

**Universidade Estadual de Maringá**  
**Centro de Tecnologia**  
**Departamento de Engenharia de Produção**

***ANÁLISE DA GESTÃO DE MARKETING EM UMA  
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL***

**Viviane Pestana Pangoni**

**Maringá - Paraná**  
**Brasil**

Universidade Estadual de Maringá  
Centro de Tecnologia  
Departamento de Engenharia de Produção

ANÁLISE DA GESTÃO DE *MARKETING* EM UMA  
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

**Viviane Pestana Pangoni**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de  
Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia, da  
Universidade Estadual de Maringá.

Orientador: Prof. Danilo Hisano Barbosa

**Maringá - Paraná  
2016**

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, Neiva e Waldir e a minha irmã Beatriz que não medem esforços para me ajudar a conquistar todos os meus sonhos e objetivos.

## EPÍGRAFE

*“No meio da dificuldade encontra-se a oportunidade”.*

*Albert Einstein*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por sempre me proporcionar o melhor caminho a seguir e me dar forças para nunca desistir por mais difícil que seja o obstáculo.

Aos meus pais Waldir Pelegrini Pangoni e Neiva Aparecida Pestana Pangoni, pela educação que me deram, pelo exemplo que são de pessoas e profissionais, por nunca deixarem de acreditar na minha capacidade e, principalmente, pelo amor incondicional. Essa conquista é mais deles do que minha.

À minha irmã Beatriz Pestana Pangoni e a todos os demais familiares, avós, tios e primos, que sempre acreditaram no meu sucesso, me apoiaram e estiveram ao meu lado em todos os momentos dessa caminhada.

Ao meu namorado, Guilherme Cavassani Fernandes, que foi essencial nesse último ano, por acreditar e apoiar todas as minhas decisões e estar presente e me aconselhar em todos os momentos.

Aos meus amigos de Maringá que se tornaram uma nova família e tornaram essa jornada de cinco anos muito mais tranquila e leve. E aos amigos de Dracena, que apesar da distância também se fizeram presentes e me apoiaram em todas as decisões até aqui.

Agradeço meu orientador Danilo Hisano Barbosa pela paciência e pelos ensinamentos durante o desenvolvimento deste trabalho, que foram fundamentais para a conclusão do curso.

A todos de maneira geral que fizeram parte direta ou indiretamente da minha formação.

## RESUMO

Em meio às mudanças que as empresas vêm passando para se manterem vivas no ambiente competitivo é imprescindível se adequar constantemente para atender as necessidades e expectativas de seu atual e futuro cliente. Tendo isto em vista, a estratégia organizacional traçada pela empresa deve estar condizente aos seus objetivos, ao mercado e à sua estrutura, visando cooperar com a organização com a finalidade de que todas as ações sejam tomadas para um mesmo propósito. Neste contexto, o *marketing* da organização também se moldou e passou a atuar no início do ciclo produtivo com a finalidade de integrar as diversas fases do negócio com a principal função de entender quais as necessidades do cliente e transformá-las em características dos produtos e serviços disponibilizados ao mercado. A partir disso, surgiu a oportunidade de caracterizar o cenário atual da Gestão de *Marketing* de uma Cooperativa Agroindustrial, a partir da modelagem de processos, com a finalidade de compará-lo com as novas tendências adotadas no ambiente empresarial. Também foram avaliados os comportamentos e necessidades dos clientes para diagnosticar a satisfação dos mesmos e, a partir de todas as informações obtidas, foi possível diagnosticar o cenário atual desta gestão.

Três tendências teorias julgadas mais recentes e completas foram selecionadas e comparadas com o cenário atual. Com este comparativo foi possível adaptar uma tendência condizente com a situação da cooperativa, e assim, uma nova visão de gestão de *marketing* foi construída.

Palavras-chave: Gestão de *Marketing*; Estratégia Organizacional; Modelagem de Processos.

## SUMÁRIO

1	Introdução.....	1
1.1	Justificativa.....	2
1.2	Definição e delimitação do problema .....	3
1.3	Objetivos .....	3
1.3.1	Objetivo geral .....	3
1.3.2	Objetivos específicos .....	3
2	Referencial Teórico .....	5
2.1	Gestão de <i>Marketing</i> .....	5
2.2	Tendências e Orientações de <i>Marketing</i> .....	10
2.3	Modelagem de Processos .....	14
2.4	Ferramentas e Linguagens da Modelagem de Processos .....	16
2.4.1	SIPOC .....	19
2.4.2	BPMn .....	21
2.5	Análise Ambiental .....	21
2.6	Análise SWOT.....	22
3	Metodologia.....	26
4	Estudo de caso.....	28
4.1	Descrição da Empresa.....	28
4.2	Descrição do Setor de Estudo.....	30
4.3	Resultados .....	33
4.4	Diagnóstico.....	33
4.4.1	Levantamento de Atividades.....	34
4.4.2	Desenho dos SIPOCs dos Processos.....	34
4.4.3	Mapeamento de Processos .....	48
4.4.4	Desenvolvimento da Análise SWOT .....	49
4.4.5	Pesquisa de mercado com clientes internos .....	54
4.5	Proposta.....	57
4.5.1	Comparação da Situação Atual com as Tendências de Mercado .....	57
4.5.2	Apresentação de uma Gestão Ideal para o Departamento.....	61
4.6	Análise e Discussão dos Resultados .....	63
5	Considerações finais.....	77
6	Referências .....	79
	APÊNDICE .....	83

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Exemplo de SIPOC .....	20
Figura 2: Aspectos de avaliação pela Análise SWOT .....	24
Figura 3: Organograma Geral.....	30
Figura 4: Organograma do Departamento de Marketing .....	31
Figura 5: Processos Subárea – Criação .....	35
Figura 6: Processos Subárea – Mídias .....	36
Figura 7: Processos subárea – Produto .....	37
Figura 8: Processos Subárea – Inteligência de Mercado.....	38
Figura 9: Processos Subárea – Comunicação Organizacional .....	39
Figura 10: Processos Subárea – COC .....	40
Figura 11: Processos Subárea – ICPD .....	41
Figura 12: Processos Subárea – Social .....	42
Figura 13: Processos Subárea – Eventos.....	43
Figura 14: Processos Subárea – Promoções.....	44
Figura 15: Processos Subárea – Trade Marketing .....	46
Figura 16: Processos Subárea – Pesquisa e Desenvolvimento .....	47
Figura 17: Análise SWOT - Marca, Social e Comunicação .....	50
Figura 18: Análise SWOT - Eventos, Promoções e Trade Marketing.....	51
Figura 19: Análise SWOT - Pesquisa e Desenvolvimento .....	53

