenharia que existe a preocupação sobre a ponderação entre “teoria” e “prática” nos cursos (BARBOZA; PENNO;

¹¹ BELHOT, R. V. *Reflexões e propostas sobre a “ensinar engenharia” para o século XXI*. São Carlos, 1997. 113p. Tese (Livre Docência) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo.

¹² SILVA, J. R. (1997). Uma definição formal para engenharia. *Revista de ensino de engenharia – ABENGE*; n. 17, p. 11-18.

OLIVEIRA, 2004). As primeiras escolas de engenharia surgiram com a proposta de unir a teoria a prática, mas é nítido que em muitos dos casos, entenda-se em diferentes instituições de ensino, isso não foi conseguido de forma eficiente.

“Inserida neste contexto, a educação em engenharia tem se constituído em assunto de crescente interesse, verificando-se estudos, discussões, pesquisas, inclusive com um aumento significativo de publicações em anais de congressos e periódicos especializados” (ESTEVES; OLIVEIRA; NAVEIRO, 2003, p. 1)

Uma das razões para explicar esse aumento no volume de publicações é a verificação de um descompasso entre a formação profissional adquirida pelo engenheiro e as exigências do mundo do trabalho (ESTEVES; OLIVEIRA; NAVEIRO, 2003).

“Contraditoriamente, embora discussões e mudanças práticas venham acontecendo, o modelo de educação em engenharia empregado ainda tem muito da escola tradicional, que baseia-se na aquisição do conhecimento por meio da transmissão, apoiados quase que exclusivamente na prática da aula expositiva” (ESTEVES; OLIVEIRA; NAVEIRO, 2003, p. 2).

3.1.2 EDUCAÇÃO DO ENGENHEIRO:

“Um aspecto na eficácia das instituições de ensino de engenharia é a sua capacidade de estimular a integração e contextualização de conhecimentos ensinados” (BARBOSA; PENNO; OLIVEIRA, 2004, p. 2). Nesse contexto, podem ser identificadas algumas características gerais que os engenheiros devem ter para, desse modo, poder atender às demandas da sociedade e do mercado (BARBOSA; PENNO; OLIVEIRA, 2004). Negreiros e Nardini (2005) destacam que processo de formação de engenheiros deveria garantir uma formação mínima que não se restringisse somente a formação de engenheiros projetistas (aqueles com grandes conhecimentos tecnológicos numa dada área, mas visão limitada do negócio das empresas, pouco conhecimento organizacional e administrativo) como tem sido o foco da formação profissional dentro das escolas de engenharia Brasileiras.

3.1.3 O SURGIMENTO DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO:

A engenharia de produção é uma das mais novas variações do ensino de engenharia no mundo. No século 18, mais precisamente no ano de 1747, foi fundada na França a mais antiga escola de engenharia do mundo a *École et Chaussées*, nos Estados Unidos a primeira escola desse tipo foi o MIT (Massachusetts Institute of Technology), criada em 1865.

Segundo estudos de Furlanetto, Netto e Neves (2006) foi na chamada Engenharia Industrial do começo do século passado, que a Engenharia de Produção teve seu início, quando os pioneiros, Frank Gilbreth e Frederick Taylor, desenvolveram estudos sobre o aumento da produtividade, métodos de redução de tempos e movimentos dos operários na fabricação de peças. Os métodos desenvolvidos pela engenharia industrial foram aplicados a indústria na produção em larga escala, principalmente no setor automobilístico, onde foram introduzidos conceitos de linha de montagem, resultando em reduções de custos e aumento de produtividade. Entretanto, a partir do meio do século XX as empresas de produção em massa passam por profundas transformações que exigem das mesmas novas formas de administração.

Dentro de um cenário de grandes transformações econômicas, políticas e tecnológicas e, conseqüentemente, do mercado de trabalho, vem-se consolidando, não só no Brasil, mas em todo o mundo, a necessidade de um profissional empreendedor e com grandes capacidades gerenciais (SANTOS; PILATTI; VLASTUIN, 2005). “No contexto de um ambiente caracterizado por constante e acelerado movimento tecnológico, coloca-se, claramente, um desafio relativo à qualificação das pessoas para atuarem de forma efetiva na sociedade, como agentes de mudanças e como parceiros na criação de novas possibilidades” (SANTOS; PILATTI; VLASTUIN, 2005, p. 1). Segundo estudo feito pelo Prof. Dr. Gilberto Dias da Cunha e publicado pela ABEPRO em 2002: “Neste novo cenário, acirra-se progressivamente a competição entre as empresas, determinando, inicialmente, a necessidade de um aumento da percepção das necessidades do cliente como elemento diferencial estratégico.”

Para BELHOT¹³ (1997, apud PEREIRA, 2005, p. 2) essa reformulação da sociedade industrial passa a exigir do indivíduo “a capacidade de se adaptar ao mercado, de criar as oportunidades para a sua sobrevivência, mediante a habilidade de planejar com criatividade e flexibilidade, e não mais reproduzir soluções conhecidas”.

¹³ BELHOT, R. V. *Reflexões e propostas sobre a “ensinar engenharia” para o século XXI*. São Carlos, 1997. 113p. Tese (Livre Docência) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo.

“É exatamente neste momento que o engenheiro de produção aparece como figura valorizada, visto que o mesmo é, dentre os profissionais das engenharias, um dos mais bem talhados para tal, pois, além de um conjunto de conhecimentos técnicos, relacionados às áreas de produção, qualidade, economia, produto, estratégia organizacional, conhecimento, meio ambiente, pesquisa operacional, ergonomia e segurança no trabalho, que são as subáreas de formação e atuação do engenheiro de produção, todas elas vistas de forma indissociável, a formação do engenheiro de produção privilegia, também, a área da gestão das organizações.” (FURLANETTO; NETO; NEVES, 2006, p. 2).

Segundo CUNHA (2002), “De notar, ainda, que o ensino das Ciências da Engenharia tem vindo a acompanhar a demanda histórica pelos processos industriais. Até o advento da Revolução Industrial, a Engenharia subdividia-se, praticamente, em apenas dois ramos de “especialização”: o militar e o civil.

“O primeiro Curso de Engenharia de Produção do Brasil surgiu em 1959, na Escola Politécnica da USP, talvez como uma necessidade do mercado, particularmente pela instalação de indústrias automobilísticas.” (FARIA, 2006, p. 2). Segundo o Departamento de Engenharia de produção da escola Politécnica da Universidade de São Paulo, historicamente, o Departamento foi criado com base nos temas relativos à Gestão Econômica da Produção, mas ao longo do tempo, desenvolveu-se agregando outras áreas temáticas, tais como Gestão de Operações e Logística, Projeto e Análise Organizacional, Gestão da Tecnologia, Planejamento e Projeto de Sistemas de Informações, Qualidade e Engenharia do Produto, além da própria sofisticação da área original de Economia da Produção. Em muitos desses temas, o Departamento foi pioneiro no Brasil.

3.1.4 A NECESSIDADE PELA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO NO BRASIL:

A engenharia de produção tem suas raízes na engenharia industrial que foi criada nos Estados Unidos, ainda no início do século XX. No Brasil a engenharia de produção começou a ganhar destaque quando o curso de engenharia industrial, que se assemelhava muito a um curso técnico atual, passou por uma reformulação e ganhou estrutura semelhante à atual. Em 1975, o CONFEA (Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e agronomia) reconheceu o ramo da Engenharia de Produção com a Resolução nº 235, 1975.

Segundo legislação, hoje, no Brasil existem duas modalidades distintas de Engenharia de Produção. A chamada modalidade plena, a qual o CREA deve conferir a carteira de Engenheiro de produção e modalidade de habilitação específica em outro ramo da engenharia, a qual o CREA confere a carteira de Engenheiro civil, mecânico, eletricitista, metalurgista, químico ou de minas com habilitação em Produção. Os cursos do tipo habilitação plena concentram boa parte da carga horária no estudo de gestão da produção, enquanto que os cursos de habilitação específica dividem essa carga entre esse estudo e o dos sistemas técnicos – normalmente priorizando esse último em larga margem (FURLANETTO; NETO; NEVES, 2006).

O cenário vigente de atuação das empresas caracteriza-se pelo processo de internacionalização e globalização da economia, com graus crescentes de competitividade. Assim, o binômio Produtividade e Qualidade, que historicamente sempre foi elemento fundamental de interesse e estudo da Engenharia de Produção, tornaram-se agora uma necessidade competitiva de interesse global não apenas de empresas de bens e serviços, mas também de inúmeras nações. O surgimento dos grandes blocos econômicos mundiais, o advento da qualidade total, o conceito de manufatura de classe mundial, o enfoque das empresas no cliente, as mudanças no processo de gestão da produção do setor secundário da economia, evoluindo-se da produção em massa para a produção enxuta, leva a compreensão por parte de empresários que a sobrevivência das empresas Brasileiras passa pelo estudo dos grandes temas ligados ao processo produtivo, objetivo da engenharia de produção (Cunha, 2002 e COLENCIA, 2000). A Figura 20, adaptada do texto de Colenci (2000), ilustra a evolução do processo de produção global.



Figura 20 – Evolução do processo produtivo global (Adaptada de Colenci, 2000)

Fonte: Colenci, 2000

A necessidade do mercado por profissionais com formação mais plural, aptos a integrar de forma sistêmica todas as variáveis dos processos produtivos é refletida no aumento dos cursos de graduação em Engenharia de Produção (FARIA, 2004). A demanda pelos cursos de Engenharia de Produção tem sido muito grande, segundo apontam as estatísticas de vestibulares. Segundo estatísticas da Fuvest (Fundação Universitária para o Vestibular), órgão responsável pela realização das provas de seleção para os cursos de engenharia da USP, o número de candidatos interessados no curso de Engenharia de Produção de Mecânica no campos de São Carlos, por exemplo, vem aumentando nos últimos anos. Em 2003, o número de alunos que tinham engenharia de produção como uma de suas opções de ingresso foi de 1590, já em 2004 esse número subiu para 1821 pessoas e em 2005 para 1949.

De acordo com o banco de dados da ABEPRO, existem hoje no país 486 cursos de graduação em Engenharia de Produção, representando 1500% a mais que os 30 cursos oferecidos em 1997 (FARIA, 2004).

3.1.5 O CURRÍCULO DO ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO:

A formação do profissional competente está intimamente relacionada ao projeto pedagógico do curso (FARIA, 2004). Segundo Vieira¹⁴ (1994 apud FARIA, 2004, p.4), o projeto pedagógico é um instrumento que contém as decisões orientadoras das ações de cunho educacional da instituição, ou de um dado setor da instituição.

De acordo com a definição de Vasconcellos¹⁵ (1995 apud BAFFI, 2002), projeto político-pedagógico é:

“um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita resignificar a ação de todos os agentes da instituição”.

Segundo Tachizawa¹⁶ (1999 apud JÚNIOR; SACOMANO; PIRATELI, 2002, p. 2) “a primeira noção conceitual que ocorre na formulação de um currículo é o seu compromisso com a cultura da comunidade (mercado) para a qual deverão se orientar os alunos que através dele serão formados”. Ainda segundo o autor, o grande obstáculo para o desenvolvimento do planejamento curricular decorre da dificuldade da instituição de ensino em assimilar a dinâmica da sociedade moderna (mercado), que vive em permanente mudança, o que acaba por tornar extremamente difícil, se não impossível, que os currículos atendam às suas exigências.

Os projetos pedagógicos dos cursos são avaliados pelo Manual de Avaliação das Condições de Ensino dos Cursos de Graduação na dimensão organização didático-pedagógica, através da categoria projeto do curso, de acordo com a Figura 21.

¹⁴ VIEIRA, E. (1994). *Recursos Humanos. Uma abordagem Interativa*. Cedas. São Paulo.

¹⁵ VASCONCELLOS, C. S. *Planejamento: Plano de Ensino-Aprendizagem e Projeto Educativo*. São Paulo: Libertat, 1995.

¹⁶ TACHIZAWA; Takeshy e Andrade; Rui Otávio Bernardes de, *Gestão de Instituições de Ensino*, Editora Fundação Getúlio Vargas. 1999. Rio de Janeiro.

DIMENSÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA			
Categoria	Indicador	Peso	Aspectos a serem avaliados
Projeto do curso	Concepção do curso	20	Objetivos do curso
			Perfil do egresso
	Currículo	50	Coerência do currículo com os objetivos do curso
			Coerência do currículo com o perfil desejado do egresso
			Coerência do currículo em face das diretrizes curriculares nacionais
			Adequação da metodologia de ensino à concepção e execução do currículo
			Inter-relação das disciplinas na concepção e execução do currículo
			Dimensionamento da carga horária das disciplinas
			Adequação e atualização das ementas e programas das disciplinas
			Adequação, atualização e relevância da bibliografia
	Sistema de avaliação	30	Coerência do sistema de avaliação do processo ensino-aprendizagem
			Procedimento de avaliação do processo ensino-aprendizagem
Existência de um sistema de auto-avaliação do curso			

Figura 21 - Aspectos a serem avaliados na categoria projeto do curso, dimensão organização didático-pedagógica.

Fonte: Manual de Avaliação das Condições de Ensino, 2002.

“As diretrizes curriculares estabelecem que todo o currículo de engenharia, independente da modalidade, deve possuir um núcleo de conteúdos básicos, um núcleo de conteúdos profissionalizantes e um núcleo de conteúdos específicos que caracterizam a modalidade” (FARIA, 2004, p.5). Atualmente, segundo as novas diretrizes, não só o estágio supervisionado é obrigatório, mas também o trabalho final de curso, como atividade de síntese e integração do conhecimento.

