



II CONGRESSO NACIONAL DE ENGENHARIA MECÂNICA
II NATIONAL CONGRESS OF MECHANICAL ENGINEERING
12 a 16 de Agosto de 2002 - João Pessoa – PB

**CONQUISTANDO MERCADOS ATRAVÉS DA GESTÃO DA PRODUÇÃO ORIENTADA
PARA O CLIENTE**

Fabienne Silva Costa

Fundação Getúlio Vargas/ Ideal. MBA em Marketing. Belém/Pa, fabienne.costa@globocom.com

Márcio Ferreira Martins

Departamento de Engenharia Mecânica, Centro Tecnológico, Universidade Federal do Pará. Rua Augusto Corrêa, Guamá, Belém – PA, mfum@globocom.com

Adriano Gomes Batista

Departamento de Engenharia Mecânica, Centro Tecnológico, Universidade Federal do Pará. Rua Augusto Corrêa, Guamá, Belém – PA, fabioalfaia@yahoo.com.br

Fábio Alfaia da Cunha

Departamento de Engenharia Mecânica, Centro Tecnológico, Universidade Federal do Pará. Rua Augusto Corrêa, Guamá, Belém – PA, adriannobatista@bol.com.br

Sérgio Luiz Matos Cruz

Departamento de Engenharia Mecânica, Centro Tecnológico, Universidade Federal do Pará. Rua Augusto Corrêa, Guamá, Belém – PA, slmcruz@hotmail.com

***Resumo.** Na administração estratégica de negócios, ou planejamento e controle da produção, o marketing, é geralmente visto como função integrante, como Finanças e Produção. Diante da concorrência crescente em todos os setores, da necessidade de se tomar decisões de forma objetiva, a proposta deste trabalho será abordar o marketing também como uma função integradora de processos e sistemas (seja de planejamento, implementação ou controle), apoiando a gestão da produção em nível estratégico. Por isso o marketing deve ser visto não como uma mera ferramenta, mas como um “fio condutor” de todas as atividades da empresa. Drucker et al (1998) disse que Marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. É o negócio total visto do ponto de vista de seu resultado final, o cliente. O sucesso empresarial não é determinado pelo fabricante, mas pelo consumidor. Assim, esse trabalho pretende apresentar uma visão mais ampla para a gestão da produção. As empresas não vendem somente bens e serviços, mas soluções para os problemas dos clientes. Empresas orientadas para o mercado têm mais chances de sobreviverem em um ambiente altamente competitivo, e conquistar novos mercados, pois para elas, qualquer alteração no ambiente externo pode representar uma oportunidade de negócios.*

***Palavras-chave.** Marketing Integrado, Gestão da Produção, Conquista de Mercado, Orientação para o Mercado.*

1. INTRODUÇÃO

Devido à velocidade das mudanças no cenário político, econômico, tecnológico e social, empresas que ontem eram sucesso, hoje podem simplesmente tornar-se obsoletas ou até mesmo desaparecer.

Nos anos 20, Henry Ford continuou fabricando o modelo T preto, mesmo com os consumidores exigindo maior variedade. A General Motors atendeu a essa necessidade, e a Ford teve que pagar o preço por não ouvir seus clientes, que posteriormente, queriam carros menores, e a General Motors não atendendo a essa necessidade, foi surpreendida pela Volkswagen e pelos japoneses, que começaram a fabricar carros menores e de melhor qualidade.

Esse é um exemplo das conseqüências que as empresas podem enfrentar quanto à concorrência, caso não voltem seu foco estratégico para o mercado e para seus clientes.

Hoje, o desafio é enorme para as organizações, pois têm de atuar em um ambiente bastante instável. Nesse contexto, o papel do marketing é muito importante porque ele funciona como um tradutor, que capta informações externas, trás para dentro da organização, e em conjunto com a produção, finanças, engenharia e outros setores, buscam responder as necessidades dos mercados, traduzindo isso em melhores soluções tanto para os clientes quanto para a corporação.