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparação entre <i>Marketing</i> 1.0, 2.0 e 3.0.....	11
Quadro 2: Distinções entre <i>marketing</i> transacional e <i>marketing</i> de relacionamento. ....	13
Quadro 3: Missão, Visão e Valores .....	29
Quadro 4: Pesquisa de Mercado com os Clientes Internos .....	55
Quadro 5: Comparação Orientações x Cooperativa .....	58
Quadro 6: Tendências x Cooperativa.....	59
Quadro 7: Fases x Cooperativa.....	60
Quadro 8: Tendências cabíveis.....	62
Quadro 9: Tendências Adaptadas .....	63
Quadro 10: Orientações - Criação .....	65
Quadro 11: Orientações - Mídias.....	66
Quadro 12: Orientações - Inteligência de Mercado e Produto .....	67
Quadro 13: Orientações - Comunicação Organizacional.....	68
Quadro 14: Orientações - COC .....	69
Quadro 15: Orientações - Social e ICPD .....	70
Quadro 16: Orientações - Eventos .....	71
Quadro 17: Orientações - Promoção.....	72
Quadro 18: Orientações - Trade <i>Marketing</i> .....	73
Quadro 19: Orientações - Pesquisa e Desenvolvimento .....	74

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

4Ps	<i>Product, Price, Promotion, Place</i>
BPD	<i>Business Process Diagram</i>
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
CEP	Controle Estatístico de Processos
COC	Centro de Orientação ao Cliente
DPN	Diagrama do Processo de Negócio
DRE	Demonstrativo de Resultado
EKD	<i>Enterprise Knowledge Development</i>
EPC	<i>Event-Driven Process Chain</i>
FAST	<i>Fast Analysis Solution Technique</i>
ICPD	Instituto Constâncio Pereira Dias
IDEF0	<i>Integration Definition for Function Modeling</i>
MFU	Mapa do Fluxo de Valor
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SADT	<i>Structured Analysis and Design Technique</i>
SIPOC	<i>Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com as mudanças que vêm acontecendo no mundo dos negócios, muitas empresas sentiram a necessidade de adaptação, reestruturação, de suas principais práticas. A área de *marketing*, por sua vez, também passa por essa remodelagem e/ou revisão, para que assim consiga acompanhar lado a lado as evoluções sofridas pelas organizações (KOTLER, 2005).

Junto com a estratégia traçada pela empresa, condizente ao mercado e aos seus objetivos, sua estrutura organizacional visa cooperar com a organização para que todas as ações sejam traçadas e realizadas para um mesmo propósito. Segundo Maximiano (1995) a estrutura organizacional não apenas dita atribuições aos cargos, mas também mostra como esses devem estar interligados dentro dos departamentos a fim de cumprir missões em busca de alguma recompensa. Dessa maneira, a estrutura organizacional é resultante da divisão e coordenação do trabalho. Tendo em vista a importância de uma estrutura organizacional bem planejada e organizada, os departamentos da empresa, quando alinhados com a estratégia e objetivos macros da mesma, desenvolvem seus papéis a partir da integração de esforços, experiências e conhecimentos de seus colaboradores que o compõem.

Graças às grandes transformações que o mundo sofre, às novas crenças, novos valores, novos desejos, novas necessidades e expectativas que variam a cada dia, a organização se apresenta como um organismo vivo, em que é composta de diversos subsistemas (suprimentos, produção, finanças, recursos humanos e *marketing*), cada qual com funções básicas específicas e atividades típicas, e que, quando em uma integração harmônica, funcionam como clientes ou fornecedores dos demais, contribuem positivamente para o êxito do sistema organizacional (BASTA *et al.*, 2006)

Os diferentes estágios histórico-econômicos enfrentados pelas empresas a partir do século XIX, com o início da Segunda Revolução Industrial fizeram com que o *marketing* se apresentasse em etapa adiantada de um extenso processo histórico de transformação. Segundo Urdan e Urdan (2010), o *marketing* passou a ser trabalhado de forma diferente devido às transformações na forma de como as organizações, principalmente as que visam o lucro, selecionam suas prioridades ao longo do tempo. Assim sendo, o profissional de *marketing* passou a atuar não mais no final do ciclo produtivo, e sim, no início do mesmo integrando as diversas fases do negócio, tendo a função de entender o que um cliente quer num produto, qual o preço que está disposto a pagar e onde deseja encontrá-lo.

O departamento de *marketing* dentro de uma organização além da função de intermediar as necessidades e expectativas dos clientes, sendo a voz destes para as outras áreas da empresa, visa guiar e liderar os outros setores abrangendo o desenvolvimento, produção, execução e o suprimento de produtos ou serviços. Para Kotler (2005), este mesmo departamento, originado a partir do departamento de vendas, evoluiu com o decorrer do tempo e alcançou seis estágios que podem ser encontrados nas empresas. Entre esses seis estágios, o mais simples compreende um departamento de vendas em que quando se faz necessária qualquer informação de mercado é contratada uma ajuda externa. Já o mais avançado dos estágios, compreende em uma empresa baseada em processos e resultados, onde os líderes de processos gerenciam equipes de projetos interdisciplinares sem a divisão de departamentos. Além disso, os mais modernos departamentos de *marketing* podem ser estruturados por funções, áreas geográficas, produtos ou mercados clientes.

Tendo em vista a importância de a estrutura organizacional estar alinhada com a estratégia e objetivos da organização, o presente trabalho objetivou analisar a gestão atual do *marketing* e, promover uma situação ideal a partir de tendências de mercado e perspectivas de gestão de *marketing* em uma cooperativa agroindustrial.

Uma ferramenta utilizada como apoio para a revisão dos processos e funções atribuídas dentro do departamento analisado é o SIPOC, que por meio dos processos realizados por cada integrante do mesmo obtêm-se as informações de entradas e saídas, além dos fornecedores e clientes finais. O mapeamento dos processos foi realizado, para o enriquecimento das informações obtidas e esclarecimento da situação atual do que acontece na gestão de *marketing* da cooperativa.

Além disso, foi realizada uma análise SWOT, com a finalidade de obter um termômetro com informações internas e externas relacionadas às expectativas, forças, fraquezas, entre outras, da equipe e do ambiente. Com as informações obtidas, os clientes e o negócio puderam ser escutados, possibilitando uma comparação do cenário atual com as expectativas e necessidades, com um cenário ideal para o mercado.

## **1.1 Justificativa**

O presente trabalho foi realizado para que a atual gestão de um setor de *marketing* fosse analisada de acordo com o comportamento encontrado no ambiente empresarial. Além disso, foram consideradas informações sobre as necessidades e expectativas dos clientes, para que as

entregas finais do departamento sejam de acordo com o esperado. Com sua conclusão, esse trabalho auxiliou e forneceu uma nova visão de gestão de *marketing*, compreendendo tendências e perspectivas comparadas com a realidade atual da gestão na cooperativa agroindustrial.