Segundo trabalho publicado pela ABEPRO, os cursos de Engenharia de Produção devem oferecer um núcleo de conteúdos básicos de no mínimo 35% (1050 horas) da carga horária total mínima prevista nas Diretrizes Curriculares para os cursos de Engenharia. Esses conteúdos são:

01. Ciências do Ambiente
02. Expressão Oral e Escrita
03. Resistência dos Materiais
04. Economia
05. Expressão Gráfica
06. Fenômenos de Transporte
07. Física
08. Eletricidade
09. Informática
10. Matemática
11. Materiais
12. Metodologia Científica e Tecnológica
13. Probabilidade e Estatística
14. Psicologia
15. Química
16. Sociologia

17. Ética
18. Direito
19. Ciência e Tecnologia
20. Inglês Técnico
21. Filosofia

Um estudo elaborado pela Comissão de estudos curriculares da ABEPRO em 2003 (“Referências curriculares da engenharia de produção”) considerou como sub-áreas do conhecimento tipicamente referentes a Engenharia de Produção as seguintes:

1. **GESTÃO DA PRODUÇÃO**
 - 1.1. Gestão de Sistemas de Produção
 - 1.2. Planejamento e Controle da Produção
 - 1.3. Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos
 - 1.3.1. Arranjo físico de Máquinas, Equipamentos e Facilidades
 - 1.3.2. Movimentação de Materiais
 - 1.4. Projeto de Fábrica e de Instalações Industriais
 - 1.5. Gestão da Manutenção
 - 1.6. Simulação da Produção
 - 1.7. Gestão de Processos Produtivo
 - 1.7.1. Gestão de Processos Produtivos Discretos
 - 1.7.2. Gestão de Processos Produtivos Contínuos
 - 1.7.3. Gestão da Automação de Equipamentos e Processos
 - 1.7.4. Planejamento de Processos Produtivos
2. **GESTÃO DA QUALIDADE**
 - 2.1. Controle Estatístico da Qualidade
 - 2.2. Normalização e Certificação para a Qualidade
 - 2.3. Organização Metrológica da Qualidade
 - 2.4. Confiabilidade de Equipamentos, Máquinas e Produtos
 - 2.5. Qualidade em Serviços
3. **GESTÃO ECONÔMICA**
 - 3.1. Engenharia Econômica
 - 3.2. Gestão de Custos
 - 3.3. Gestão Financeira de Projetos
 - 3.4. Gestão de Investimentos
4. **ERGONOMIA E SEGURANÇA DO TRABALHO**
 - 4.1. Organização do Trabalho
 - 4.2. Psicologia do Trabalho
 - 4.3. Biomecânica Ocupacional
 - 4.4. Segurança do Trabalho
 - 4.5. Análise e Prevenção de Riscos de Acidentes
 - 4.6. Ergonomia
 - 4.6.1. Ergonomia do Produto
 - 4.6.2. Ergonomia do Processo
5. **GESTÃO DO PRODUTO**
 - 5.1. Pesquisa de Mercado

- 5.2. Planejamento do Produto
- 5.3. Metodologia de Projeto do Produto
- 5.4. Engenharia de Produto
- 5.5. Marketing do Produto

- 6. PESQUISA OPERACIONAL
 - 6.1. Programação Matemática
 - 6.2. Decisão Multicriterial
 - 6.3. Processos Estocásticos
 - 6.4. Simulação
 - 6.5. Teoria da Decisão e Teoria dos Jogos
 - 6.6. Análise de Demandas por Produtos

- 7. GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL
 - 7.1. Avaliação de Mercado
 - 7.2. Planejamento Estratégico
 - 7.3. Estratégias de Produção
 - 7.4. Empreendedorismo
 - 7.5. Organização Industrial
 - 7.6. Estratégia de Marketing
 - 7.7. Redes de Empresas e Gestão da Cadeia Produtiva

- 8. GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL
 - 8.1. Gestão da Inovação
 - 8.2. Gestão da Tecnologia
 - 8.3. Gestão da Informação de Produção
 - 8.3.1. Sistemas de Informações de Gestão
 - 8.3.2. Sistemas de Apoio à Decisão

- 9. GESTÃO AMBIENTAL
 - 9.1. Gestão de Recursos Naturais
 - 9.2. Gestão Energética
 - 9.3. Gestão de Resíduos Industriais

- 10. EDUCAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
 - 10.1. Estudo do Ensino de Engenharia de Produção
 - 10.2. Estudo do Desenvolvimento e Aplicação da Pesquisa em Engenharia de Produção
 - 10.3. Estudo da Prática Profissional em Engenharia de Produção

3.1.6 COMPETÊNCIAS E PERFIL EXIGIDOS DO ENGENHEIRO FORMADO:

O perfil atual do engenheiro de produção bem, como suas competências profissionais, seguem as diretrizes formuladas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE, 2002) e de acordo com a Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO, 2002), que já há algum tempo vem levantando sobre as competências esperadas de um Engenheiro de Produção (SANTOS; PILATTI; VLASTUIN, 2005):

“Compete à Engenharia de Produção o projeto, a implantação, a operação, a melhoria e a manutenção de sistemas produtivos integrados de bens e serviços, envolvendo homens, materiais, tecnologia, informação e energia. Compete ainda especificar, prever e avaliar os resultados obtidos destes sistemas para a sociedade e o meio ambiente, recorrendo a conhecimentos especializados da matemática, física, ciências humanas e sociais, conjuntamente com os princípios e métodos de análise e projeto da engenharia.” (elaborado a partir de definições do International Institute of Industrial Engineering - IIIE - e Associação Brasileira de Engenharia de Produção - ABEPRO).

Portanto, é requisito do Engenheiro de Produção ter competência para:

1. Dimensionar e integrar recursos físicos, humanos e financeiros a fim de produzir, com eficiência e ao menor custo, considerando a possibilidade de melhorias contínuas;
2. Utilizar ferramental matemático e estatístico para modelar sistemas de produção e auxiliar na tomada de decisões;
3. Projetar, implementar e aperfeiçoar sistemas, produtos e processos, levando em consideração os limites e as características das comunidades envolvidas;
4. Prever e analisar demandas, selecionar conhecimento científico e tecnológico, projetando produtos ou melhorando suas características e funcionalidade;
5. Incorporar conceitos e técnicas da qualidade em todo o sistema produtivo, tanto nos seus aspectos tecnológicos quanto organizacionais, aprimorando produtos e processos, e produzindo normas e procedimentos de controle e auditoria;
6. Prever a evolução dos cenários produtivos, percebendo a interação entre as organizações e os seus impactos sobre a competitividade;
7. Acompanhar os avanços tecnológicos, organizando-os e colocando-os a serviço da demanda das empresas e da sociedade;

8. Compreender a inter-relação dos sistemas de produção com o meio ambiente, tanto no que se refere a utilização de recursos escassos quanto à disposição final de resíduos e rejeitos, atentando para a exigência de sustentabilidade;
9. Utilizar indicadores de desempenho, sistemas de custeio, bem como avaliar a viabilidade econômica e financeira de projetos;
10. Gerenciar e otimizar o fluxo de informação nas empresas utilizando tecnologias adequadas.

Santos (2001) vai mais longe e afirma que o perfil do Engenheiro de Produção Mecânica deve compreender uma sólida formação tecnológica, científica e profissional geral que o capacite a absorver e desenvolver novas tecnologias, mas principalmente estimulando a sua atuação crítica e criativa na identificação e resolução de problemas, considerando seus aspectos políticos, econômicos, sociais, ambientais e culturais, com visão ética e humanística em atendimento às demandas da sociedade.

3.1.7 O CAMPO DE ATUAÇÃO DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO:

O engenheiro de produção tem como área específica de conhecimento os métodos gerenciais, a implantação de sistemas informatizados para a gerência de empresas, o uso de métodos para melhoria da eficiência das empresas e a utilização de sistemas de controle dos processos da empresa (ABEPRO, SITE). É exatamente por esse motivo que o engenheiro de produção tem encontrado funcionalidades em quase todas as áreas da indústria mundial.

O campo de atuação profissional do Engenheiro de Produção está voltado para a organização e operação dos sistemas de produção de bens e serviços, de forma a atingir eficaz e eficientemente os objetivos sociais e econômicos desejados (SANTOS, 2001).

O trabalho do Engenheiro de Produção envolve o estudo, o projeto e a melhoria de sistemas produtivos, tecnológicos e informacionais, assim como o projeto da organização do trabalho humano, sempre com a perspectiva de integração. Mais que isso, a visão do Engenheiro de Produção deve se estender ao ambiente externo e competitivo das empresas para que este possa projetar sistemas produtivos com base em considerações sociais, econômicas, tecnológicas e políticas (SANTOS, 2001).

“O novo cenário profissional deve contemplar aqueles que possam exhibir em seu perfil, além de aspectos como iniciativa, criatividade e capacidade de liderança, também adaptabilidade e forte embasamento conceitual” (SANTOS, 2001).

“Num mercado em mutação veloz, como o de agora, as fronteiras entre as profissões tornam-se cada vez mais tênues e os profissionais formados pelas universidades já não podem contar com um emprego estruturado e garantido aguardando-os logo após a formatura. Essas mudanças exigem, por consequência, que os profissionais formados tenham características novas, que se adaptem às novas exigências apresentadas, de maneira que possam não só atender às demandas do mercado de trabalho, mas também que tenham condições de criar seu próprio espaço de atuação profissional. O perfil do Engenheiro de Produção Mecânica, portanto, deve compreender uma sólida formação tecnológica, científica e profissional geral que o capacite a absorver e desenvolver novas tecnologias, mas principalmente estimulando a sua atuação crítica e criativa na identificação e resolução de problemas, considerando seus aspectos políticos, econômicos, sociais, ambientais e culturais, com visão ética e humanística em atendimento às demandas da sociedade” (SANTOS, 2001, p. 8).

Considerando-se a situação atual de retração do mercado de engenharia no Brasil, o mercado de engenharia de produção é sem sombra de dúvida o que desfruta da melhor situação (ABEPRO, SITE). O mercado de trabalho para o engenheiro de produção tem-se mostrado extremamente diversificado. Além do mercado tradicional (empresas e empreendimentos industriais), altamente instável e dependente da estabilidade econômica, uma série de setores/áreas passaram a procurar os profissionais formados pelas melhores universidades em engenharia de produção (ABEPRO, SITE).

3.1.8 O ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO DA EESC¹⁷:

Por força da dinâmica tecnológica desencadeada a partir da década de 70, quando o modelo Fordista/Taylorista entrou em esgotamento e novas formas de organização da produção o substituíram, passou a acontecer uma sensível mudança no objeto de estudo e investigação na área metal-mecânica a nível mundial. Os grandes avanços tecnológicos centrados nas máquinas e ferramentas foram acompanhados também de significativos estudos na maneira de gerenciar a produção. Os reflexos dessas pesquisas começaram a sensibilizar a Academia no Brasil a partir de meados da década de 70, principalmente através da Escola Politécnica da USP.

Na Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, o embrião da Engenharia de Produção foi a sua antiga Cátedra nº 12 denominada "Estatística Aplicada, Matérias Econômicas e Administrativas", que em novembro de 1969 foi agregada, na sua maior parte, ao Departamento de Engenharia Mecânica, por decisão da Egrégia Congregação da EESC, procurando atender as normas de Departamentalização da Reforma Universitária que se processava na USP, naquela ocasião.

A Cátedra nº 12 era constituída das seguintes disciplinas: Estatística Aplicada, Organização Industrial, Economia, Economia Industrial, Relações Humanas, Higiene e Segurança Industrial, Finanças da Empresa, Contabilidade e Custos, Medida do Trabalho, Estudo do Trabalho, Movimentação de Materiais, Projeto do Produto, Métodos Quantitativos, Processos de Manufatura, Programação e Controle da Produção, Controle de Qualidade e Manutenção, Processamento de Dados, Administração Geral, Administração Salarial, Arranjo Físico.

A partir do final de 1968, os esforços das pessoas componentes de tal núcleo se concentraram no sentido da criação do curso de graduação em Engenharia de Produção da EESC. Assim, em 22 de novembro de 1968 na 30ª Reunião Extraordinária da Egrégia Congregação da Escola de Engenharia de São Carlos, era aprovada a criação do curso de Engenharia de Produção.

¹⁷ Parte substancial do texto contido no tópico (3.2.8 – O Engenheiro de Produção da EESC), foi extraído do documento "RENOVAÇÃO DO RECONHECIMENTO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA DA ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS – USP", publicado pelo então Coordenador da Comissão Coordenadora do Curso de Engenharia Produção Mecânica, Prof. Dr. Fernando César Almada Santos, 2001.

Na sequência do processo de criação do curso, em 23 de junho de 1969, o Colendo Conselho Universitário da USP o aprova, sendo também aprovado pelo Conselho Estadual de Educação em 27 de outubro de 1969, por ocasião da sua 278ª Sessão Plenária.

Em 05 de dezembro de 1969 era publicada no Diário Oficial do Estado de São Paulo, a Portaria GR-987 de 04 de dezembro de 1969, do Reitor da USP, dispondo sobre a criação do curso de Engenharia de Produção na EESC.

Finalmente, em 15 de setembro de 1971 o Presidente da República através do Decreto nº 69.207 autorizava o funcionamento do curso.

Em 19 de dezembro de 1975, colava grau a primeira turma de Engenheiros de Produção formados pela EESC.

No âmbito da Escola de Engenharia de São Carlos, a Área de Engenharia de Produção esteve vinculada hierarquicamente ao Departamento de Engenharia Mecânica (SEM) até dezembro de 2001.

O Departamento de Engenharia de Produção, criado em 2001, conta com 19 docentes e 3 servidores não-docentes. Suas atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão de Serviços à Comunidade são apoiadas por 1 laboratório de Ensino Informatizado, 1 de Apoio Computacional e 7 laboratórios temáticos: Gestão de Operações, Pesquisa Operacional e Sistemas, Simulação e Jogos, Administração e Economia, Sistematização e Integração da Manufatura, Otimização de Processos de Fabricação e Fábrica Integrada Modelo, ocupando uma área de 2250 m².

Nos primeiros anos de curso ingressaram, por vestibular (FUVEST), 30 alunos por ano na habilitação Engenharia de Produção Mecânica, em 2009 pela primeira vez o curso aumentou o seu número de vagas e passou a instruir 50 alunos.