Muitas empresas têm reconhecido a importância de serem orientadas para o consumidor, e ao mesmo tempo, orientadas para as suas atividades. Atualmente, já não é mais suficiente orientarem-se para o produto, para a tecnologia ou para a produção. Apesar disso, várias empresas ainda planejam seus produtos sem a avaliação do consumidor, ou ainda vendem seus produtos sem nenhuma preocupação com o pós-venda (hoje, essencial para fidelizar clientes, abrir um canal de comunicação com os consumidores, e aumentar sua segurança quanto ao que foi comprado, devido ao suporte que esse serviço proporciona).

Empresas que intensificam seu foco no mercado têm mais chances de sobreviverem em um ambiente altamente competitivo, e ainda conquistar novos mercados, pois para elas, qualquer alteração no ambiente externo pode representar uma boa oportunidade de negócios.

Para conquistar novos mercados a empresa precisa saber utilizar as informações externas e internas, precisa estar em busca de ampliação, inovação, e otimização de seus processos e recursos. Toda empresa precisa estar em sintonia com esses objetivos, tornando todas as ações, do nível estratégico ao operacional, coerentes e integradas.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Mudanças, Avanços e Oportunidades.

A economia mundial vem sofrendo uma transformação radical nas últimas décadas, a tecnologia nunca esteve tão veloz, e a sociedade têm sofrido um grande impacto devido a isso. As distâncias geográficas e culturais têm diminuído, e isto trouxe uma série de conseqüências, tais como: economia globalizada, diferença de renda, consumidor mais exigente por qualidade e preço, mudanças nos padrões de comportamento, entre outras, que têm permitido às empresas ampliarem substancialmente seus mercados e fontes de suprimentos.

A possibilidade de redução de custos com matérias-primas e suprimentos tornou possível praticar melhores preços, e a concorrência em escala mundial, fez com que a qualidade dos produtos se elevasse, sendo assim algo imprescindível para que o mesmo permaneça no mercado.

A cada dia mais e mais produtos são lançados, a oferta é grande, e os consumidores querem alta qualidade por preços cada vez menores, por isso as empresas têm reconhecido a importância crítica de serem orientadas para o consumidor, e ao mesmo tempo, para as suas atividades. Elas sabem que já não é mais suficiente orientarem-se somente para o produto, ou para produção, ou para vendas.

As organizações que souberem explorar as oportunidades provenientes desse cenário terão sucesso, e necessariamente terão de estar focadas no consumidor e no mercado.

2.2. Orientações da empresa em relação ao Mercado.

Há cinco tipos diferentes de orientação empresarial sob as quais as organizações podem escolher conduzir suas atividades: orientação para Produção, Produto, Vendas, Mercado e Marketing Social. Dentre as quais as três primeiras, segundo Kotler et al (1998), apresentam uma visão “míope” sobre as demandas do mercado. Ele diz ainda que essas três orientações têm uma utilidade limitada para os dias de hoje, apesar disso, muitas empresas ainda focam suas estratégias nesses tipos de orientação.

2.2.1. Orientação para Produção.

Alavancada pelo fordismo, esta orientação focava seus esforços total e unicamente no processo produtivo, esquecendo-se da segmentação de mercado e dos consumidores. Preocupava-se com um sistema de distribuição intenso para escoar a produção e a redução de custos através da larga escala.

2.2.2. Orientação para Produto.

Com os avanços tecnológicos, as empresas que adotaram essa orientação, apostaram na maior sofisticação de seus produtos para ganhar competitividade. Focaram seus esforços apenas nos atributos dos produtos e serviços, e esqueceram-se de apresentar benefícios/ soluções para os clientes. Como na orientação anterior, a visão continua limitada (de dentro da empresa para fora – mercado). Além disso, esse tipo de orientação possui elevados custos de produção, que são repassados para os clientes, através dos preços elevados dos produtos.