## **1.2 Definição e delimitação do problema**

A partir das informações obtidas pelo SIPOC, os processos levantados por cada subárea do departamento foram analisados a fim de entender como os fornecedores demandam os serviços e como são as entregas a esses clientes. Além disso, com o mapeamento construído com cada subárea, foram visualizados os processos como um todo, fornecendo maior visão e entendimento sobre a situação e função atual da gestão.

A próxima atividade após as análises das necessidades dos clientes, do negócio e do ambiente empresarial com os demais departamentos, superintendentes, diretoria e histórico da evolução do mercado e da gestão de *marketing*, foi cruzar e comparar as informações junto à análise de SWOT aplicada e concluir se o que é realizado e entregue atualmente é realmente a situação ideal.

Concluída a análise da gestão, criou-se uma perspectiva ideal, a fim de confrontar se o cenário atual da área de *marketing* da cooperativa está condizente com o cenário encontrado a partir das mudanças e flexibilizações de mercado e organizacionais. Dessa maneira, foi proposta uma mudança de postura na gestão e visão do *marketing* da cooperativa.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Comparar a postura e os processos do departamento de *marketing* de uma Cooperativa Agroindustrial com as necessidades e tendências atuais do ambiente empresarial e de mercado, propondo sua readequação.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Como objetivos específicos, têm-se:

- Realizar modelagem de processos do departamento de *marketing*;

- Identificar postura e situação atual da gestão de *marketing* dentro da cooperativa;
- Realizar levantamento das expectativas, forças, fraquezas e ameaças internas e externas, sob a visão do cenário atual da empresa;
- Identificar as necessidades e expectativas do ambiente de mercado;
- Identificar a coerência entre as atividades e entregas e as solicitações e tendências mercadológicas;
- Elaborar uma nova perspectiva de gestão, abrangendo novos alvos, tendências e postura em um cenário ideal.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de *Marketing*

Segundo Cobra (1992), o departamento de *marketing* é resultado de uma evolução sofrida pelo departamento comercial. O primeiro estágio dessa passagem é marcado pela importância dada a área de vendas, pois é neste momento em que se enxerga a área como geradora de caixa, ficando atrás somente da área de produção. Dessa maneira, a área comercial, compreendia produção, finanças e agora, vendas.

Já o segundo estágio é marcado pelo início da ideia de *marketing* que surge como uma área-meio, dando assessoria de informações à área de vendas. A partir do crescimento das concorrências e da introdução do conceito de *marketing* pelas multinacionais, a área ganha força e fica marcada no terceiro estágio quando compreende as áreas de propaganda e pesquisa de mercado. Lembrando que o *marketing* ainda era ligado a vendas e este último ainda possuía maior status na organização (COBRA, 1992).

Ainda para Cobra (1992), o momento em que se separa funcional e hierarquicamente as áreas de vendas e *marketing* é marcado pelo crescimento dos investimentos e expansão da capacidade produtiva das empresas, em que o *marketing* ganha forças a partir das funções de pesquisa de mercado, propaganda, promoção de vendas, desenvolvimento de produto, gerência de produto e serviços ao cliente. Dessa maneira, no quarto estágio, mantém-se a ideia de trabalho em conjunto das duas áreas, mas o *marketing* passa ser a área-chave de negócios e vendas torna-se subordinada a este. É nesta fase em que o *marketing* assume todas as responsabilidades pelos resultados de vendas, tanto táticas quanto operacionais da empresa.

Já Kotler *et al.* (2010) traz a evolução do *marketing* a partir de três fases distintas e denominadas *Marketing* 1.0, 2.0 e 3.0. O *marketing* 1.0, mais antigo dos três, ainda é muito praticado pelos profissionais da área, outros, praticam o intermediário e ainda há aqueles que estão entrando na terceira e última fase.

Essas etapas são decorrentes dos avanços tecnológicos provocados pelas enormes mudanças nos mercados, nos consumidores e no *marketing* ao longo do tempo, como pode ser visto nosurgimento das mesmas: o *Marketing* 1.0 iniciou devido ao desenvolvimento da tecnologia de produção na Revolução Industrial, o 2.0 é decorrente da tecnologia da informação e do advento da internet e, o 3.0, surgiu devido a partir da nova onda tecnológica, que permite a conectividade e interatividade entre os grupos e indivíduos (KOTLER *et al.*, 2010).

Sobre o conceito das três fases do *marketing* (1.0, 2.0 e 3.0), é a partir da contextualização da evolução e das mudanças sofridas pelo mercado e pelo *marketing* que consegue-se distinguir essas novas etapas por ele citadas. O foco de *marketing* que em 1950 e 1960 era na gestão do produto, passou a ser na gestão do cliente em 1970 e 1980 e na da marca em 1990 e 2000, provando que o *marketing* sofreu essas transformações significativas para justamente se adaptar às mudanças do meio (KOTLER *et al.*, 2010).

Em 1950, Kotler *et al.* (2010) apresenta que o centro da economia americana no pós-guerra era a indústria manufatureira, e que esse setor continuou prosperando em 1960. Nesta época, o foco era totalmente voltado na gestão do produto, onde o *marketing* dava apoio à produção com a geração da demanda, apenas com orientações táticas. Foi introduzido o conceito dos 4Ps de McCarthy para auxiliar nesta gestão do produto, onde fazia-se necessário desenvolver um Produto (*Product*), determinar o Preço (*Price*), realizar a Promoção (*Promotion*) e definir o Ponto (*Place*) de distribuição.

Já nos anos de 1970 e 1980 tudo mudou por causa da crise do petróleo, onde foi exigido muito mais além dos 4PS, pois a geração de demandas fora dificultada. Neste momento, alguns produtos foram lançados para competir entre si, pois os compradores estavam se tornando cada vez mais inteligentes, exigindo mudanças no comportamento do *marketing*. O comportamento mudou para um nível mais estratégico, onde percebeu-se a necessidade de mudar o foco do produto para o cliente, introduzindo conceitos de segmentação, mercado-alvo e posicionamento. (KOTLER *et al.*, 2010).

O autor identifica as mudanças acontecidas em 1989 e 1990, onde o computador pessoal passou a ser utilizado em massa e a internet surgiu como forte complemento. Dessa maneira, a computação em rede permitiu maior interação entre os seres humanos e facilitou a difusão de informações, o que tornou os consumidores bem mais informados. Os profissionais de *marketing* em meio a essa mudança começaram a não só analisar o consumidor, como também as emoções humanas, introduzindo conceitos como *marketing* emocional, experimental e valor da marca.

O conceito que resume a função do *marketing* é a administração de *marketing*, que compreende o processo de planejamento, execução e controle das estratégias e táticas de *marketing* para assim, otimizar os resultados tanto para os clientes quanto para os stakeholders. Para Machline *et al.* (2010), a administração de *marketing* é responsável e pode ser desmembrada em duas grandes áreas: a estratégica e a operacional. A primeira responsabilidade pode ser entendida pelo conjunto de decisões estratégicas de *marketing*,

compreendendo a análise e segmentação de mercado, decisão de portfólio de produtos e serviços (estratégia de produtos e serviços), preço (estratégia de preço), por quais canais (estratégia de distribuição) e quais meios de comunicação (estratégia de comunicação e promoção).