Santos (2001, p. 4), que na época era Coordenador da comissão Coordenadora do Curso de Engenharia Produção Mecânica da EESC, afirma:

“O estudante do curso de Engenharia de Produção Mecânica da EESC-USP, em sua grande maioria é oriundo do ensino de segundo grau e tem uma idade média de 18 anos. Ele ingressa no curso através do vestibular e enfrenta uma concorrência bastante acirrada: nos últimos três anos a relação é da ordem de 17 candidatos para cada vaga”

Ainda segundo Santos (2001) o aluno que escolhe ingressar no curso de engenharia de produção, no geral, tem uma aptidão natural para o estudo de ciências exatas e humanas. Aptidão essa que será extremamente desenvolvida nos dois primeiros anos através de matérias com conteúdo matemático e físico. Conforme o curso avança “o aluno vai adquirindo amadurecimento e embasamento conceitual por meio das disciplinas mais avançadas e práticas na área de Engenharia de Produção e também em disciplinas que lhe dão vivência em áreas humanas e ambientais.” (SANTOS, 2001, p. 4).

Espera-se que, durante o curso, o aluno consiga adquirir uma postura crítica e ética, que aprenda a trabalhar tanto individualmente quanto em equipe e adquira uma boa consciência social de forma a aplicar os seus conhecimentos tanto para o seu próprio bem estar, como para o bem estar da sociedade em que está inserido (SANTOS, 2001).

“A concepção do Engenheiro de Produção da EESC-USP supõe uma formação básica em uma das seis grandes áreas da Engenharia, a saber, Civil, Elétrica, Mecânica, Química, Metalurgia e Minas [...] Algumas instituições de ensino superior optaram por criar cursos de graduação em Engenharia de Produção plena e obtiveram o certificado de reconhecimento por parte do ministério da Educação (MEC) [...] Entretanto outras instituições de ensino superior mantiveram cautelosamente o curso de Engenharia de Produção associado a uma grande Área da Engenharia, tais como a EESCUSP, a Escola Politécnica da USP e a Universidade Federal de Santa Catarina” (SANTOS, 2001, p. 1).

Segundo o projeto pedagógico publicado pela própria instituição (EESC-USP) e com base no perfil profissional desejado e, até mesmo, exigido pelo mercado, o curso de graduação em Engenharia de Produção Mecânica da EESC-USP busca proporcionar aos egressos sólida formação:

1. Tanto na área de conhecimento de Engenharia de Produção como na de Engenharia Mecânica;
2. Nas disciplinas básicas dos cursos de Engenharia, entre elas, Física, Matemática, Química,
3. Mecânica dos Sólidos, Fenômenos de Transporte, Computação e Desenho;
4. Na área de computação, tendo o computador como instrumento de trabalho;

5. Para aplicar seus conhecimentos de forma inovadora, acompanhando a contínua evolução dos conhecimentos em Engenharia de Produção e contribuindo na busca de soluções nas diferentes áreas de aplicação da Engenharia de Produção.

A grade curricular do curso de Engenharia de Produção Mecânica da EESC-USP é composta pelos Núcleos de Conteúdo Básico, comum a qualquer curso padrão da área de engenharia, e Núcleo de Conteúdo Profissionalizante, sendo que, o conteúdo profissionalizante abrange áreas da Engenharia de Produção e da Engenharia Mecânica.

3.2 ESTUDO DE CASO – A COLOCAÇÃO DO ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO DA EESC NO MERCADO:

No final de 2011 foi publicado pelo Pró-Produção (Associação formada por alunos do curso de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos) um estudo do perfil dos alunos egressos do curso de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos. O objetivo do estudo é conseguir mapear a colocação de mercado e onde estão atuando esses profissionais no presente momento do estudo.

3.2.1 LEVANTAMENTO DE DADOS:

O estudo foi feito através da rede social online LinkedIn¹⁸ (www.linkedin.com), com base nos membros da comunidade “Engenharia de Produção Mecânica - EESC - USP Alumni” que foi criada visando servir como ponto de encontro para alunos graduandos e também alunos já egressos do curso e com atuação profissional de longa data. O estudo contemplou cerca de 150 membros da comunidade e de formação comprovada pela EESC-USP e com informações disponibilizadas gratuitamente dentro da rede social (o total de alunos egressos do curso de Engenharia de Produção da EESC era de 920 na época do estudo). Os dados levantados foram compilados e apresentados dentro do estudo intitulado de “O perfil do profissional da EESC-USP”. O estudo na íntegra pode ser encontrado no seguinte link (<http://www.prod.eesc.usp.br/sep/index.php/grad/content/view/full/1892>) que foi publicado em 16 de Novembro de 2011.

¹⁸ LinkedIn é uma rede de negócios fundada em Dezembro de 2002 e lançada em 5 de Maio de 2003. É comparável a redes de relacionamentos, e é principalmente utilizada com enfoque profissional.

3.2.2 RESULTADOS APRESENTADOS:

Os resultados apresentados embasam ainda mais os argumentos apresentados anteriormente, de que o engenheiro de produção hoje tem um perfil bastante procurado pelo mercado e que tem aceitação em praticamente todos os setores e departamentos.

A Figura 22 traz a distribuição dos profissionais egressos de acordo com o setor de sua empresa no momento corrente da pesquisa, cabe mais uma vez lembrar que os dados abaixo não contemplam todos os alunos egressos desde a criação do curso. Ciente disso, é esperado que mais setores ainda já tenham sido explorados por tais profissionais.

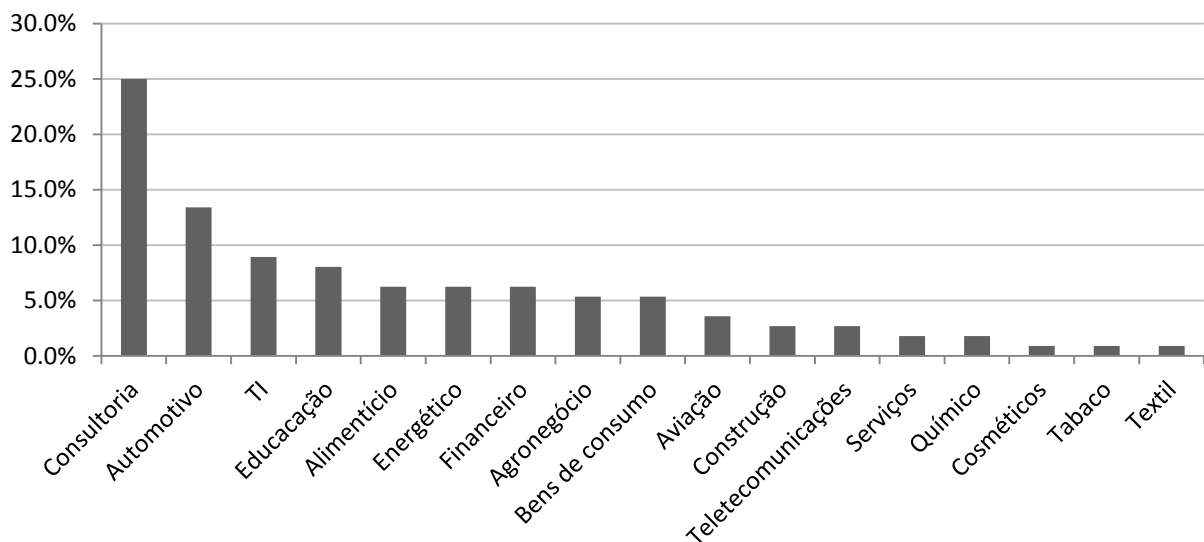


Fig. 22 – Porcentagem de profissionais egressos por setor da indústria

Fonte: O perfil do profissional da EESC-USP, 2011

É interessante analisar que mesmo o curso de Engenharia de Produção da EESC-USP tendo o foco da sua preparação de profissionais para a atuação na indústria Mecânica, poucos são os egressos que acabam atuando com empresas de base mecânica. Dentre os pontuados acima podemos destacar os setores de consultoria, TI e educação que estão entre os de maior participação e que não tem necessariamente um viés de manufatura. A Figura 23 mostra a porcentagem de profissionais com atuação em indústrias com base em manufatura e aqueles com outras atuações, lembrando que muitas vezes o profissional pode fazer parte de uma indústria de base mecânica e não atuar diretamente com áreas industriais, mas sim administrativas (marketing, financeiro, recursos humanos e outras), o que desbalancearia ainda mais as proporções abaixo.

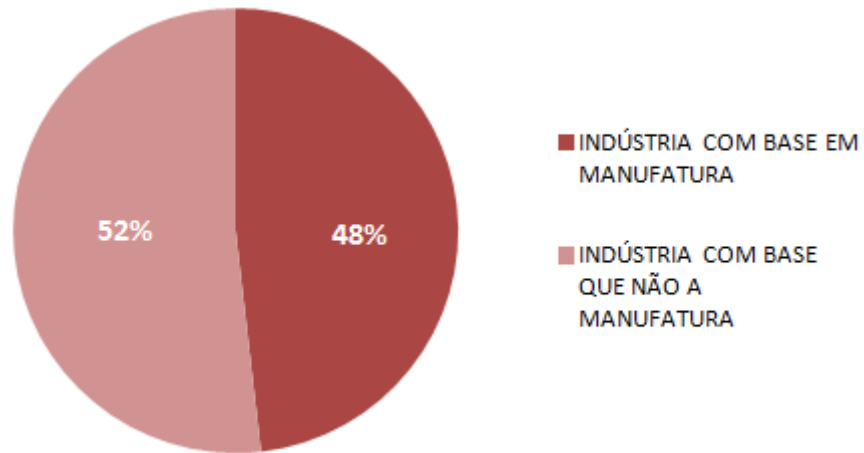


Fig. 23 – Porcentagem de profissionais egressos por setor da indústria

Com base nesses resultados fica claro que alunos de Engenharia de Produção têm de ter uma formação abrangente e que contemple dentre as várias possíveis áreas de estudo, também o marketing. Seja por uma necessidade do mercado, que vê com bons olhos e busca esses profissionais para áreas que não a de manufatura, ou mesmo por questões pessoais de profissionais que buscam essas áreas por gostos pessoais.

Capítulo 4: Áreas de interface entre a Engenharia de Produção e o Marketing

Como foi destacado anteriormente a engenharia de produção possui uma vasta gama de oportunidades de trabalho. A ABEPRO destaca isso ao afirmar que o engenheiro de produção é o único profissional do mercado que consegue enxergar os problemas de forma global, não fragmentada.,

O marketing é por si só, uma área de conhecimento grande e bastante complexa, sendo que o interesse maior desse estudo é identificar áreas de conhecimento correlatas entre a Engenharia de Produção e o Marketing, mas, além disso, é também objetivo desse capítulo levantar áreas típicas do Marketing onde os Engenheiros de Produção tem sido bem aceitos pelo mercado e analisar de maneira breve os conhecimento essenciais para o Engenheiro se destacar nestas funções.

A Figura 24 ilustra áreas do conhecimento que são competências essenciais de um engenheiro de Produção e que tem vinculo com o Marketing.

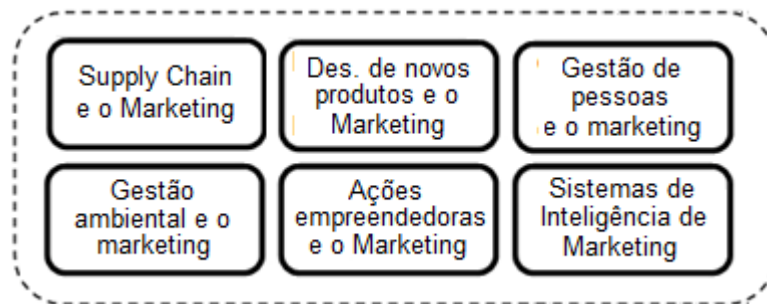


Figura 24 – Interfaces entre marketing e a EP

O estudo, a partir de agora, se desenvolverá ao redor dessas áreas de conhecimento, sendo que cada uma delas será detalhada nos tópicos seguintes.

Não cabe a este estudo analisar microáreas de conhecimento que o Engenheiro de Produção deve dominar para se “equiparar” ao profissional de Marketing, mas sim grandes áreas como, por exemplo, logística e P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) essenciais a formação do Engenheiro de Produção e que apresentam fortes vínculos com técnicas/ferramentas de marketing.

4.1 SUPPLY CHAIN E O MARKETING:

De acordo com Neto (2002, p. 3), “Pode-se entender que a evolução da logística se deu pela incorporação ao seu escopo de pressupostos de outras disciplinas”. Segundo Fleury, Wanke e Figueiredo (2000, apud NETO, 2002, p. 3), isto a transformou numa matéria multifuncional, que permeia diversas áreas da empresa, com as quais interage e colabora. Dessa forma, torna-se interessante entender inicialmente o conceito amplo de logística para, em seguida, discuti-la sob a ótica do marketing.

A Logística é compreendida, em uma análise simples e superficial, como a área de gestão responsável por prover recursos, equipamentos e informações na hora certa para a execução de todas as atividades produtivas de uma empresa. Entre as atividades mais recorrentes em logística estão o transporte, movimentação de materiais, armazenagem, controle de estoques, processamento de pedidos e gerenciamento de informações.

No Brasil, observa-se um expressivo crescimento de atuação da logística empresarial, principalmente a partir de 1994, pelo impacto da estabilização da moeda seguida pelas privatizações de vários setores envolvendo diretamente as atividades de logística de transportes ferroviário, portuário, hidroviário, e em setores de extrema exigência logística, como o de telecomunicações e energia elétrica, gerando necessidades logísticas até então pouco reconhecidas no país. (REVISTA TECNOLÓGICA¹⁹, 2004; FLEURY²⁰, 2000, apud LEITE, 2005, p. 1)

O cenário empresarial atual exige das empresas competir, cooperar e inovar em ambientes globalizados, com mudanças constantes, com introdução frequente de novos produtos, com clientes sensíveis a serviços, requerendo de suas atividades velocidade de resposta, flexibilidade operacional, alta visibilidade de suas cadeias de suprimentos e de seus negócios de forma a se adaptar a essas circunstâncias (NETO, 2002).

¹⁹ REVISTA TECNOLÓGICA. *Evoluindo com a Logística*. Março / 2004.

²⁰ FLEURY, Paulo F. *Logística Empresarial-A perspectiva brasileira*. São Paulo: Edit. Atlas, 2000.

A grande maioria dos livros que tratam sobre o tema marketing, apóia-se na simplificação, na maioria das vezes inadequada, de que o marketing restringe-se a gestão dos 4 P's (Produto, preço, promoção e praça).