2.2.3. Orientação para Vendas.

Pressupõe que somente maximizando as vendas, aumentarão seu retorno. Estratégias provenientes desse tipo de orientação são sempre a curto prazo. Desconsiderando a pós-venda, acabam vendendo somente uma vez para muitas pessoas. O consumidor muitas vezes fica insatisfeito por não ter um suporte para lhe garantir segurança, assistência técnica após a compra, por exemplo. Empresas assim estão mais interessadas em “empurrar” seus produtos aos clientes do que atender suas reais necessidades.

2.2.4. Orientação para o Mercado.

As organizações que adotam essa orientação têm o foco no consumidor, são comprometidas com a satisfação do cliente, porque acreditam que ela trará fidelidade a seus produtos e a sua marca, e o consumo repetido no tempo. Elas têm preocupação com a pós-venda, visam entregar mais valor ao cliente. Sua estratégia é a longo prazo, sua intenção é vender várias vezes para a mesma pessoa. Essa orientação leva em consideração a grande concorrência, portanto a empresa que melhor conhecer e servir seu público-alvo terá melhores resultados. Sua visão é bastante ampla, pois vê de fora (mercados, consumidores, concorrência) para dentro.

2.2.5. Orientação para Marketing Social

Nos últimos tempos pessoas têm questionado se o conceito de marketing seria uma filosofia apropriada em um mundo que enfrenta grandes desafios demográficos, ambientais entre outros. Portanto, o conceito de marketing social assume que a tarefa da organização é equilibrar o lucro da empresa, a satisfação dos desejos dos consumidores e o interesse público. Isto é, satisfazer seus clientes de maneira a preservar ou melhorar o bem-estar dos consumidores e da sociedade em geral. Empresas que adotam essa orientação estão preocupadas com sua responsabilidade social.

A partir do que foi descrito, faz-se necessário esclarecer o conceito atual de marketing e como ele deve ser visto e trabalhado, juntamente com a produção, finanças, engenharia e os demais setores dentro da organização.

Em Kotler et al (1998), o conceito de marketing assume que a chave para a realização das metas organizacionais consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados –alvos e entregar as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes, trazendo retorno para a instituição.

O marketing deve ser integrado com as demais funções da empresa, caso contrário pode falhar em algum momento da cadeia produtiva. Infelizmente nem todos na empresa são preparados, motivados ou trabalham pensando no consumidor. Kotler ainda afirma que marketing não funciona quando é meramente um departamento, e sim quando todos os funcionários dos diversos níveis da empresa valorizam e estão conscientes do seu impacto sobre a satisfação do consumidor.

No caso da relação do marketing com os outros setores é muito comum haver conflito de interesses entre departamentos, segundo Kotler et al (1998), freqüentemente setores de Produção, Finanças e Pesquisa e Desenvolvimento não gostam da implementação de marketing porque acreditam que essa função ameaça seus poderes na organização. Devido a esses conflitos, há várias visões que envolvem o papel do marketing, ver Fig. (1), onde temos ainda a Fig. (1.e), no qual o consumidor exerce uma função de controle, e marketing uma função integradora, é dentro desse modelo que as empresas de sucesso atuam. De acordo com Xavier et al (2000), as empresas precisam desenvolver uma orientação balanceada, em que Marketing, Produção e os demais setores, determinem em conjunto quais os melhores interesses da empresa. As soluções incluem a realização de seminários conjuntos para o esclarecimento de pontos de vista, designação de equipes interdepartamentais e comitês mistos, programas de intercâmbio de funcionários e métodos analíticos para determinar o curso de ação mais rentável.