Ainda define que, já a segunda responsabilidade, que é a face mais visível do *marketing*, engloba as ações táticas e operacionais de *marketing*, como a execução de vendas, o desenho e a produção dos materiais de comunicação, a atração, o desenvolvimento e o controle dos canais de vendas (lojistas, atacadistas, distribuidores, vendedores e agentes autônomos), o gerenciamento de estoques nos canais de distribuição e também a implementação operacional das ações promocionais (descontos de vendas, distribuição de prêmios e brindes, realização de sorteios, distribuição de amostras grátis, etc) (MACHLINE *et al.*, 2010).

A etapa inicial da administração de *marketing* é o seu planejamento, onde são definidos os objetivos de mercado e tomadas de decisões estratégicas, incluindo a análise de mercado, análise da concorrência, definição de cenários, avaliação de riscos e oportunidades, seleção do mercado-alvo, decisão das estratégias do composto de *marketing*, dos investimentos e orçamentos e dos meios de avaliação dos resultados das ações assim planejadas. É o planejamento o meio de realização da responsabilidade estratégica do gerente de *marketing* (MACHLINE *et al.*, 2010).

Os autores Dalrymple e Parsons (2003) também pontuam orientações de empresas operacionais, que estão principalmente preocupadas com o corte nos custos e com a produção, mas a diferenciam de uma orientação voltada para a tecnologia, que se preocupam em fazer alguma coisa nova e estimuladora. Também são estes autores que definem o conceito de *marketing* como uma filosofia de negócio que sustenta a chave para alcançarem as metas organizacionais determinando as necessidades dos mercados-alvo e entregando a mercadoria desejada de maneira mais eficiente que a concorrência. Três dimensões são impostas para se concretizar o conceito de *marketing*: orientação ao cliente, esforço empresarial integrado, que representa a integração dos departamentos envolvidos com a produção e o comportamento direcionado às metas, indicando que as metas corporativas devem estar perfeitamente coordenadas com os planos de *marketing*.

Com o avanço das tecnologias e das informações, os clientes estão cada vez mais encontrando tempo para ligar ou escrever às empresas quando encontram e enfrentam algum tipo de problema com a compra e, ou produto. Fica sob responsabilidade do *marketing* entender a importância de uma resposta imediata a essas reclamações para corrigir esses problemas a

tempo de manter os seus clientes. Por isso, as empresas estão cada vez mais aumentando suas relações com os clientes, visto que esses investimentos são válidos, pois é muito mais barato manter os atuais do que procurar por novos. Fica sob responsabilidade das relações públicas esse contato com os clientes e, além disso, também são responsáveis pela educação do consumidor, pela publicidade, pelos eventos especiais e pelo patrocínio. Este *marketing* de evento pode ser usado como meio de atrair o cliente ao ponto de venda e ao mesmo tempo, criar com a marca, uma imagem de impacto (DALYMPLE; PARSONS, 2000).

*Marketing* visto é visto como um processo quando definido como o conjunto de atividades e recursos logicamente encadeados, executados e comandados por gestores com a finalidade de alcançar resultados para as empresas. Por isso, pode-se analisar o processo de *marketing* em três grandes blocos: análise do contexto de *marketing*, compreendendo contexto interno, que reúne aspectos do ambiente e contexto externo, que reúne aspectos da empresa, gestão estratégica de *marketing*, baseado na segmentação de mercado, seleção de mercado alvo, posicionamento e outras estratégias competitivas, e gestão do composto de *marketing*, que abrange as questões táticas envolvendo produto, praça, preço e promoção (URDAN e URDAN, 2010).

Já sobre profissionais da área, o gerente de *marketing* é qualquer pessoa que tem a responsabilidade de tomar decisões significativas para a área, tanto de *marketing* estratégico quanto de definição de preços. Para Dalrymple e Parsons (2003) os engenheiros também têm grande contribuição na gestão do *marketing*, pois são responsáveis por projetar os produtos que satisfarão às necessidades, desejos e padrões de qualidade dos clientes.

Ainda para Dalrymple e Parsons (2003), uma administração de *marketing* pode compreender gerentes de marcas e produtos, onde o de marcas tem a responsabilidade de gerenciar e desenvolver o valor patrimonial da marca e os gerentes de categorias coordenam as estratégias de *marketing* de marcas e de produtos relacionados. Existem também os gerentes de vendas de primeira linha que guiam a implementação do plano de *marketing* pela força de vendas em campo, os gerentes de propaganda e promoção, que controlam anúncios, comerciais e catálogos, e os gerentes de informações de *marketing* e de desenvolvimento de produto. Portanto, o gerente de *marketing* está no centro das interações com um grande número de pessoas, tanto dentro quanto fora da organização (clientes, outros departamentos como produção, finanças, fornecedores, agências, entre outros).

Também é de responsabilidade do gerente de *marketing* auxiliar na organização dos sistemas de distribuição para que os bens e os serviços sejam disponibilizados na hora e no lugar em

que sejam necessários. Além disso, o profissional de *marketing* tem a função de direcionar comunicações persuasivas aos comerciantes e clientes finais, além de estabelecer formas de pagamento das compras e coletar as informações sobre a satisfação, lealdade e futuras necessidades de seus clientes. Com toda essa mudança de responsabilidades, chega a ser função do gerente de *marketing* formar alianças estratégicas com fornecedores para assegurar que a qualidade do produto seja mantida e as datas de entrega sejam respeitadas. Existe também a terceirização de agências para a realização de propagandas e preparação de materiais promocionais, tornando o *marketing* comprador destes serviços (DALRYMPLE; PARSONS, 2003).

Seguindo a descrição das funções do gerente de *marketing*, o profissional tem a responsabilidade de gerir e se manter próximo a outras áreas, como o setor de produção e também o de pesquisa e desenvolvimento, oferecendo a este último novas idéias de produto e comportamento de mercado e concorrentes. Fora isso, é necessário o contato com o setor financeiro, tendo em vista que algumas atividades de *marketing* dependem de orçamentos a serem realizados por este setor (DALRYMPLE; PARSONS, 2003).

O processo de *marketing* é resultado de várias atividades executadas pela empresa, fornecedores e intermediários, e entrega, assim, valor percebido. Tendo esta noção, os autores Urdan e Urdan (2010) responsabilizam os profissionais de *marketing* a compreender as contribuições das várias partes da companhia para o mercado e com elas, a criar e incrementar as duas conseqüências básicas do processo de *marketing*: valor percebido e satisfação do cliente.