Em um novo contexto da concorrência, caracterizado pelo declínio da força da marca e pela dificuldade crescente de sustentar a diferenciação dos produtos, o serviço ao cliente se apresenta como um instrumento poderoso para a construção e a manutenção da vantagem competitiva. Verificamos hoje em dia que a estratégia competitiva das empresas está focada na agregação de valor ao cliente (PILÃO; MAZZALI, 2004).

O termo *Commodity* é comumente empregado quando tratamos de produtos primários, com grande número de fornecedores e com quase nenhuma diferenciação em relação a outros produtos similares presentes no mercado. Neste caso, como apontado por COVA (2007), a marca não faz a menor diferença e o que importa para o consumidor final é o preço. Mas, o que temos visto ultimamente é uma “commoditização” de produtos que possuem tecnologia incorporada. Tomando-se do exemplo de COVA (2008, p.2):

“Quem pretende comprar um aparelho de celular vai encontrar neste produto os seguintes itens tecnológicos: internet; câmera fotográfica; jogos; CPU; MP3; agenda etc. Todas essas tecnologias convergem para o mesmo produto. Isto é o que chamamos de convergência tecnológica, e estará disponível a despeito da marca do produto adquirido. É por isso que a tal “commoditização” enfraquece a força da marca, pois todas as marcas (Motorola, Nokia, Samsung etc.) fazem igualmente uso da convergência tecnológica em seus produtos.”

Em face destas evidências, a própria disponibilidade do produto passa a ser determinante para a decisão de venda, já que passa a ser um fator de diferenciação do produto. As empresas que tem se destacado atualmente são aquelas capazes de explorar estas circunstâncias presentes no ambiente de mercado de tal forma a oferecerem maior valor ao cliente (COVA, 2008).

Portanto, para o Engenheiro de Produção que queira atuar com Marketing o bom conhecimento de certas ferramentas de Logística é essencial, principalmente no cenário atual onde a logística passa em muitos casos a ser vista como diferencial e pode conseqüentemente se tornar uma vantagem competitiva para a empresa. Dentre as várias maneiras de diferenciação do serviço/produto através da logística podemos destacar a logística reversa e o estudo e diversificação dos canais de distribuição.

4.1.1 LOGÍSTICA REVERSA E O MARKETING VERDE:

Usualmente, associamos a idéia de logística com o gerenciamento do fluxo de materiais do seu ponto de aquisição até o seu ponto de consumo visto que, para muitos o único objetivo da logística é planejar e coordenar as atividades necessárias para alcançar níveis desejáveis de serviços e qualidade ao custo mais baixo possível (Christopher, 2001, apud CHAVES; BATALHA, 2006).

No entanto, esta definição tradicional de logística vem sendo modificada nos últimos anos, sabe-se que pode existir também um fluxo logístico reverso, do ponto de consumo até o ponto de origem, que precisa ser gerenciado (LACERDA, 2009). “Desta forma, o fluxo de materiais ao longo dos canais de suprimento deixa de ser unidirecional (fornecedores → clientes) para se tornar bidirecional (fornecedores ↔ clientes)” (CHAVES; BATALHA, 2005, p. 1).

A logística reversa é a área da logística empresarial que se ocupa do retorno das mercadorias não consumidas e também das já consumidas (LEITE, 2005). A exigência dos consumidores por um nível de serviço mais elevado – que inclui também as preocupações ambientais – estaria fazendo com que as empresas implantassem e investissem em atividades de logística reversa como fator de diferenciação e fidelização dos clientes (CHAVES; BATALHA; 2005).

A logística reversa tem ganhado atenção por parte não só dos consumidores, mas também por parte de fabricantes, principalmente devido às seguintes causas que foram levantadas por LACERDA (2009):

- Questões ambientais: Primeiramente existe uma clara tendência do surgimento de legislações ambientais que torne a empresa responsável por todo o ciclo de vida do produto. Um segundo aspecto diz respeito ao aumento da consciência ecológica dos consumidores, que passam a exigir das empresas uma redução nos impactos negativos causados no ambiente.
- Concorrência - diferenciação por serviço: Os varejistas acreditam que os clientes valorizam as empresas que possuem políticas mais liberais de retorno de produtos, sendo esta uma vantagem onde os fornecedores assumem os riscos por produtos incompatíveis com o pedido ou danificados.

- Redução de custos: As iniciativas relacionadas à logística reversa têm trazido retornos financeiros para as empresas. Economia com embalagens retornáveis ou com reaproveitamento de materiais para produção tem trazido ganhos que estimulam cada vez mais novas atitudes.

Nestes pontos, pelo menos duas áreas da gestão empresarial atuam conjuntamente com foco na satisfação do cliente, consciência ambiental e na redução de custos industriais: a logística e o marketing.

O surgimento de normas de qualidade ambiental como a ISO 14001 foram às responsáveis por uma postura ecologicamente correta por parte das empresas, em especial aquelas que causavam grande estrago ao meio ambiente. Seguindo essa tendência, espera-se ainda o surgimento de muitas outras normas que, cada vez mais, delimitem as possíveis degradações ao longo do ciclo produtivo de uma organização. Ciente disso, a logística tem se voltado para atividades que reduzam os efeitos causados pelas embalagens, pela distribuição e armazenamento e, mais recentemente, o respectivo descarte de seus produtos.

O estudo das embalagens de produtos envolve diversas áreas de interesse tanto por parte do marketing quanto da logística. Apesar disto, cabe a esse texto exaltar a importância do desenvolvimento de produto e de suas respectivas embalagens de forma que eles sigam estratégias de marketing verde, ou seja, produtos que sejam ecologicamente corretos e que ainda assim consigam atender aos requisitos do consumidor, de forma que a sua fabricação, transporte e descarte sejam o menos danoso quanto possível ao ambiente. Para isso é evidente a necessidade da integração, ainda na etapa de desenvolvimento de produto, de equipes de marketing, e logística. Mais que resultados ambientais essa integração pode conseguir resultados econômicos em longo prazo.

A logística reversa tem conquistado maior importância e espaço na operação logística das empresas, principalmente por seu enorme potencial econômico. Dentro dos principais processos envolvidos com a logística reversa, a reciclagem é um dos mais importantes. Cabe destacar que no Brasil, as embalagens PET (politereftalato de etileno) e de alumínio estão entre aquelas com maior índice de reciclagem (CHAVES; BATALHA, 2006).

4.1.2 LOGÍSTICA COMO INSTRUMENTO DE EXPANSÃO DA OFERTA:

Ao longo dos últimos anos a Logística vem ganhando destaque no campo do marketing, esse cenário é possível ser visualizado devido, às cada vez mais tênues, diferenças entre produtos, onde o diferencial que anteriormente podia ser obtido através da marca ou da diferenciação técnica do produto (hoje não é mais dada a “commoditização” de produtos com base tecnológica), nos dias atuais é obtido com a aplicação das práticas da logística empresarial (PEREIRA; ARAÚJO, 2006).

Pereira e Aruajo (2006, p. 6) afirmam que:

“Sendo assim, é possível entender que algumas diferenças entre produtos tendem a desaparecer devido ao crescimento da concorrência e exigência por melhores produtos, gerando um ambiente de competitividade maior entre as empresas, o que sinaliza a procura por meios ou métodos que melhor posicionem o negócio no mercado [...]A Logística e a interface com o Marketing, vêm nesse ambiente desempenhar uma função bastante interessante no atual cenário, configurando-se como um elo, ligando o negócio ao mercado, atendendo satisfatoriamente os desejos do consumidor.”

Pereira e Araújo (2006) destacam como sendo o primeiro atributo logístico que se refere ao marketing a previsão da demanda. Podemos entender a demanda como resultado de um conjunto de campanhas promocionais, estudos de preço e estratégias do composto de marketing. Com a demanda criada esta deve ser atendida e é quando a distribuição física atua. “Seus empenhos dirigem-se a colocar o produto certo, no lugar certo e no instante correto para atender aos requisitos da demanda” (PEREIRA; ARAÚJO, 2006).

O desempenho logístico deve ser modificado ao longo do tempo para atender às novas necessidades da estratégia de marketing e as mudanças no comportamento de compra do consumidor. Ou seja, o marketing e a logística precisam andar de mãos dadas para conseguir estimar e atender as demandas de maneira eficiente. Como é sabido, é função essencial do Marketing estimular e alavancar vendas e desenvolvimento de novos mercados, mas um dos pilares para a expansão no volume de vendas é a expansão da disponibilidade dos produtos nos pontos de venda que foram previamente definidos pelo marketing. De nada adianta excelentes campanhas de marketing na mídia e um produto inovador se o mesmo não chegar às mãos do usuário final. Com tais argumentos fica claro que é função do marketing não só a definição correta dos pontos de vendas, mas também a produção e distribuição física dos produtos junto com o departamento de logística.

Hoje em dia o exemplo mais famoso de eficiência na cadeia de distribuição é a indústria de bebidas e bens de consumo em geral. Produtos sem grandes diferenciações, necessidade de marca forte e consumidores bastante suscetíveis a substituição do produto. Nesse cenário é que atuam essas empresas e exatamente por isso é imprescindível uma excelente presença nos pontos de venda, ainda mais que nesse cenário nem sempre vence o melhor produto, mas sim aquele mais presente.

4.1.3 ESTUDO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO:

Vários autores já estudaram o conceito de canais de distribuição. Rosembloom (1999 apud LOURENZANI; SILVA, 2004, p. 3) os define como: o caminho seguido por um produto desde sua concepção até o consumidor final; a transferência de posse entre várias firmas; ou, ainda, define o canal de distribuição como sendo uma coalizão de empresas reunidas com o propósito de realização de trocas. Os canais de distribuição são responsáveis por superar as distâncias geográficas entre o produtor e consumidor, proporcionando aos usuários finais meios convenientes de obter os bens e serviços que desejam (BOONE; KURTZ, 1998).

Entre o produtor e o consumidor, estão os intermediários, que, segundo Zardo (1996) na maioria dos casos melhoram a eficiência do canal, desempenhando papéis que nem o produtor nem o consumidor teriam condição ou interesse de realizar.

Poucas pessoas compreendem isso, mas estudos detalhados sobre o canal de distribuição a ser implementado para a venda e disponibilidade dos produtos podem influenciar diretamente nos resultados da empresa.

O principal motivador da existência de canais de distribuição é a especialização de funções por parte do produtor, do distribuidor, do atacadista, do varejista e de outros possíveis intermediários existentes no canal (ZARGO, 1996). Além da especialização de funções Kolter (1998) destaca a necessidade de menores recursos financeiros para se vender diretamente para o consumidor final e a inviabilidade da venda direta ao consumidor em algumas situações.

Nesse caso, o papel da logística é o de organizar a movimentação de mercadorias acabadas, trabalhar no processo de inventário e sortimento de materiais ao menor custo possível. É através do processo logístico que os materiais fluem dentro da vasta capacidade produtiva de uma nação e os produtos podem ser distribuídos através dos canais de marketing (ZARGO, 1996).

Vale ressaltar a importância da logística em “chegar” com o produto até o cliente, mas, para isso é necessário que ela, em conjunto com a área de marketing, estude os hábitos de compra de seus clientes, sejam eles finais ou não, de forma a entender a melhor maneira de atingi-los e disponibilizar esse produto.

Essa tarefa que inicialmente pode parecer simples requer esforços combinados de pesquisa de marketing, análises e estudos sobre hábitos de consumo, estudos de sobre cadeias de suprimentos além da necessidade de análises de viabilidade financeira e de capacidade de atendimento da distribuição de materiais devido a maquinário e pessoal habilitado disponível e questões burocráticas.

A venda de produtos de porta em porta ganhou grande destaque por ser, até hoje, a estratégia de marcas de cosméticos gigantes como Avon e Natura. Em moldes parecidos, a Nestlé lançou no Brasil em 2006 o “Nestlé Até Você”, programa para revendedores de produtos de nutrição, saúde e bem-estar da marca. A estratégia é fazer com que os revendedores ofereçam estes produtos para os vizinhos da comunidade que representam a base da pirâmide

Fundamentada em pesquisas de Marketing (os diretores da marca passavam de dois a três dias nas casas das consumidoras, comendo, discutindo e fazendo compras com elas) realizadas nos anos anteriores a 2006 a Nestlé considerou não estar aproveitando ao máximo as suas potencialidades de participação com os consumidores da base da pirâmide, mais que isso, ela acreditava estar até mesmo perdendo participação nesse que é um segmento extremamente importante para a estratégia da Nestlé no Brasil. Parte dessa perda foi atribuída a mudanças nos hábitos de consumo desse público onde o foco passou a ser trabalhar em comunidades, visto que o deslocamento, por parte do consumidor, faz diferença na hora da compra.

A Nestlé que até então tradicionalmente vendia seus produtos com auxílio de varejistas e atacadistas passou a utilizar-se de outro canal de venda: a venda através de revendedores (consultores) e para isso teve de criar novas estratégias logísticas e de capacitação de pessoal da área de vendas.

4.2 DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E O MARKETING:

A área de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) é por natureza conectada com a de Marketing e podemos notar isso pela simples definição do processo de Desenvolvimento de produtos. O desenvolvimento de produtos segundo ROZENFELD (2006, pag. 3) “consiste em um conjunto de atividades por meio das quais busca-se, a partir das necessidades do mercado e das possibilidades e restrições tecnológicas, e considerando as estratégias competitivas e de produto da empresa, chegar as especificações de projeto de um produto e de seu processo de produção, para que a manufatura seja capaz de produzi-lo”, mas mais do que isso, Rozenfeld (2006) destaca que também é função do desenvolvimento de produto o acompanhamento do produto após o seu lançamento para incorporar mudanças aprendidas ao longo do ciclo de vida do produto.

Rozenfeld (2006) através dessa definição deixa bastante claro a função do desenvolvimento de produto em trabalhar baseado nas necessidades do mercado, ou seja, é função do P&D atender e as vezes até antecipar as necessidades do mercado. Para isso, é essencial que o Desenvolvimento de Produtos ou tenha apoio do departamento de marketing ou tenha domínio de ferramentas comuns a tal.

No atual ambiente de mercado, extremamente competitivo e dinâmico, muitas empresas entendem que o desenvolvimento contínuo e a introdução de novos produtos são a chave para o crescimento e a perenidade das organizações, sendo assim o Marketing ganha ainda mais destaque por ser o canal que faz a conexão entre o mercado e o Desenvolvimento de novos produtos (Turani, 2008).