A rentabilidade da empresa também depende muito dessa interdependência e parceria entre os setores, e nesse sentido, apesar de ser um departamento como os outros, o marketing vai além dessa designação funcional, ele é uma “atitude”, um comportamento que todos na organização (pessoas envolvidas direta ou indiretamente), devem ter, é o pensamento comum voltado para a satisfação e entrega de valor ao cliente, não somente criação, fabricação e venda de serviços e produtos. Essa é a base de nossa argumentação, a idéia de que marketing para realmente funcionar e trazer retorno, e mais clientes, deve ser o “fio condutor” de todas as atividades da empresa.

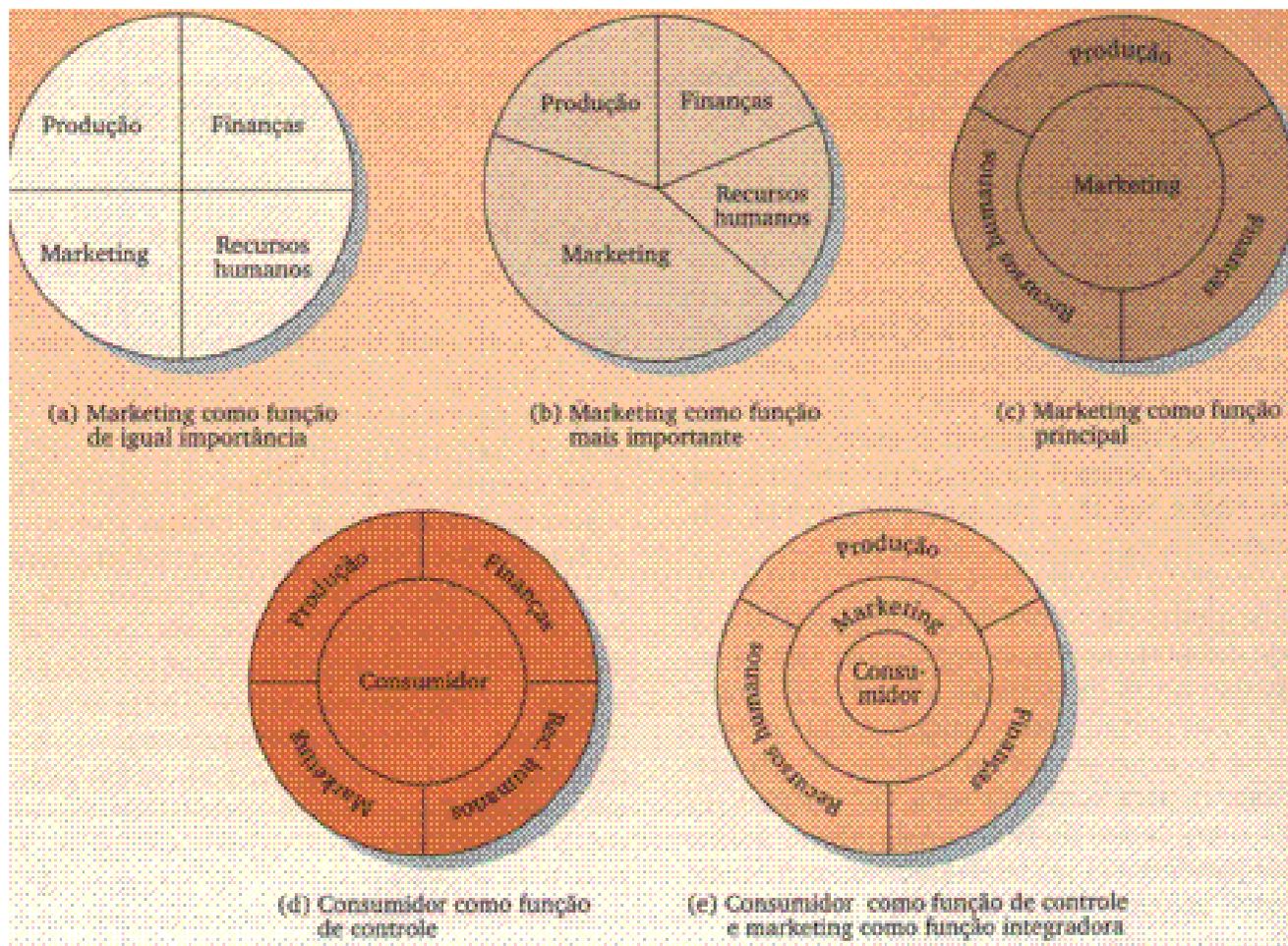


Figura 1. Visões que envolvem o papel de Marketing na empresa.