Complementando as funções e responsabilidades já citadas, para Basta *et al.* (2006), o profissional de *marketing* deve utilizar a pesquisa constante como principal ferramenta de suas estratégias, conhecer profundamente o segmento de atuação de sua empresa, antecipar, sempre que possível, os passos dos concorrentes existentes, e sempre estar bem informado quanto a concorrência potencial e futura, para que assim consiga estar atento às novas oportunidades e ameaças do mercado, conhecer os desejos e necessidades dos seus consumidores e também suas novas expectativas, considerar a responsabilidade social, além de atuar como consultor de negócios para também atender os objetivos organizacionais.

## 2.2 Tendências e Orientações de *Marketing*

Para a estruturação do departamento de *marketing* tem-se três opções: estruturação por produto, por área geográfica e por função. Por gerência de produto e marca, é utilizada quando a empresa possui uma grande linha de produtos ou inúmeras marcas. Por área geográfica acontece quando uma empresa atua nacionalmente e encontra a necessidade de se organizar para atender as necessidades específicas de cada região. Já a organização por função é a estruturação mais comum onde as funções de vendas, produtos, pesquisa de mercado, novos produtos, propaganda e promoção de vendas e administração do *marketing* estão presentes (COBRA, 1992).

Kotler e Armstrong (2003) definem a administração de *marketing* como a realização de esforços com a finalidade de se obter as trocas almejadas com os mercados-alvo. Dessa maneira, os autores distinguem algumas filosofias para auxiliar a conduzir esses esforços específicos de *marketing*, que são definidas a partir de cinco orientações. A primeira orientação é a de produção, em que a empresa objetiva melhorar a produção e sua eficiência, onde os consumidores preferem os produtos acessíveis e produzidos em larga escala, por serem mais baratos. Pode ser vantajosa em duas situações específicas, quando a demanda por um produto excede a oferta ou quando é muito alto o custo do produto e é necessário aumentar a escala produtiva para baixá-lo.

A segunda orientação é a de produto, onde os consumidores preferem os produtos que possuem maior qualidade, desempenho e características inovadoras, em que a empresa precisa sempre se esforçar para um crescente aperfeiçoamento em sua produção. A terceira é apresentada como a orientação voltada para as vendas, que é aplicável quando a empresa lida com bens não essenciais e quando possui excesso de capacidade, tendo o objetivo de vender o que produzem, e não de produzir o que o mercado quer (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

A quarta é caracterizada como orientação de *marketing* que tem início com um mercado bem delimitado e definido e que trabalha voltada para as necessidades dos clientes, obtendo lucro a partir do relacionamento de longo prazo centrados na entrega de valor e na satisfação dos mesmos. A quinta e última orientação é a de *marketing* societal, onde as organizações devem determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e então, entregar valor superior aos clientes, mantendo ou melhorando o bem-estar dos consumidores e da sociedade, se importando com os problemas ambientais, escassez de recursos, problemas econômicos mundiais, entre outros (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Já na visão de Kotler *et al.* (2010), como já foi citado, o *marketing* sofreu mudanças e se apresenta em três fases: *Marketing* 1.0, 2.0 e 3.0. A primeira fase, que compreende o 1.0, é representada pelo *marketing* centrado no produto, que caracteriza a necessidade de vender os produtos da fábrica a todos que quiserem comprá-los, tendo em vista que esses produtos são relativamente básicos e produzidos para servir o mercado de massa.

O autor continua distinguindo as fases caracterizando a segunda como a era voltada para o cliente, pois como esta fase surgiu na era da informação, os clientes mais bem informados e com várias ofertas de produtos semelhantes com fácil alcance, tornam-se muito mais exigentes. Já a última fase é representada pela era voltada para os valores, onde os profissionais da área começam a enxergar os consumidores como seres humanos plenos, com mente coração e espírito, que buscam empresas que melhor satisfaçam suas vontades de transformar o mundo globalizado em um mundo melhor. O Quadro 1 traz as comparações entre as três tendências em uma perspectiva mais geral.

**Quadro 1: Comparação entre *Marketing* 1.0, 2.0 e 3.0**

	<b>Marketing 1.0</b> <b>Centrado no Produto</b>	<b>Marketing 2.0</b> <b>Voltado para o Consumidor</b>	<b>Marketing 3.0</b> <b>Voltado para os valores</b>
<b>Objetivo</b>	Vender Produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
<b>Forças propulsoras</b>	Revolução Industrial	Tecnologia da Informação	Nova onda de tecnologia
<b>Como as empresas veem o mercado</b>	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
<b>Conceito de marketing da empresa</b>	Desenvolvimento de produtos	Diferenciação	Valores
<b>Diretrizes de marketing da empresa</b>	Especificação do produto	Posicionamento do Produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
<b>Proposição de valor</b>	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
<b>Interação com consumidores</b>	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

**Fonte: Kotler *et al.*, 2010**

Na visão de Basta *et al.* (2006), a evolução das organizações e seus clientes ao longo do tempo colocou o *marketing* com quatro orientações básicas da gestão empresarial, a orientação para a produção, para o produto, para vendas e para o *marketing* propriamente. A

primeira orientação representa as organizações que desenvolvem produtos em larga escala, proporcionando preços baixos e não levam em conta a qualidade e a variedade de ofertas.

A segunda orientação é atrelada ao produto, em que a partir do acirramento da concorrência, as organizações começaram a desenvolver produtos de melhor qualidade, desempenho e maiores benefícios, onde acreditam que oferecendo produtos superiores, os clientes irão demandá-los. O autor ainda define a terceira orientação como voltada para as vendas, onde as organizações enxergam que podem motivar os consumidores a comprar mais a partir de um conjunto de instrumentos promocionais.

Por fim, é a última que coloca as anteriores em contraposição, pois é a orientação para o *marketing* que coloca a organização a identificar inicialmente as necessidades e desejos de seus clientes atuais e futuros, para assim desenvolver seus produtos e serviços. Dessa maneira, são evidenciadas diferenças entre os clientes, além da constante mudança, promovendo, assim, modificações nas organizações ao longo do tempo. As organizações assim orientadas tenderão a praticar o *marketing* individualizado, a partir do desenvolvimento de ofertas cada vez mais personalizadas para fidelizar seus clientes. Ainda neste contexto, surgiu também a preocupação com o desenvolvimento de produtos socialmente responsáveis, que contribuem para o equilíbrio ambiental e desenvolvimento sustentável (BASTA *et al.*, 2006).

Quando se pensa em um *marketing* voltado para as relações, os autores Urdan e Urdan (2010), distinguem um *marketing* transacional de um *marketing* de relacionamento como pode ser visto no Quadro 2, em que no primeiro predomina-se a preocupação em adquirir novos clientes e ter rentabilidade nos curtos períodos de ligação com eles com a intenção de realizar as vendas, e no segundo, as atividades de *marketing* são dirigidas para estabelecer, desenvolver e manter trocas bem-sucedidas e duradouras com o mercado, tendo foco na retenção de clientes a longo prazo.