Neste momento é interessante analisarmos dois pontos, primeiro os processos que são relacionados com o desenvolvimento de produtos e que tem vínculo com o Marketing e segundo um modelo proposto de processo de desenvolvimento de produto que tem em alguma de suas funções atividades comuns de marketing. Existem vários modelos para desenvolvimento de produto, como esse estudo não visa detalhar este processo, foi escolhido o modelo proposto por Rozenfeld (2006) apenas como forma de ilustrar algumas das áreas onde o Marketing está presente ao longo deste processo (Figuras 25 e 26)



Fig. 25 – Processos relacionado com o Desenvolvimento de Produtos
Fonte: Rozenfeld (2006, Pág. 12)



Fig. 26 – Processos relacionado com o Desenvolvimento de Produtos
Fonte: Rozenfeld (2006, Pág 44)

KOTLER (1994 apud MUNIZ, 2001, p. 1) comenta a importância do Marketing ao longo de todo esse processo afirmando que “a área de marketing desempenha uma função muito importante nesse processo, ela participa ativamente com outros departamentos de todos os estágios do processo de desenvolvimento do novo produto, em vez de deixar o departamento de pesquisa e desenvolvimento realizar todas as atividades do processo”.

Para Muniz (2001) o processo de desenvolvimento de novos produtos se inicia na busca de ideias, essa afirmação vai de encontro com o modelo proposto por Rozenfeld, onde a busca de ideias está inserida na etapa pré desenvolvimento.

Na visão de Dutra (2011) a importância do marketing no lançamento de novos produtos e serviços é grande, primeiramente para saber o que os consumidores estão desejando e para que os produtos já nasçam com grande chance de sucesso. Kotler (2000) que é estudioso do campo de Marketing vê o desenvolvimento de novos produtos dividido em 8

“etapas”, sendo que diferentemente de Rozenfeld (2006) ele enfoca mais em questões mercadológicas e menos em questões de viabilidade produtiva do mesmo. Em sua visão o Desenvolvimento de novos produtos pode ser dividido nas seguintes etapas: geração de idéias, seleção de idéias, desenvolvimento e teste de conceito, desenvolvimento da estratégia de marketing, análise do negócio, desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização

Independente do modelo de desenvolvimento de produto que adotamos o importante é destacar aqui é a necessidade de alinhamento com o Marketing ao longo de todas essas etapas, justamente por que é ele quem formaliza as necessidades do cliente em oportunidades, requisitos e especificações.

Polignano (2001) em seu estudo “O PAPEL DA PESQUISA DE MERCADO DURANTE O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS” analisa somente o papel da pesquisa de mercado no processo de desenvolvimento de produto e não se atenta a outras áreas do marketing, mas destaca muito bem sua importância em 3 frentes: Gestão de portfólio, Identificação e Mapeamento de oportunidades e também a Pesquisa de mercado no teste de conceito de produtos.

Como boa parte dessas áreas já foram detalhadas anteriormente ao longo da revisão de literatura no Capítulo 2 e portanto não serão novamente aqui discutidas.

4.3 GESTÃO DE PESSOAS E O MARKETING:

Em um primeiro momento pode parecer difícil conectar o Marketing com Recursos Humanos dentro de uma empresa. Dentre várias, uma das principais funções do departamento de Recursos Humanos é a de atração, capacitação e retenção de talentos e nos últimos anos temos visto o Marketing como excelente ferramenta de apoio principalmente na atração e retenção (Figura 27)



Fig. 27 – Principais funções do departamento de Recursos Humanos quanto a gestão de pessoas

A primeira dessas ferramentas está relacionada a retenção de bons profissionais, e surgiu através da busca em adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, normalmente utilizado no meio externo às empresas, para uso no ambiente interno das corporações. Esse conceito é bastante novo (surgiu em 1995) e é conhecido por Endomarketing que é uma área diretamente ligada à de comunicação interna e que alia técnicas de marketing a conceitos de recursos humanos, visando a motivação e engajamento dos profissionais dentro da empresa.

Outra área que tem ganhado destaque, principalmente nos últimos 5 anos com o surgimento das chamadas redes sociais, é o uso do Marketing como instrumento de atração de profissionais. Bons profissionais são atraídos não só por boas remunerações, mas também por desafios e principalmente pelo alinhamento de valores empresariais e suas crenças pessoais e o marketing tem se mostrado como uma excelente ferramenta de propagação desses valores pelas empresa e em consequência tem permitido as empresas a atraírem profissionais qualificados e em acordo com seus princípios e valores.

4.3.1 ENDOMARKETING:

Para INKOTTE (2000) a essência do Endomarketing é que ele estimula, sobretudo, a participação dos trabalhadores, porque esta é essencial à existência humana. Sendo que as empresas que, por ignorância ou mesmo por interesses, buscavam afastar o trabalhador de sua natureza como ser, redescobrem-no agora como o elemento principal do processo produtivo, visto que na atualidade os recursos humanos qualificados se constituem no mais importante diferencial de competitividade.

Bekin (1995) define de maneira simplória o Endomarketing como ações de Marketing para o público interno (funcionários) das empresas e organizações, mas para DIAS (2012) o endomarketing vai muito além de um conjunto de ações de marketing para o público interno, pois consegue gerar ganhos de produtividade e, portanto, se mostra como uma excelente ferramenta de vantagem competitiva.

Porém, antes de qualquer definição mais profunda sobre endomarketing é importante destacarmos aspectos comportamentais que estimulam o engajamento dos profissionais com tais ferramentas, visto que, como Barbosa (2006) muito bem destaca que um dos princípios básicos do Endomarketing é conhecer os valores dos empregados, entender suas motivações internas e assim proporcionar bem estar geral que condicione a um nível de satisfação e motivação que gerem ganhos reais de produtividade.

4.3.1.1 MOTIVAÇÕES E O ENGAJAMENTO DE PROFISSIONAIS:

Na visão de Brum (1998) a desmotivação no ambiente de trabalho é visto como algo comum e de certa forma até esperada e apesar de cada caso ter de ser analisado individualmente pesquisas mostram que os motivos mais comuns de desmotivação tendem a ser bastante gerais e alguns deles são mostrados abaixo:

- Salário inadequado em relação as práticas de mercado;
- Salário inadequado em relação a companheiros próximos;
- Falta de visão da empresa como um todo;
- Desconhecimento quanto a performance do próprio trabalho;
- Acúmulo e aumento de tarefas;
- Falta de recursos para realização de alguma tarefa;

Ciente de todos esses “problemas” Brum (1998) sugere que o público interno (colaboradores) seja trabalhado para oferecer o melhor para o público externo. Sendo que é

função dos líderes criar ambientes de trabalho saudáveis e transformar os funcionários em “aliados”, através do intermédio a liberdade de informação e incentivo à criatividade.

Na visão de Cerqueira (1994) existem duas maneiras dos profissionais responderem aos estímulos que recebem. A primeira é conhecida por reativa negativa e caracteriza-se quando a pessoa concorda externamente com o estímulo emitido pela outra e, portanto, a sua adesão é apenas superficial. Na segunda maneira, conhecida por reativa positiva, a pessoa concorda internamente com as ordens recebidas, ocorrendo um processo voluntário de adesão.

Inkotte (2000) utilizando-se das palavras de Cerqueira (1994, pag. 17) define valor cultural como sendo “tudo aquilo que nos incentiva à prática de uma atitude preestabelecida, tendo como base algo que reconhecemos como válido e bom para nós.” e baseado nisso Inkotte (2000) destaca três valores básicos essenciais para o estabelecimento das relações de comprometimento nas empresas, sendo eles: Autoestima, Empatia e afetividade nas relações Interpessoais.

Definidos tais valores culturais dentro da organização, segundo Cerqueira é possível implantar o comprometimento dos funcionários e é essa relação de comprometimento/engajamento dos funcionários o pilar do endomarketing.

4.3.1.2 ENTENDENDO O ENDOMARKETING:

Uma das mais completas definições de Endomarketing foi elaborada por Cerqueira (1994) que afirma que são projetos e ações que uma empresa deve criar para consolidar a base cultural do comprometimento de seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, sempre visando:

- Praticar valores estabelecidos como base da nova cultura;
- Manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- Obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, e a consequente redução de custos;
- Estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal, que permitam a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional;
- Melhora do relacionamento interpessoal;
- Estabelecimento da administração participativa;
- Implantar ações gerenciais preventivas.

Brum (1994) é mais sucinto e na sua visão o Endormarketing é um conjunto de ações de Marketing para o público interno. São um conjunto de ações que a empresa deve utilizar adequadamente para ‘vender’ sua imagem aos funcionários e seus familiares.

Dias (2009) complementa as definições de Brum e Cerqueira ao afirmar que o grande desafio do Endomarketing é proporcionar aos empregados condições de aplicação de valores como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento próprio, e conseqüentemente, em ganhos de produtividade.

Dias (2009, pag. 1) pontua alguns dos ganhos da implantação bem sucedida de ferramentas do endormarketing:

“ A comunicação ficou mais clara, os empregados têm mais liberdade para expor suas idéias, os níveis hierárquicos foram simplificados e os empregados chegam a seus gerentes com mais facilidade.

A horizontalização chegou, e com isso, os empregados sentem-se mais seguros para tomar atitudes, pois conhecem muito mais a empresa que trabalham, a missão, visão, enfim, estão mais preparados para fazer a empresa crescer e a empresa também está preparada para permitir o crescimento e desenvolvimento de seus empregados, agora chamados com orgulho, de colaboradores”

Apesar de não entrarmos em detalhes ao longo desse artigo Barbosa (2006) comenta que técnicas de endomarketing devem ser implementadas em etapas, quase que como um projeto, sendo a primeira o estabelecimento dos objetivos, a segunda e principal é a de relacionamento e comunicação com os colabores internos e a terceira e última o planejamento das ações.

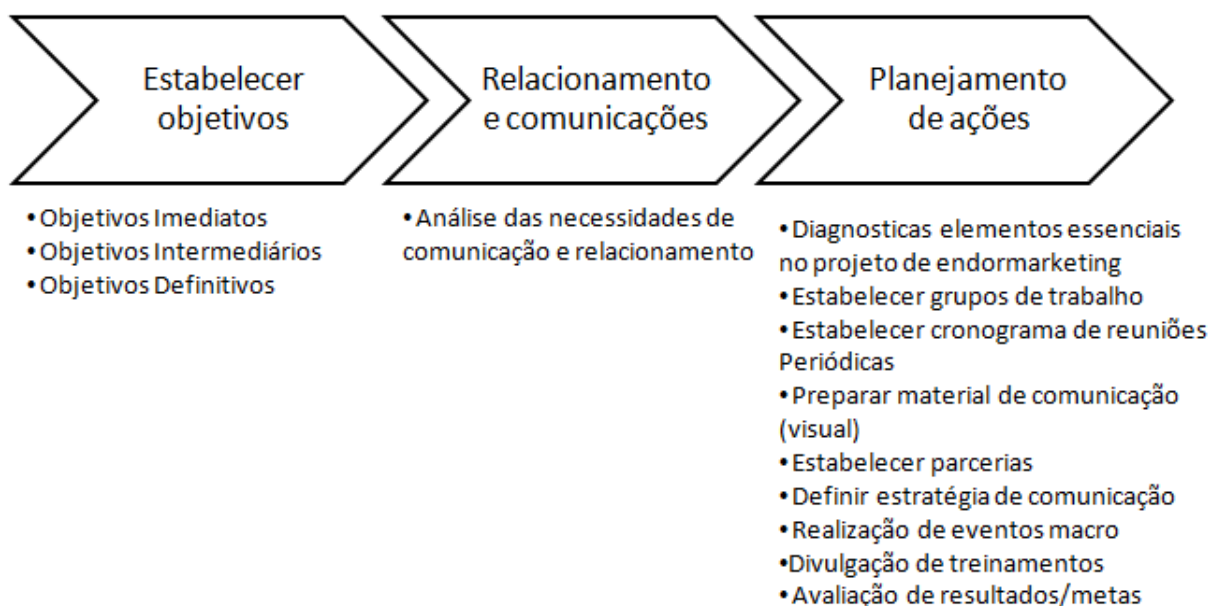


Fig. 28 – Etapas de implantação de um projeto de endormarketing

4.3.1.3 OBJETIVOS DO ENDOMARKETING:

Quando bem implementados qualquer projeto de Endomarketing pode gerar impactos de 5 formas diferentes que foram divididas por INKOTTE (2000) em:

- Projetos de difusão cultural: Visam determinar a prática de valores essenciais definidos pela empresa visando nortear atitudes e comprometimento dos colaboradores;
- Projetos de desenvolvimento cultural: visa consolidar a base cultural estabelecida, acelerando a sinergia do comprometimento;
- Projetos de segurança cultural: visa identificar chefias que estão apenas envolvidas e não comprometidas com o desenvolvimento cultural;
- Projetos suplementares de RH: Ligados diretamente a área de recursos humanos e não são vistos como essenciais;
- Projetos avançados: Combinam motivações psicológicas e materiais através de desafios individuais e coletivos;

Como foi bastante destacado anteriormente o Endomarketing pode gerar excelentes resultados principalmente quanto ao aumento de produtividade de seus funcionários, mas Barbosa (2006, pag. 3) destaca também que o endomarketing pode:

“proporcionar um bem estar geral que condicione a um nível de satisfação e motivação e ainda, se transforme em ganhos reais de produtividade. Melhorar o nível de escolaridade, treinar, diminuir o *turn over*, promover melhorias na comunicação interna e externa, incentivar os empregados a se relacionarem da melhor forma com os clientes externos, produzir trabalhos que reduzam custos e ainda manter os empregados satisfeitos”

4.3.2 ATRAÇÃO DE TALENTOS COM AUXÍLIO DE FERRAMENTAS DE MARKETING:

Até pouco tempo atrás a grande maioria das pesquisas indicava que as principais preocupações dos líderes das empresas eram tecnologia e capital. Hoje, o que mais aflige os executivos é a gestão de pessoas, a escassez de talentos e os custos do *turn-over*. Ciente então da escassez de bons profissionais no mercado e principalmente da dificuldade de retenção dos mesmos, se mostra essencial a atração de um grande número de pessoas qualificadas e o marketing quando trabalhado em parceria com o departamento de recursos humanos pode gerar ótimos resultados nesse campo.