2.3. O Marketing Integrado e a Gestão da Produção

2.3.1. Marketing Integrado

Quando todos os departamentos da empresa trabalham em conjunto para atender os interesses dos consumidores, o resultado é Marketing Integrado.

O Marketing Integrado ocorre em dois níveis. Primeiro, as várias funções de marketing – força de vendas, propaganda, administração de produto, pesquisa de marketing e assim por diante – devem operar juntas e resolverem os possíveis conflitos de interesses, partindo-se do ponto de vista do consumidor. Segundo, marketing deve ser coordenado com os outros departamentos da empresa.

Assim, é necessário esclarecer que existem dois tipos de marketing: o externo e o interno. O externo é dirigido às pessoas externas (consumidores) à organização, já o marketing interno, é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem (direta ou indiretamente) aos consumidores. De fato, marketing interno deve vir antes do marketing externo. Não faz sentido a empresa prometer serviços excelentes antes de seus funcionários estarem preparados para isso. Isto é, do nível operacional ao estratégico deve-se haver coerência, unidade.

2.3.2. Gestão da Produção

Como a produção é o processo que visa a transformação da matéria-prima em produto final, esse conceito pressupõe que o consumidor decidirá pelos produtos que estão disponível ao menor preço e melhor qualidade, e que o marketing influenciará a produção, disponibilizando informações obtidas no mercado, como, as necessidades do cliente, a demanda do produto e as possíveis inovações, entre outros.

Ao contrário do que ocorria no passado onde a produção era planejada apenas de forma quantitativa sem levar em conta as necessidades dos clientes, hoje, o mundo exige que ênfase na elaboração do produto seja o consumidor, objetivando gradativamente sua satisfação e suas prioridades, levado em conta também os objetivos das organizações, de lucro e redução de custos. Pra tanto, as corporações fazem a implantação do planejamento estratégico, também conhecido como plano estratégico de negócios.

O planejamento estratégico segundo Tubino et al (1997), é uma ferramenta que busca maximizar os resultados das operações e minimizar os risco nas tomadas de decisões das empresas. Diz ainda que para efetuar um planejamento estratégico, a empresa deve entender os limites de suas forças e habilidades no relacionamento com o meio ambiente de maneira a criar vantagens competitivas em relação à concorrência.

O planejamento estratégico de negócios é uma declaração dos principais objetivos e metas que a empresa espera atingir a longo, médio e curto prazo. O plano indica como a empresa espera atingir esses objetivos. Inclui a participação dos departamentos de Marketing, Finanças, Produção, Engenharia e outros. Por sua vez, é o planejamento estratégico que fornece o direcionamento e a coordenação entre os planos de marketing e de produção.

No contexto de Produção, o Marketing é responsável por analisar o mercado, ele é normalmente usado como instrumento que irá definir a produção desejada depois de analisadas as demandas do mercado e as necessidades dos clientes.

De acordo com a visão tradicional, o marketing é somente uma função integrante como Finanças e Produção. Ele é integrante em um nível funcional (como um departamento), por possuir atividades muito específicas como: previsão de demanda, gestão da força de vendas, gestão de produto, etc. No entanto, acrescentamos que ele é Integrador de todos os níveis de processos e sistemas, como mostrado na Fig. (2). É integrador porque une pessoas, recursos e ações em um único propósito, a satisfação do cliente. Empresas que têm a “atitude” de marketing aumentam sua probabilidade de sucesso.