**Quadro 2: Distinções entre *marketing* transacional e *marketing* de relacionamento.**

Características	Marketing Transacional	Marketing de Relacionamento
Foco do marketing	Aquisição de clientes	Retenção de clientes
Horizonte de tempo	Curto prazo	Longo prazo
Proposta	Curto prazo	Satisfação mútua
Aspiração	Criar troca	Criar valor percebido
Propriedade de serviço ao cliente	Baixa	Alta
Contato com os clientes	Infrequente a moderado	Frequente
Comprometimento com os clientes	Baixo	Alto
Tipo de interação	Adversária, manipulação, resolução de conflito	Cooperação, confiança, respeito mútuo, confiança

**Fonte:** Adaptado de FERRELL, O. C.; HARTLINE

Nos últimos tempos, a partir do esforço cooperativo do mercado, houve crescimento significativo da consciência e do interesse pelos ganhos mútuos. O *marketing* de relacionamento é diferenciado do transacional, pois o trabalho quando bem direcionado, além de concretizar a primeira troca, gera uma repetição de trocas com o mesmo cliente. Com a fidelização dos clientes, a organização terá maior valorização da sua imagem, redução de custos, incremento da rentabilidade, além de menor sensibilidade dos compradores ao preço (URDAN; URDAN, 2010).

Apesar de todas as vantagens, existem limitações à aplicação do *marketing* de relacionamento. Como exemplo, tem-se o caso de clientes que não querem ter vínculo e dependência a um único fornecedor. Outro caso é de clientes que realizam compras de simples fornecedores transacionais com preços reduzidos, pois geralmente, empresas que realizam o *marketing* de relacionamento cobram um preço mais elevado (*Premium*), que conseqüentemente geram vulnerabilidade a concorrentes que possuem preços menores e

benefícios parecidos. Benefícios esses que se não julgados como relevantes, abrem espaço do *marketing* de relacionamento para o transacional (URDAN; URDAN, 2010).

Kotler (2003) apresenta nove principais tendências de *marketing* a partir das transições que devem ocorrer. A primeira compreende a transição do produzir e vender para perceber e responder, onde caracteriza-se o desafio de *marketing* como o desenvolvimento de uma melhor compreensão a respeito das necessidades dos clientes, ao invés de simplesmente empurrar os produtos para o mercado com mais eficácia. A segunda é o foco na atração de clientes para o na retenção de clientes, em que as empresas precisam melhor servir e satisfazer os clientes existentes antes de se aventurarem em conquistar novos. A terceira é a transição da busca de participação no mercado para a busca de participação nas compras dos clientes, onde defende-se a idéia de encontrar mais produtos e serviços a serem vendidos aos clientes já existentes, já fidelizados. A próxima transição é a de monólogo em *marketing* para diálogo com os clientes, visando criar fortes relacionamentos através de conversas de mão dupla.

A quinta transição é a do *marketing* de massa para o *marketing* personalizado, onde as empresas devem ter condições de comercializar produtos para um cliente de cada vez. A sexta transição é a da propriedade de ativos para a propriedade de marcas, em que as empresas conseguem gerar maior retorno a partir da terceirização da produção. A próxima transição é a de operações no mercado físico (*marketplace*) para operações no *ciberespaço*, em que as empresas desenvolvem uma atuação *on-line*, usando a Internet para vender, comprar e comunicar. Já a oitava transição é a do *marketing* monocanal para o *marketing* multicanal, caracterizada por empresas que utilizam canais diferenciados para servir a todos os clientes. A última transição é a do *marketing* centrado em produtos para o *marketing* centrado em clientes, visando a concentração nos clientes e suas necessidades (KOTLER, 2003).

### **2.3 Modelagem de Processos**

Cheung e Bal (1998) apud Oliveira, Paiva e Almeida (2007) defendem que a principal contribuição para a Gestão por Processos é a modelagem de processos, pois consiste uma técnica em que coloca-se o processo de um setor, departamento ou organização, em um diagrama para visualizá-lo a partir de suas fases de avaliação, projeto e desenvolvimento.

Os autores, Anjard (1996) apud Leal, Pinho e Corrêa (2005) complementam a idéia dizendo que mapeamentos de processos são feitos para identificar, documentar, analisar e desenvolver um processo de melhoria, sendo os mesmos, representações visuais compostas pelos *inputs*,

*outputs* e tarefas ligadas entre si, que proporcionam um novo entendimento de como o trabalho é realizado, destacando pontos onde podem e devem ocorrer mudanças que gerarão melhorias de um processo atual.

A modelagem e otimização de processos, segundo Baldam *et al.* (2007), consistem atividades que permitem a geração de informações sobre o processo atual (*As Is*) e também sobre propostas de processo futuro (*To Be*). A modelagem pode ser entendida como a atividade de “construir” modelos, que são representações abstratas da realidade e, por isso, não existe um tipo perfeito, objetivo, que represente exatamente a realidade. Independente do modelo a ser seguido, existem itens que estarão presentes em todos os métodos de modelagem, como as atividades, comportamentos, recursos, agentes, entidades de informação, relação entre atividade, informação, evento, validação e procedimento de modelagem.

Ainda sob olhar do mesmo autor, a modelagem do estado atual, no caso específico para os processos de negócio, é representada por modelos utilizados para compreender e discutir os processos, apoiar a melhoria contínua, simular alternativas, treinar os operadores dos novos processos, além de especificar os sistemas de informação que suportarão o negócio. Ainda sobre o mesmo estado, várias técnicas podem ser usadas para a realização da modelagem, como técnicas de entrevistas, *brainstorm*, *brainwriting*, correlação indutiva, métodos simplificados de modelagem com papel, etc.

A partir do uso dessas técnicas, a modelagem dos processos pode ser aplicada a diferentes perspectivas, segundo o autor, de acordo com a aplicação desejada, existem perspectivas funcionais, caracterizadas pela representação com foco nas atividades envolvidas, as comportamentais com representação da seqüência e dos estados de atividades e de objetos envolvidos, as organizacionais (orientada ao agente) que faz a representação de responsabilidades, dependências e autoridade de quem participa do processo, além das informacionais, caracterizadas pela representação da informação manipulada, produzida ou transformada do processo.

Os resultados a serem obtidos com a modelagem de processos *As Is* compreendem um modelo do processo atualmente em uso, métricas para o estabelecimento de futuras medidas de melhorias de processos, priorização e seleção de análise para o *To Be*, documentação do atual desempenho do processo, com informações sobre o que trabalha bem e o que precisa funcionar melhor, além da identificação de itens significativos e de ganho rápido (BALDAM *et al.*, 2007).