O tema é ainda bastante novo principalmente quando destacamos os canais de marketing *online* como principal meio para atração de pessoas e exatamente por isso ainda não existem grandes artigos acadêmicos sobre o tema, porém existem excelentes exemplos de casos práticos e também estudos divulgados por empresas especializadas em Recursos Humanos sobre o tema.

Apesar de o texto focar nos canais de marketing *online*, vale lembrar que este não é o único meio para atração de profissionais. Qualquer tipo canal que permita realização de ações de “*branding*” pode ser utilizado com esse enfoque, porém a internet tem se mostrado o mais eficiente e barato para isso, principalmente na atração de jovens talentos.

4.3.2.1 REDES SOCIAIS E A ATRAÇÃO DE TALENTOS:

Em uma rápida explicação redes sociais podem ser entendidas como grupos ou espaços específicos na Internet, que permitem partilhar dados e informações, sendo estas de caráter geral ou específico, das mais diversas formas (textos, arquivos, imagens fotos, videos, etc.). Há também a formação de grupos por afinidade, formando comunidades virtuais, com ou sem autorização, e de espaços abertos ou não para discussões, debates e apresentação de temas variados (comunidades, fóruns, twitter, sites de relacionamento).

Segundo uma pesquisa recente divulgada pela IBMEC 65% das empresas estão presentes nas redes sociais, dentre elas 62% estão presentes no facebook (www.facebook.com), 84% no twitter (www.twitter.com), 40% no linkedin (www.linkedin.com) e aproximadamente 62% tem algum conteúdo no youtube (www.youtube.com). Esses números, já expressivos e que tendem a crescer, são apenas um reflexo dos bons resultados que as marcas tem obtido através de redes sociais.

Hoje já é praticamente impossível pensar em uma marca de grande porte sem presença nestes canais e exatamente por que nos últimos anos a internet têm-se mostrado mais do que apenas um canal de divulgação e fortalecimento da marca, mas também um excelente meio de contato com o cliente. Através dele têm se notado a atração de consumidores dispostos a colaborar com ideias, partilhar experiências e expectativas.

De acordo com os especialistas, a quantidade infinita de informações disponíveis na rede e a facilidade e rapidez geradas por seu uso praticamente obrigam as empresas a serem mais transparentes. Com o uso dessas redes as empresas têm o poder de gerar conteúdo que atrai unicamente pessoas de fato interessadas em seus produtos e alinhadas com seus valores. Ciente disso e também do alto volume de jovens nas redes sociais esse tem se mostrado um excelente caminho para a atração de jovens talentos para dentro das empresas.

A interface entre o Marketing e os Recursos Humanos dá-se exatamente no momento em que a empresa tem de gerar conteúdo, seja para a atração de público, de consumidores ou, por exemplo, de candidatos.

Para Cezar Tegon, presidente da Elancers²¹, quando uma empresa qualquer passa a atuar em uma rede social, qualquer que ela seja, e gera conteúdo alinhado com seus valores, produtos ou práticas na verdade a empresa está utilizando dessa ferramenta para conhecer o seu cliente de maneira mais pessoal, mais do que isso, para povoar a sua base exclusiva de candidatos. Daí a importância de criação de conteúdo exclusivo e ligado a marca nas redes sociais, pois ao destacar e fortalecer a marca, a empresa consegue atrair as pessoas que de fato se identificam com ela.

Para ter-se ideia, no ano de 2011 foram abertos mais de 100 programas trainees ao longo do ano para atração de jovens talentos que foram divulgadas fortemente através de redes sociais e a tendência é que esse número cresça nos próximos anos. Outra dado interessante é que as empresas de mais forte presença nas redes sociais eram também aquelas que tinham maior números de inscritos nesses programas.

²¹ Elancers: Uma das maiores empresas de soluções para recrutamento e seleção no Brasil e que possui forte participação nos canais online (<http://www.vagasonline.com.br>)

4.4 GESTÃO AMBIENTAL E O MARKETING VERDE:

“A norma ISO 14.001 de 1996 foi adotada em milhares de organizações no mundo todo, superando as expectativas iniciais” (ZAJAZEIRA, BARBIERI, 2005, p. 2). A ISO desenvolve atividades de normalização para facilitar as trocas de bens e serviços no mercado internacional e a cooperação entre os países nas esferas científicas, tecnológicas e produtivas. O seu objetivo é publicar documentos que estabeleçam práticas internacionalmente aceitas (ZAJAZEIRA, BARBIERI, 2005).

Zajazeira e Barbieri (2005) destacam que a consolidação da ISO na concepção de normas de gestão ambiental foi viabilizada pelo enorme sucesso da ISO 9001, conforme pode ser demonstrado pelo gráfico da Figura 29 abaixo:

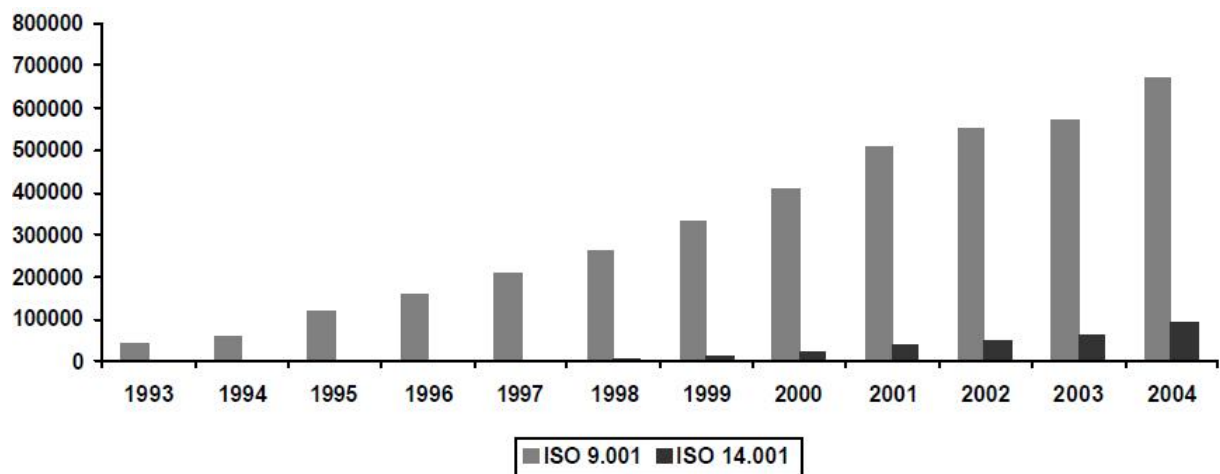


Figura 29 – Evolução da certificação das normas ISO de gestão
 Fonte: The ISO Survey of Certification – 2004 (ISO, 2005).

Porém, os principais motivos do sucesso das normas ambientais encontram-se em uma mudança da consciência socioambiental planetária concomitantemente a mudanças nos interesses comerciais das grandes corporações.

Para entender o surgimento da norma ISO 14.001 é necessário compreendermos inicialmente o ambiente comercial pelo qual o mundo passava, e ainda passa, e dentro desse contexto o surgimento do marketing verde.

O tema Marketing verde ou mesmo Marketing ambiental já foi abordado anteriormente (Tópico 2.6.1), mas cabe novamente fazermos referência a essa temática, porém com um enfoque ligeiramente diferente, o marketing verde e a sua relação com as mais recentes normas de qualidade propostas à indústria.

Alberton (2003, p. 32), destaca, que: “a preocupação do homem com o meio ambiente teve início há mais de cem anos, mas começou a tomar forma desde meados do século XX, antes até do ‘Movimento da Qualidade’”. Mais do que destacar o surgimento do marketing verde recentemente, ainda no século XX, Alberton (2003) conseguiu identificar a influência do surgimento de práticas empresariais como a do marketing verde, por exemplo, para o futuro surgimento do chamado Movimento da Qualidade, movimento esse que é em grande parte apoiado pelo surgimento de uma grande quantidade de normas técnicas, dentre elas a ISO 14.001.

“Durante muitos anos, o desenvolvimento econômico decorrente da Revolução Industrial e da produção em grande escalada impediu que os problemas ambientais fossem sequer considerados [...] A poluição era visível, mas o benefício advindo do progresso a tornava um mal necessário, algo que todos deveriam se resignar [...] Porém, após esse surto industrial e os posteriores avanços científicos, com os clamores públicos sobre a fumaça despejada pelas inúmeras fábricas de carvão, esboçam-se os primeiros trabalhos sobre os efeitos da poluição gerada por minas e fábricas, tratados basicamente sob o enfoque da saúde dos trabalhadores, e, depois, com a expansão da indústria de petróleo, o movimento ambiental começou a tornar-se forte” (ALBERTON, 2003, p. 32).

No final da Década de 60 aconteceu a primeira tentativa formal de debater os dilemas do homem na terra, ficou conhecida por “O clube de Roma”. Já na década de 70 mais de 25 diferentes países participavam das discussões que se baseavam no fato de que os recursos da terra são finitos, e não se conhecia o seu potencial de suportar um crescimento exponencial (VIEIRA; PIZZINATTO, 2002).

Para Barbieri (2004, apud CAJAZEIRA; BARBIERI, 2005, p. 5) foi só na Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo em 1972, que ocorreu a primeira tentativa de fazer a questão ambiental tornar-se uma preocupação verdadeiramente global e integrada, sendo que a sua influência mais significativa foi a proposição de uma nova relação entre meio ambiente e desenvolvimento, cujos desdobramentos futuros geraram os conceitos concernentes ao desenvolvimento sustentável.

Guimarães, Abraham e Epelbaum (2001) elaboraram a tabela mostrada abaixo na Figura 30, que mostra a evolução da abordagem referente à proteção ambiental ao longo de diferentes décadas (Figura 30)

FATOR	70's	80's	90's	2000's
Estratégia empresarial	Meio ambiente é visto como custo		"Ser verde é ser competitivo"	
Filosofia	- Controle	- Planejamento	- Gestão Sistemática	- Gestão Estratégica
Princípios	- Fim de Linha	- Reciclagem	- Prevenção da Poluição	- Tecnologia limpas - Desenvolvimento sustentável
Ferramentas de Gestão	- Projetos de Engenharia	- EIA-RIMA - Análise de riscos - Auditorias	- Sistemas de Gestão - Selos Ecológicos	- Selos Ecológicos - Avaliação do ciclo de vida do produto - Indicadores de eco-eficiência

Figura 30 – Evolução da abordagem referente a proteção ambiental
 Fonte: Guimarães, Abraham e Epelbaum, 2001, p. 1

No final da década de 1980, acidentes ambientais graves, como o vazamento nuclear de Chernobyl e o vazamento de gás venenoso em uma planta de Union Carbide no Bhopal, foram os alarmes que faltavam para a sociedade começar a exigir das organizações industriais uma postura coerente com a situação ambiental global.

Como resultado do crescimento da consciência ambiental e do movimento em torno do desenvolvimento sustentável, as empresas, ao mínimo as com maior potencial de degradação ambiental, passam a lidar com uma diversidade de partes interessadas nessa questão. A legislação ambiental vigente cresce em quantidade e complexidade, surgem consumidores que levam em conta as características ambientais para selecionar produtos e serviços e investidores começam a se preocupar com os passivos ambientais (CAJAZEIRA; BARBIERI, 2005).

O marketing verde surge, conseqüentemente, como uma resposta a essas preocupações com o meio ambiente e com a qualidade de vida, decorrente justamente da utilização indiscriminada de recursos naturais não renováveis (PALHARES, 2003).

Peattie (1992, apud PALHARES, 2003, p. 37) apresenta uma definição bastante concisa de marketing verde, como sendo a priorização de aspectos ambientais nas decisões de marketing. Trata-se, segundo Palhares (2003), de olhar a teoria de marketing com pó objetivo de direcionar as ações das empresas para que haja a melhor utilização possível dos recursos naturais. Outras definições um pouco mais específicas do que é marketing verde foram dados anteriormente (Tópico 2.6.1) e, portanto não serão discutidas aqui novamente.

Dada a constante recorrência do tema preservação ambiental na mídia de massa, as atividades “verdes” já fazem parte do planejamento de marketing da grande maioria das organizações industriais atuais.

Segundo alguns acadêmicos, uma empresa, ao se utilizar de artifícios de marketing verde, colocam os concorrentes em situação comparativamente desfavorável, numa clara alusão ao fato de que o marketing “verde” pode assumir importância na busca por vantagem competitiva (PALHARES, 2003).

Michael Porter definiu dois tipos genéricos de vantagem competitiva: por custo e por diferenciação. A vantagem por custos geralmente é resultado da habilidade da empresa em produzir com gastos menores que a média do setor. Essa eficiência no uso de capital e recursos resulta em custos mais baixos e conseqüente faz com que a empresa esteja mais competitiva no mercado (ORSATO, 2002). Por outro lado, principalmente em alguns mercados onde os custos de produção já foram praticamente reduzidos ao máximo, certas características do produto/serviço valorizados pelo consumidor, permitem a algumas empresas a estratégia de diferenciação competitiva. Porém, seria o Marketing Verde uma forma de diferenciação competitiva? Alguns estudiosos afirmam que sim.

Ciente disso e na busca de vantagens competitivas através de uma postura ambientalmente correta, as empresas passam por diversas avaliações e certificações, dentre as quais se destaca a do sistema de gestão ambiental ISO 14.001 (VIEIRA; PIZZINATTO, 2002).

“A ISO – *International Standardization Organization* foi fundada em 1947 para promover o desenvolvimento de padrões internacionais. É uma federação mundial, não-governamental, com sede em Genebra, na Suíça.” (ALBERTON, 2003, p. 81). Atualmente, possui mais de 110 países representantes, dentre eles o Brasil, cuja representante é a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).

De acordo com Alberton (2003), a ISO tem como objetivo propor normas que representem o consenso entre diferentes países para homogeneizar métodos, materiais e seu uso, em todos os domínios de atividades (tipicamente de natureza técnica), exceto no campo eletro-eletrônico, cuja responsabilidade é da *International Electrotechnical Commission* (IEC).