Figura 2. Marketing Integrador

3. CONCLUSÃO

A principal intenção deste trabalho foi chamar a atenção daqueles que dirigem empresas, em especial daqueles que administram a produção, para atentarem mais para os clientes e para o mercado. Para tanto, foi necessário descrever algumas das teorias e procedimentos mais atuais de marketing utilizados por empresas de sucesso, que estão constantemente em busca de novos mercados. Essas empresas são muito boas em criar produtos e serviços, mas são melhores ainda em criar consumidores. Com isso elas não só garantirão sua permanência no mercado, mas ampliarão cada vez mais seu potencial de crescimento e expansão. Um outro aspecto importante foi mostrar que em nível estratégico (a corporação como um todo), o marketing integrado pode apoiar e impulsionar os demais setores. O fato de mostrar o marketing além de suas funções departamentais, nos dá uma noção de como é necessário que todos os funcionários valorizem e estejam conscientes do seu impacto sobre a satisfação do consumidor. É nisso que consiste a orientação para o mercado, satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, lhes entregando valor e conservando-os ao longo do tempo.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Costa, J.do N., Marques, P., Martins, G., Matos, G., Vinicius, M., Xavier, A., 2000, "Marketing Como Instrumento da Produção".
- Druker, P., 1995, "Conheça Quem Não é Seu Cliente e Descubra Novos Mercados".
- Kotler, P., 1998, "Administração de Marketing", Análise, Planejamento, Implementação e Controle, 5ª edição, pp. 22-48.
- Tubino, F.D., 1997, "Manual de Planejamento e Controle da Produção", Ed. Atlas, São Paulo, Brasil, pp.

CONQUERING MARKETS THROUGH THE PRODUCTION MANAGEMENT ORIENTED FOR THE CUSTOMER.

Fabienne Silva Costa

Fundação Getúlio Vargas/ Ideal. MBA em Marketing. Belém/Pa, fabienne.costa@globo.com

Márcio Ferreira Martins

Departamento de Engenharia Mecânica, Centro Tecnológico, Universidade Federal do Pará. Rua Augusto Corrêa, Guamá, Belém – PA, mfum@globo.com

Adriano Gomes Batista

Departamento de Engenharia Mecânica, Centro Tecnológico, Universidade Federal do Pará. Rua Augusto Corrêa, Guamá, Belém – PA, fabioalfaia@yahoo.com.br

Fábio Alfaia da Cunha

Departamento de Engenharia Mecânica, Centro Tecnológico, Universidade Federal do Pará. Rua Augusto Corrêa, Guamá, Belém – PA, adriannobatista@bol.com.br

Sérgio Luiz Matos Cruz

Departamento de Engenharia Mecânica, Centro Tecnológico, Universidade Federal do Pará. Rua Augusto Corrêa, Guamá, Belém – PA, slmcruz@hotmail.com

Abstract. *In the strategical management business-oriented, or planning and control of the production, the marketing, is generally, seen as integrant function, as Finances and Production. Facing of the increasing competition in all the sectors, of the necessity of taking decisions in objective way, the proposal of this work will be to also approach the marketing as a function integrator of processes and systems (either of planning, implementation or control), supporting the management of the production in strategical level. Therefore the marketing must be seen not as a mere tool, but as a "conducting wire" of all the activities of the company. Drucker et al (1998) said that Marketing is so basic that a separate function cannot be considered. It is the seen total business of the point of view of its final result, the customer. The business success is not determined by the manufacturer, but by the consumer. Thus, this work intends to present a different vision for the management of the production. The companies do not only sell goods and services, but solutions for the problems of the customers. Companies guided for the market have more possibilities to survive in a highly competitive environment, and to conquer new markets, therefore for them, any alteration in business-oriented the external environment can represent a chance.*

Keyword. *Integrated marketing, Production Management, Market Conquest, orientated for the Market.*