Para diferenciar o *To Be*, que é a modelagem do estado futuro, o autor identifica a necessidade de criar um ambiente de discussão para a melhoria, inovação ou mesmo para questionar se o processo se faz necessário e se realmente agrega valor à organização, entre as partes envolvidas. Os resultados esperados desta modelagem compreendem o redesenho do processo ou mesmo a criação de um novo, documentação de suporte ao processo, requerimentos de alto nível para as novas opções observadas, modelos de simulação, confirmações de que as novas opções atendem as expectativas dos envolvidos, confirmação do alinhamento com a estratégia, plano de desenvolvimento e treinamento da equipe, além de um relatório com impactos na organização e em outras esferas.

## **2.4 Ferramentas e Linguagens da Modelagem de Processos**

A modelagem de processos (nesse trabalho, com abordagem para negócios) pode ser realizada por diversas metodologias e formas, onde cada uma é adaptada à necessidade e ao objetivo em se realizar determinadas atividades. Nesse e no próximo tópico, serão listadas algumas linguagens e ferramentas levantadas junto com seus objetivos e particularidades.

Desde que o homem dominou a escrita, comenta-se que gráficos de fluxos e mapeamento de processos parecem existir. A representação dos processos de negócios, ou mesmo de um simples fluxograma, podem ocorrer a partir de diversas metodologias, mas em específico para a modelagem dos processos de negócios, duas se destacam, o BPMN (*Business Processes Modeling Notation*) e EPC (*Event-driven Processes Chains*). A primeira fornece uma notação gráfica de representação dos processos de negócio em um diagrama, já a segunda, é caracterizada por sua alta consistência e objetividade (BALDAM *et al.*, 2007).

Para a modelagem de otimização e modelagem de estado futuro, as abordagens mais comuns são a melhoria contínua, que compreende a identificação de oportunidades de melhoria através do uso de constatações e conclusões de auditorias, análises de dados, entre outros, a FAST (*Fast Analysis Solution Technique*), que consiste em uma reunião de um grupo de um ou dois dias, onde identificam as causas de problemas ou atividades que não agregam valor ao processo a fim de melhorá-lo, o *Benchmarking*, que é utilizado para entender como outras organizações desempenha umas mesma ou semelhante operação, o redesenho dos processos, que compreende um refinamento do processo atual, a inovação dos processos, caracterizada por trazer uma visão totalmente nova do processo, ignorando o processo e estrutura organizacional existentes, e também a adoção de melhores práticas e processos

“comodizados”, que está relacionado à utilização de um *software* ou consultoria (BALDAM *et al.*, 2007).

Tendo em vista que todas as abordagens da otimização incluem uma análise do processo, podem ser utilizados *brainstormings* não estruturados, além das ferramentas de diagrama de causa e efeito, Pareto, Controle Estatístico de Processo (CEP), PDCA, entre outras (BALDAM *et al.*, 2007).

Em adicional a idéia de existência de uma quantidade de técnicas e ferramentas significativas para a modelagem de processos, os autores Valle e Oliveira (2009), julgam como mais importantes as técnicas de Mapa do Fluxo de Valor, BPMN (*Business Process Modeling Notation*), Fluxograma, EPC (*Event-Driven Process Chain*) e SIPOC (*Supplier, Input, Process, Output, Customer*).

O MFV (Mapa do Fluxo de Valor) é uma ferramenta de comunicação, planejamento e gerenciamento do processo de mudança, por isso é utilizada quando se deseja enxergar todo o fluxo de valor de uma organização, envolvendo todo o processo de transformação, de informação de produto e compreendendo quatro etapas principais para a sua modelagem: seleciona-se a família de produtos a ser representada no modelo, se determina o gerente do fluxo, desenha-se como o fluxo é atualmente e como seria o ideal e por fim, se planeja e implementa o plano de ação (LUZ; BUIAR, 2004).

Já sobre o método BPMN, o mesmo possui um único modelo de diagrama, BPD (*Business Process Diagram*) ou DPN (Diagrama de Processo de Negócio), que se faz suficiente para o desenho dos mais diversos elementos que compreendem o modelo. As atividades, eventos, decisões (*gateways*) e sequências de fluxos (*sequenceflows*) ou rotas, são os elementos mais utilizados na modelagem de processo de negócio, e são utilizados para construir modelos de processos bastante expressivos, o que facilita o aprendizado e a utilização (VALLE; OLIVEIRA, 2009).

O fluxograma, definido por Christy (2011), compreende uma sequência lógica de procedimentos, inter-relacionados, com a finalidade de descrever como ocorre a execução de uma tarefa, e por fim, acabam tornando o processo decisório e executivo além de simples, direto e claro. Este método traz uma diagramação clara de uma análise orientada para uma decisão e por isso seus resultados ajudam em certa redução de tempo em tomadas de decisões e orientações mais precisas em uma análise prévia da situação, evitando conclusões e ações precipitadas.

O método EPC, na visão de Valle e Oliveira (2009), tem o foco essencialmente conceitual na descrição dos processos, e como possui uma linguagem com múltiplos objetivos, atende à análise, simulação e otimização dos processos. Como vantagens podem ser citadas a descrição das estruturas complexas de processo e atividades, mapeando com perfeição o fluxo de controle entre as atividades, além de permitir a integração de elementos de diferentes visões. Já sua principal desvantagem é gerada por não ser padronizado por nenhuma entidade independente, e apesar de não ser obrigatória, a necessidade de indicar um evento após cada atividade pode resultar um efeito negativo em processos complexos, isso porque, muitas vezes, vários eventos podem ser dispensáveis no ponto de vista de entendimento de um processo.

Leal *et al.* (2008) apresenta o a modelagem de processos por meio do IDEF0 (*Integration Definition for Function Modeling*), que compreende elementos gráficos e textuais combinados, que são dispostos de forma organizada e sistemática, com o intuito de gerar um entendimento sobre o sistema, suporte para as análises, visualização da integração entre atividades, especificação para requerimentos, e também uma construção da lógica para prováveis e potenciais mudanças. Esse tipo de modelagem fornece o que poucas técnicas conseguem, um suporte específico a projetos de simulação.

Benedictset *al.*(2003) apud Mocrosky e Borsato (2011), apresenta o mesmo método e descreve sua utilização no desenvolvimento estrutural e na representação gráfica dos processos e sistemas empresariais complexos, tendo em vista que esses processos podem ser mostrados e decompostos por níveis com apoio de aplicativos para a visualização.