Cajazeira e Barbieri (2005) são mais diretos ao afirmar que o seu objetivo é publicar documentos que estabeleçam práticas internacionalmente aceitas.

As primeiras normas ISO a serem lançadas faziam referência a temperatura ambiente para as medições de comprimentos industriais. Atualmente já existem cerca de 15.000 normas internacionais publicadas pela ISO e outros documentos relacionados sobre os mais variados aspectos da atividade produtiva (CAJAZEIRA, BARBIERI, 2005).

“A implantação e operação de sistemas da gestão ambiental apoiados em normas da gestão ambiental já acumularam mais de uma década de experiência, se for tomado como ponto inicial a BS 7750 de 1992” (CAJZEIRA, BARBIERI, 2005, p. 10).

Conforme Ott e Dalmagro (2002, apud ALBERTON, 2003, p.3), um dos objetivos da ISO 14000 é o de homogeneizar a linguagem das normas ambientais regionais, nacionais e internacionais, agilizando, assim, as transações no mercado globalizado.

A série ISO 14000 se divide em dois grupos de normas, conforme o seu objetivo: normas voltadas a avaliação do produto e normas voltadas a avaliação da organização. A Figura 31 ilustra essa ideia.



Figura 31 - Série ISO 14000: Abrangência do TC 207
 Fonte: Moreira (2001, p. 41) e Sasseville, Wilson e Lawson (1997, p.168)
 Adaptado de: Alberton (2003), p. 84

Os dois grupos de normas, de produto e gestão, são independentes, ou seja, a adoção de uma não é pré-requisito para outra, sendo todas elas, assim como qualquer tipo de norma, voluntárias (ALBERTON, 2003).

Vale lembrar que a ISO 14001 exige o comprometimento da organização com a melhoria contínua e com o atendimento da legislação, mas não estabelece requisitos absolutos para o seu desempenho ambiental.

O grande dilema da adoção de Sistemas de Gestão ambiental e de estratégias de marketing verde é quando, de fato, vale à pena, economicamente falando, investir nessas estratégias. Ou seja, quando os custos com o marketing ambiental serão de fatos revertidos em resultados não somente ecológicos, mas também em financeiros.

A partir da idéia de Alberton (2003) de que a lógica para a existência das empresas com fins lucrativos são os seus resultados financeiros, a sua rentabilidade. A priori pode parecer que o investimento em áreas socioambientais não é capaz de gerar resultados financeiro. No entanto, boa parte das empresas desconhece que o investimento estratégico em área sociais pode produzir os chamados “lucros ambientais”. Uma organização cujo sistema de gestão incorpora um SGA pode ter uma estrutura capaz de equilibrar e integrar interesses econômicos e ambientais, podendo assim alcançar significativas vantagens competitivas (ALBERTON, 2003).

Na visão de Reinhardt²² (1998, apud ORSATO, 2002, p. 2), a conveniência estratégica e lucratividade dos investimentos ambientais são semelhantes à maioria das questões na Administração de Empresas: elas dependem do contexto no qual o negócio está inserido.

Conforme sua visão, a possibilidade das empresas lucrarem com investimentos ambientais depende, segundo suas próprias palavras, dos “fundamentos econômicos das empresas, da estrutura do setor no qual a empresa opera, sua posição dentro desta estrutura e suas competências organizacionais”.

A falta de evidências empíricas sobre os resultados financeiros da implantação de estratégias de marketing ambiental dificulta ainda mais essa análise. Algo que é certo é a evolução do comportamento do consumidor quanto às questões ambientais e a sua disponibilidade a pagar “mais” por um produto ambientalmente correto.

Diversas pesquisas mostram essa mudança no comportamento do consumidor quanto à preocupação ambiental, passando do quantitativo para o qualitativo, do foco somente na compra (curto prazo) para a noção de que o ato da compra representa a sobrevivência de

²² Reinhardt, Forest, “Environmental Product Differentiation: Implications for Corporate Strategy”, *California Management Review*, 40/ 4 (1998): 43-73

empresas e exemplo de atitude (longo prazo), e conseqüentemente associando um efeito psicológico de contribuição pessoal e responsabilidade social (GUIMARÃES; ABRAHAM; EPELBAUM, 2001).

Qualidade e performance iguais, os consumidores irão geralmente escolher a marca mais barata. Esse era o ponto de vista do consumidor até pouco tempo atrás segundo Guimarães, Abraham e Epelbaum (2001).

“A paridade entre preços é agora mais comum – e como o fornecimento de materiais reciclados está aumentando, os preços dos produtos ecológicos estão se tornando mais competitivos.” (GUIMARÃES; ABRAHAM; EPELBAUM, 2001, p. 9).

A tendência para a persistência dos problemas ambientais, as fortes pressões legislativas e os movimentos de grupos ambientalistas são bons indícios que apontam para um agudizar das preocupações ecológicas e para a substituição do consumismo desenfreado por um consumismo verde. Portanto, a qualidade ambiental não pode ser vista somente como um custo a ser suportado pelo sistema econômico, mas antes disso como um fator dinâmico de produtividade, qualidade e de diferenciação (QUEIRÓS; DOMINGUES; ABREU; 2003).

4.5 AÇÕES EMPREENDEDORAS E O MARKETING:

A discussão e a análise do empreendedorismo nas universidades têm sido um dos temas preferidos pelos pesquisadores das ciências sociais aplicadas, por se tratar de um assunto dinâmico e de profunda relevância no contexto de desenvolvimento socioeconômico (LAZZAROTTI, 2004). No Brasil, embora o tema empreendedorismo venha ganhando maior volume de publicações nos últimos anos, ele é ainda um material de estudo recente.

Segundo Lazzarotti (2004), o primeiro curso no Brasil com temática voltada para o Empreendedorismo aconteceu somente em 1981, na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP)

O termo empreendedor surgiu na França entre os séculos XVII e XVIII e era discutido principalmente por economistas da época. Apesar de já existirem ideias anteriores sobre o empreendedorismo desenvolvidas por Cantillon (1755) e Say (1803; 1815; 1816; 1839) foi Schumpeter (1928) o primeiro que realmente lançou o campo do empreendedorismo, associando-o claramente à inovação. Schumpeter não somente associou o empreendedorismo a inovação como também notou a importância do empreendedor no desenvolvimento econômico de uma sociedade (FILION, 1999).

Assim, partindo dessa primeira análise do empreendedorismo apresentada por Schumpeter, parece formar-se a base para esse tópico do trabalho, o termo empreendedor podendo ser diretamente relacionado com atividades de marketing.

Como é destacado por Lazzarotti (2004), o termo marketing empreendedor é um termo ainda pouco estudado na literatura, o que encontramos atualmente são estudos isolados, hora sobre empreendedorismo e hora sobre marketing. Os primeiros estudos sobre o marketing empreendedor surgiram como reação às dificuldades de aplicação das noções tradicionais de marketing à realidade dos pequenos negócios. O marketing tradicional foi desenvolvido levando-se em consideração as grandes organizações, enquanto as pequenas organizações possuem particularidades as quais dificultam a aplicação das ferramentas comumente utilizadas pelo marketing (ZOSCHKE; LIMA, 2006).

Os Estados Unidos foram os pioneiros na publicação de trabalhos que tratam da conexão marketing-empreendedorismo. Isso ocorreu na década de noventa, quando diferentes autores tiveram por objetivo demonstrar que os preceitos do marketing tradicional, obtidos pelo estudo e pela consideração da realidade das grandes empresas, não se aplicavam adequadamente às pequenas empresas (COLLINSON; SHAW, 2001, apud ZOSCHKE, 2006, p. 24).

Atualmente, existem duas vertentes mais estudadas para relacionar marketing e empreendedorismo. Marketing em pequenos negócios como função administrativa, analisam os componentes tradicionais do marketing como conceitos, filosofia organizacional e estratégia em sua aplicação às Micro, Pequenas e Médias Empresas, conforme estudos desenvolvidos por Carson (1990); e o estudo do marketing praticado por dirigentes de perfil empreendedor, conforme estudado por Stokes (2000), o autor dá especial atenção às constatações de pesquisa de que estes atores utilizam seu aprendizado, sua rede de relação e os recursos que estão ao seu alcance para empreender práticas de marketing adaptadas às condições de sua MPME.

A Figura 32, apresenta alguns dos princípios básicos do marketing tradicional, em contraste com o marketing empreendedor.

O MARKETING EMPREENDEDOR FRENTE OS CONCEITOS TRADICIONAIS DE MARKETING		
PRINCÍPIOS DE MARKETING	MARKETING TRADICIONAL	MARKETING EMPREENDEDOR
Conceito	Orientação para o cliente: foco no mercado e o desenvolvimento de produtos vem em seguida	Orientação para a inovação: Foco na idéia e a avaliação das necessidades de mercado é intuitiva
Estratégia	Estratégia de segmentação, público-alvo e posicionamento	Estratégia de nicho para atingir os possíveis clientes e outros grupos de influência
Métodos	Mix ou compost de marketing: 4 P's	Marketing boca-a-boca
Inteligência de marketing	Pesquisas formalizadas e sistemas de inteligência	Rede de relação para obter informações

Figura 32 - O marketing empreendedor frente aos conceitos tradicionais de marketing

Fonte: Adaptado a partir de STOKES, David. Putting into marketing: the process of entrepreneurial marketing. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**. Bradford, v. 2, n. 1, p. 1-16, Spring, 2000a.

Adaptado de (DISS ANA CLAUDIA ...)

Baseado nas seguintes idéias de Costa e Silva (2005, p. 1) de que:

“As micro e pequenas empresas (MPEs) têm tido, tanto em países desenvolvidos como em países em desenvolvimento, um papel crucial para o estabelecimento dessa nova ordem mundial, pois, sabidamente, são responsáveis pela geração de emprego, são mais flexíveis e adaptáveis à mudanças e contribuem eficazmente para o crescimento de seus países”

Conseguimos então destacar a importância das pequenas e médias empresas para a movimentação da economia de um país, e com base nessa importância ganha destaque o papel do Empreendedor.

Novas empresas surgem a cada instante para disputar os consumidores e, entre elas, há muitas que são criadas por pessoas que se arriscam, muitas vezes despreparadas, a abrir suas próprias empresas com o intuito de ganhar dinheiro e fazer sucesso. As estatísticas,

infelizmente, provam que nem sempre isso ocorre e a grande maioria das empresas abertas “morre” com menos de cinco anos de atividade (SHIMOYAMA, 2004).

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) aponta várias razões para o sucesso de uma empresa dentre elas podemos destacar a capacidade de monitorar o ambiente, além da busca de informações relacionadas ao mercado consumidor, ambas diretamente ligadas com o marketing. Não é de interesse deste texto detalhar cada um dos conceitos do marketing que podem ser interessantes, e até mesmo fatores de sucesso para um empreendedor cabe apenas destacar a importância da criação de um plano de marketing e uma pesquisa de mercado bem elaboradas para o bom desenvolvimento de um plano de negócios e futura gestão do empreendimento.

4.6 SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA DE MARKETING:

De acordo com Gonçalves (2005) “Todo sistema que manipula dados e gera informação, usando ou não recursos de tecnologia da informação, pode ser genericamente considerado um sistema de informação.

Para LAUNDON e LAUDON ²³(1999, p.4, apud GOLÇALVES, 2005) um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em organizações.

Segundo KOTLER (1999) toda empresa deve organizar o seu fluxo de qualquer tipo informação e com as informações de marketing isso não é diferente. Mas, antes de tratarmos especificamente dos sistemas de informação de marketing devemos recorrer ao conceito do que é informação, como ela flui dentro de uma organização qualquer e qual a sua importância no atual cenário econômico.

Para MORESI (2000) existe atualmente um consenso de que na sociedade pós industrial a informação passou a ser considerada um capital precioso quando comparada aos recursos de produção, materiais e financeiros. LASTRES e ALBAGLI (1999) destacam ainda que o poder de diferenciação das empresas não mais se restringe ao domínio dos meios materiais e dos aparatos políticos e institucionais, mas que, cada vez mais, define-se a partir do controle sobre o imaterial e o intangível — seja das informações e conhecimentos, seja das idéias, dos gostos e dos desejos de indivíduos e coletivos.

Basicamente, a informação tem duas finalidades: para conhecimento dos ambientes interno e externo de uma organização e para atuação nestes ambientes (Chaumier²⁴,1986 apud MORESI, 2000). Barreto²⁵ (1996, apud MORESI, 2000) define o termo informação como estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo, ou a sociedade. Já Moresi(2000) consegue ser mais específico e focar mais as organizações em geral ao apontar que informação é um conjunto de estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento no indivíduo ou em sua organização.

De forma generalista podemos afirmar que informação faz referências a todas as maneiras de representação de sinais ou dados, mas de fato existem 4 diferentes tipos de informação: dados, informação, conhecimento e inteligência (MORESI, 2000). Para o

²³ LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação com internet**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

²⁴ CHAUMIER, J. *Systemes d'information: marché et technologies*. Paris:Enterprise Moderne, 1986.

²⁵ BARRETO, Aldo de A. A eficiência técnica e econômica e a viabilidade de produtos e serviços de informação [online]. Mar 1996. Available from Internet: <http://www.alternex.com.br/~aldoibct/pesquisa/>; data de acesso: 22 Jun 98.

entendimento do trabalho não é necessário detalhar cada um desses tipos de informação, é interessante apenas ressaltar as diferenças entre dados, informação e conhecimento. Dados são sinais que não foram processados, avaliados ou interpretados de qualquer forma. São literalmente a matéria prima a ser utilizada na produção de informações (MORESI, 2000).

O termo informação faz referência aos dados que passaram por algum tipo de processamento para serem analisados de forma inteligível pelas pessoas que os utilizarão. Para Moresi (2000), o conhecimento é obtido pela interpretação e integração de vários dados e informações obtidas previamente.

Com a definição desses conceitos já em mente podemos partir para analisar a real importância dos sistemas de informação na tomada de decisão. Baseado nas idéias de Borges (1995) a tecnologia da informação, como ferramenta gerencial, será utilizada para análise de dados, transformando-os em informações realmente úteis aos negócios das empresas.

“À medida que as empresas converterem dados em informações, modificarão necessariamente seus processos de decisão, a sua estrutura administrativa e a sua maneira de trabalhar, na qual decisões financeiras oportunistas transformar-se-ão em diretrizes e pressupostos estratégicos.” (BORGES, 1995, p. 4). Vale fazer uma ressalva de quem nem todo o tipo de informação é valiosa para a empresa, sendo de interesse da empresa focar seus esforços principais na busca e na manutenção de informações crítica, mínima e potencial, respectivamente (MORESI, 2000).

De acordo com Freitas (1994) na tentativa de facilitar e aprimorar o processo de tomada de decisões em marketing, em constates e mutáveis situações de riscos e incertezas, foram concebidos os SIM – Sistemas de Informação de Marketing.

Segundo Kolter (2000, p. 111):

SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING consiste de pessoas, equipamentos e procedimentos para coletar, selecionar, analisar, avaliar e distribuir informações de marketing que sejam necessárias, oportunas e precisas para os tomadores de decisões em marketing

Semenik & Bamossy (1995, p. 88) tem uma definição mais complexa sobre o que é um sistema de informação de marketing:

“[...] é um complexo estruturado e interativo de pessoas e máquinas, projetado para gerar informações pertinentes numa base contínua e a partir de fontes internas e externas da empresa, para dar suporte ao processo decisório de marketing. As informações geradas e gerenciadas por um SIM serão usadas tanto para as decisões presentes quanto para o planejamento futuro.”

“Quando adequadamente construído, pode servir como um centro nervoso da empresa, monitorando continuamente o mercado e fornecendo informações instantâneas [...] um SIM

reúne dado tanto internos como externos da organização, além de processar e produzir informação relevante para os assuntos de marketing.” (BOONE & KURTZ; 1998, p. 145). A Figura 33 abaixo ilustra a função de um SIM.

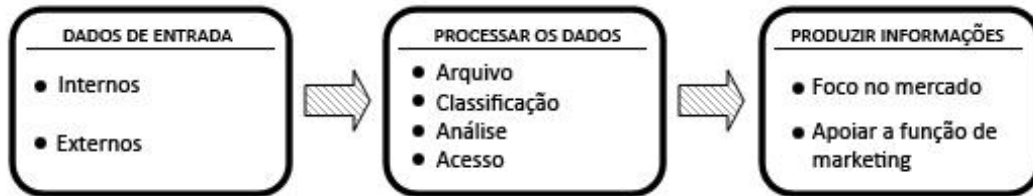


Figura 33 – Funções de um SIM
 Fonte: BOONE & KURTZ, 1998, p. 144

Como já foi demonstrado anteriormente o Marketing não é uma atividade isolada tendo de ser difundida entre todas as entidades da organização, da recepção à diretoria. O que alguns autores definem como Marketing Integrado (McKEENA²⁶, 1991 apud FREITAS, 1994, p.2). O bom desempenho de uma empresa depende do alinhamento dos esforços da organização para a satisfação dos desejos dos clientes, obviamente torna-se necessário identificar estes desejos. Entretanto, para isso é necessário mais do que apenas obter as informações do cliente, é necessário informações sobre todo o ambiente de marketing o qual envolve: a empresa, os fornecedores, os *stackholders*, os clientes, a economia, a tecnologia, o ambiente demográfico, o ambiente político e legal, e o ambiente geográfico (FREITAS, 1994).

“Ressalta-se que a informação ajuda na análise, planejamento, implementação e controle de marketing, ou seja, contribui para a melhoria do processo de decisão associado ao marketing” (FREITAS, 1994, p. 3).

QUEIROZ; OLIVEIRA (2009, p. 3) destacam ainda que:

A fim de que se possa tomar decisões de marketing, de forma a permitir a redução de incertezas, é fundamental que o processo de marketing seja “abastecido” com informações em quantidade e qualidade adequadas, o que deve ser provido pelo sistema de informação de marketing (SIM).

Kotler (1998) propôs um modelo bastante didático de subdivisão do SIM(Sistema de informação de marketing) baseado em 4 componentes principais conforme ilustrado na figura abaixo: Sistema de registros internos, sistema de inteligência de Marketing, Sistema de apoio a decisão de marketing, Sistema de pesquisa de Marketing (Figura 34).

²⁶ McKEENA (R). – Marketing is everything. In: **Harvard B. Review**, Jan. 1991, p. 65-79.



Figura 34 – Sistema de Informação de Marketing
Fonte: Kotler, (1998, p. 122)

Segundo Kotler(1998) o sistema de registros internos é o mais básico e o mais comumente utilizado pelo administradores de marketing. São em geral relatórios de pedidos, vendas, preços, níveis de estoque, contas a receber, contas a pagar e outros. Com essas informações em mãos os administradores de marketing estão aptos a detectar oportunidades e problemas correntes.

Enquanto o sistema de registros internos fornece dados de resultados, o sistema de inteligência de marketing fornece dados que estão acontecendo atualmente (KOTLER, 1998). Pode ser entendido como um conjunto de procedimentos, estratégias e fontes utilizadas por administradores para obter informações diárias sobre os desenvolvimentos pertinentes no ambiente de marketing.

O sistema de pesquisa de Marketing é a base para a realização de uma pesquisa de marketing. As empresas podem necessitar de levantamentos de mercado, testes de preferência de produtos, previsões de vendas por regiões ou mesmo um estudo sobre a eficácia de uma campanha de propaganda.

Pesquisa de mercado pode ser interpretada, segundo Semenik & Bamossy (1995) como a geração, análise e interpretação de dados primários proveniente de consumidores, cuja finalidade é o fornecimento de informações para o processo decisório de marketing. Como o tema Pesquisa de mercado já foi abordado de forma detalhada anteriormente (Tópico 2.1.1) não é necessário repetir todas as suas especificidades aqui.

O Sistema de apoio à decisão de marketing (SADM) é definido por LITTLE²⁷ (1979, apud KOTLER, 1998, p. 127) como um conjunto coordenado de dados, sistemas, ferramentas e técnicas com software e hardware de apoio pelos quais uma organização reúne e interpreta informações relevantes da empresa e do ambiente, transformando-as em base para a ação de marketing.

²⁷ LITTLE, J. D. Decision support systems for marketing managers. *Journal of Marketing*, p. 11, Summer 1979.

Kotler (1998, p. 127) exemplifica o funcionamento de um SADM da seguinte maneira:

Suponhamos que um gerente de marketing precise analisar um problema e adotar a melhor ação possível. Ele introduz os dados em um modelo apropriado localizado no SADM. O modelo organiza os dados que são, depois, analisados estatisticamente. Depois, pode usar um programa para determinar o curso ótimo de ação.

Porém, segundo Mattar (1985, apud QUEIROZ; OLIVEIRA, 1998), não há um modelo padronizado de SIM. Acima foi ilustrado o modelo de Philip Kotler(1998) por ser exatamente o mais didático, mas também podem ser destacados modelos de SIM como os desenvolvidos por Semenik & Bamossy (1995) e por Mattar (1985). Cada empresa tem uma necessidade particular de informação que corresponde às suas expectativas próprias em relação ao seu ambiente interno e externo, o qual deve respeitar também o estilo de gestão e/ou a cultura do grupo que a administra, influenciando assim diretamente no seu modelo de SIM.

Dessa forma, pode-se concluir que um modelo genérico de SIM deve ser aplicado e adaptado à realidade de qualquer empresa, desde que compreenda atividades de reunir, processar, disseminar e armazenar dados e informações relevantes para a toma de decisão de marketing (QUEIROZ; OLIVEIRA, 1998).

4.7 MICROÁREAS DE INTERFACE:

Os tópicos anteriores do capítulo 4 descreveram grandes áreas de interface entre Marketing e Engenharia sem atentar em microáreas que também são essenciais para a formação do Engenheiro e fundamentais para o embasamento prévio deste Engenheiro com instrumentos e ferramentas importantes para o Marketing.

Dentre vários possíveis podemos destacar, por exemplo, o embasamento em ferramentas e técnicas estatísticas que são a essência da análise de dados de mercado. Por conta disso, um profissional que atua na área de marketing tem de ser familiarizado com tais ferramentas, e conseqüentemente, esta disciplina deve fazer parte de sua formação.

Abaixo são destacadas algumas dessas áreas que poderiam ser estimuladas visando a formação do engenheiro de produção com excelente embasamento em marketing:

- 1 Logística
 - 1.1 Estudos/aprofundados de canais de distribuição
- 2 Desenvolvimento de novos produtos
 - 2.1 Pesquisa de mercado
 - 2.1.1 Análises estatísticas para marketing
- 3 Marketing como ferramenta de atração e gestão de pessoas
 - 3.1 Ferramentas de seleção, capacitação e retenção de talentos
 - 3.2 Conceito de marca e o seu poder de atração de talentos
 - 3.3 Ferramentas de Endomarketing
- 4 Marketing verde, gestão ambiental e normas ambientais de qualidade
 - 4.1 Teoria da Governança corporativa
- 5 Marketing e sua relação com ações empreendedoras
 - 5.1 Estudo da inovação, desenvolvimento e expansão de novos mercados
 - 5.2 Ferramentas de pesquisa e segmentação de mercado
 - 5.3 Estruturação de planos de negócio
- 6 Sistema de Inteligência de Marketing (SIM)
 - 6.1 Sistemas de informação para Marketing
 - 6.2 Plataformas de Marketing Online

4.8 ÁREAS DE INTERFACE – VISÃO GERAL

A tabela 3 sumariza todas as áreas de interfaces entre a Engenharia de Produção e o Marketing discutidas anteriormente.

ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	MARKETING
<i>Supply Chain</i>	Canais de distribuição Diferenciação de mercado
Desenvolvimento de novos produtos	Pesquisa de mercado Projeção de novos mercados Definição de preços Definição de requisitos e diferencias de mercado
Gestão de pessoas	Endomarketing Comunicação para atração e retenção de talentos Canais de divulgação da empresa
Gestão ambiental	Marketing verde Diferenciação de mercado Divulgação e comunicação de práticas sustentáveis
Ações empreendedoras	Marketing de pequenos negócios Pesquisa de mercado
Sistemas de Informação	Softwares e Plataformas de Marketing

Tabela 3 - Sumário de interfaces entre a Engenharia de Produção e o marketing

Capítulo 5: Considerações finais

A ampliação das oportunidades de atuação do Engenheiro de Produção está fortemente conectada à complexidade econômica que o país vem ganhando nos últimos 20 anos, especialmente no período pós-plano real.

Como mostrado ao longo do estudo de perfil do Engenheiro de Produção da EESC (Capítulo 3 – Tópico 3 – O perfil do Engenheiro de produção da EESC) fica claro que este profissional tem hoje uma atuação muito pulverizada, o que mostra, além de sua versatilidade, também a sua aceitação nos mais diversos setores, exatamente por isso foi objetivo desse estudo definir áreas que possam expandir ainda mais a atuação deste engenheiro.

O propósito do presente trabalho foi o de criar uma base teórica bastante abrangente do tema Marketing e com base nisso identificar áreas afins entre a Engenharia de Produção e Marketing.

Outro ponto bastante enfatizado ao longo do estudo foi que já faz parte da formação do Engenheiro de Produção muitos dos conceitos de Marketing, porém a grande maioria dos cursos ainda não contemplam disciplinas específicas em suas estruturas curriculares focadas nesses temas.

De maneira bastante enfática, podemos concluir que o profissional egresso dos cursos de Engenharia de Produção de todo o Brasil - em especialmente aqueles egressos da EESC que foram foco deste estudo - hoje tem atuação bastante ampla no mercado.

O termo “atuação ampla” refere-se não somente a possibilidade de atuação em diversos setores (consultorias, empresas financeiras, indústrias de manufatura, setor de serviços e outros) como comprovado no tópico 3.3, mas principalmente a atuação do profissional em diversas áreas/departamentos dentro dessas empresas, sendo que o presente artigo destaca única e exclusivamente a atuação desse Engenheiro na área de Marketing, lembrando que muitas outras ainda podem ser estudadas.

E se é essa capacidade de “atuação ampla” que torna o profissional de Engenharia de Produção diferenciado de outros no mercado, fica então claro a motivação de tal estudo.

Com o acirramento da competição no mercado profissional Brasileiro, principalmente após a vinda de grandes empresas para o Brasil na última década, cada vez mais tem se tornado difícil encontrar profissionais disponíveis com visão generalista e que além dos

conhecimentos técnicos essenciais a sua formação, tenham também uma visão de negócios e entendam o funcionamento de ferramentas de mercado. Daí o diferencial do profissional de Engenharia de Produção com formação em disciplinas comuns do Marketing.

Uma confirmação que vem do mercado e dos processos de recrutamento é que mais do que a formação ou origem do profissional, as empresas buscam hoje profissionais dinâmicos e versáteis, ou seja, que estejam prontos para trabalhar em novos projetos, dar apoio a outras áreas, mudar constantemente de equipe e funções.

É quase unânime a opinião de profissionais de Recursos Humanos que afirmam que ao preencher uma vaga que não técnica eles procuram muito mais por profissionais inteligentes e adaptáveis do que profissionais com boas experiências. Por exemplo, eles não procuram profissionais egressos de cursos de engenharia, mas sim profissionais com bom raciocínio analítico e o mesmo é válido em diversos outros casos. O Mercado não procura mais por profissionais de formação em um curso de Marketing, mas sim profissionais com boa visão e entendimento de mercado, independente de sua formação.

Ciente de todos os pontos colocados anteriormente e de que a atuação do Engenheiro de Produção é hoje pulverizada, como então ele pode competir de igual para igual com profissionais egressos de outros cursos, dado que a “formação engenheiro” não é mais um diferencial?

Fica então evidente que mais importante que formar Engenheiros de Produção é função dos cursos de ensino superior hoje formar profissionais versáteis, com visão generalista e de mercado. E qualquer que seja a instituição que queira formar esse profissional tem de estar alinhada com outras áreas que até então não faziam parte da grade de Engenharia de Produção.

Assim, feitas as devidas adaptações o presente estudo pode servir de modelo para outros que contemplem o aperfeiçoamento do conhecimento do Engenheiro de Produção em outras áreas que não o marketing e que possam, em um futuro próximo, servir de base para a consolidação destes, em especial aqueles egresso pela EESC, como um dos profissionais mais versáteis do mercado.