Já o *Enterprise KnowledgeDevelopment* (EKD) é um método, segundo Pádua *et al.* 2004, utilizado no desenvolvimento do modelo organizacional, que visa proporcionar o gerenciamento de mudanças, do conhecimento organizacional, das regras do negócio, além de capturar as melhores práticas do negócio. A utilização desse método visa promover uma descrição clara de como é o funcionamento atual de uma organização, quais são as razões e os requisitos para a mudança, quais alternativas para encontrar esses requisitos devem ser criados, e também, quais são os argumentos e critérios para a avaliação dessas alternativas. Além disso, o EKD é composto por seis modelos, de objetivos, regras de negócio, de conceitos, processos de negócio, atores e recursos e de requisitos e componentes técnicos, que apóia a captura de melhores práticas de negócio e o gerenciamento de mudanças.

Para Bukenkoet *al.* (1998) apud Pádua *et al.* (2004), a aplicação desse método envolve as etapas de diagnóstico, onde serão modelados a situação atual e os requisitos de mudanças, de

entendimento, onde será interpretado, entendido, racionalizado, deliberado e discutido o estado corrente e futuro da organização, e de projeto, ocorrendo as discussões e modelagem das alternativas e cenários futuros. O modelo EKD resulta em uma coleção de percepções do mundo real, refletindo as estruturas de referências e experiências dos colaboradores, não mostrando assim, a exata reflexão do mundo real.

Lakouha (2009) apud Mocrosky e Borsato (2011) apresentam outra metodologia utilizada na modelagem dos processos, SADT (*Structured Analysis and Design Technique*), que é utilizado como linguagem de comunicação de idéias, sendo utilizado como padrão em projetos computacionais de sistemas de manufatura flexíveis e integrados, onde não há necessidade de aplicativos específicos para apoiar a modelagem ou para a visualização do modelo de processo de negócio. Segundo Pandya (1995) apud Mocrosky e Borsato (2011), para a representação da estrutura do modelo desejado, o SADT é elaborado a partir de uma série de ferramentas textuais e gráficas, com diagramas de atividades, de dados, lista de nós e dicionários de dados.

Neste trabalho foi utilizada a ferramenta SIPOC e a linguagem BPMn, revisados nos tópicos 2.4.1 e 2.4.2.

#### **2.4.1 SIPOC**

O SIPOC é uma ferramenta utilizada quando há a necessidade de visualizar o principal processo envolvido no projeto estudado, abrangendo quem são os fornecedores e consumidores do processo, além das entradas e saída dos mesmos. A sigla da ferramenta é definida pelos termos em inglês: *Suppliers* (fornecedores), *Inputs* (entradas), *Process*(processo), *Outputs* (saídas) e *Customers* (consumidores) (RASIS *et al.*, 2002-3; WERKEMA, 2001; PANDE, 2001).

De acordo com o guia BPM CBOK V3.(2013),o, SIPOC é uma técnica usada com maior frequência em situações em que há necessidade de obter um consenso sobre quais variáveis de um processo devem ser estudadas. Esse modelo é recomendado para melhorias de processos, a necessidade de nomear entidades em cada coluna pode auxiliar uma modelagem mais detalhada em outra ferramenta, para obtenção de um entendimento inicial sobre o escopo do projeto de modelagem de processo e também para quando há necessidade de analisar o volume de entradas nos processos e os produtos que são entregues, permitindo encontrar gargalos e valor agregado ao próximo processo.

Filho (2013) dita os passos para completar o diagrama SIPOC de forma efetiva, sendo assim, a ferramenta deve ser criada com as informações dos envolvidos que participam de cada processo. Deve-se começar mapeando o processo com 4 a 5 macro-etapas, depois, indicar quais são as saídas, os resultados do processo e conseqüentemente, quem são os clientes que receberão esses resultados. Após isso, é necessário identificar as entradas, os insumos, necessários para o processo funcionar corretamente, além dos fornecedores.

Dessa maneira, Filho (2013) conclui que o SIPOC é um formulário que auxilia na determinação dos processos antes de começar um mapeamento, mensuração ou até mesmo melhorias, fornecendo assim, uma visão macro dos mesmos, conforme ilustra a Figura 1.

**Figura 1: Exemplo de SIPOC**

Exemplo de SIPOC - Processo de tratamento de chamadas de entrada em um Call Center				
Supplier	Input	Process	Output	Customer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente</li> <li>• Call Center</li> <li>• Cliente final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligações</li> <li>• Fones de ouvido com microfones</li> <li>• Procedimentos operacionais padrão (POPs)</li> <li>• Política da qualidade</li> <li>• Treinamento</li> <li>• Acesso ao CRM e informações de clientes</li> <li>• Capacitação para resolver problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar chamada com saudação padrão</li> <li>• Entender a consulta/ solicitação / reclamação</li> <li>• Verificar a identidade do cliente</li> <li>• Verificar as informações relevantes</li> <li>• Fornecer a solução durante a chamada</li> <li>• Protocolar a chamada com códigos apropriados</li> <li>• Fornecer o número de referência para solicitações / reclamações</li> <li>• Terminar a chamada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolução / garantia de resolução do problema do cliente</li> <li>• Boa experiência do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente final</li> <li>• Cliente</li> <li>• Organização</li> </ul>

Fonte: Filho, 2013

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (2014) apresenta a metodologia do SIPOC como uma ferramenta que procura ter o foco voltado ao cliente, com a finalidade de clarificar e definir suas necessidades, além de, geralmente, ser utilizado na seleção dos projetos de melhoria, auxiliando na definição do processo a ser melhorado.

## 2.4.2 BPMn

Segundo Vieira (2007) apud Rochetti (2010), o BPMn(*Business Process Modeling Notation*) promove a integração e a melhoria dos processos de negócio das organizações a partir da união entre a gestão de negócio e a tecnologia da informação, utilizando técnicas, métodos e ferramentas com a finalidade de modelar, publicar, controlar e analisar os processos operacionais que envolvem pessoas e sistemas diversos.

Piechnicket *al.* (2012) afirma que o principal objetivo do BPMn é promover uma notação de rápida compreensão de todos os participantes dos processos de negócio, procurando criar uma ligação entre a modelagem de processos de negócio e a implementação de processos.

A idéia principal do BPMn, segundo Reis (2007, apud ROCHETTI, 2010), ganhou grande força no mercado a partir do conceito de gerenciamento da empresa por processos, onde a mesma consegue fazer com que seus processos sejam modelados por fluxos de informação e não por sistema. Isso se faz possível se a empresa mapeia, desenha e define seus processos e responsabilidades de maneira clara, gerenciando seus processos através de ferramentas que fazem uso do BPMn.

Segundo Panigassi (2007) o BPMN compreende os objetos de fluxo, de conexão, as raias de piscina e os artefatos. Os objetos de fluxo representam os principais elementos gráficos, são definidos como o comportamento do próprio negócio e compreendem o evento, a atividade e os portais. Os objetos de conexão orientam os objetos de fluxo, indicam a ordem em que os mesmos acontecem e compreendem as possibilidades de fluxo seqüencial, de mensagem e associação. As raias de piscina agrupam as responsabilidades compartilhadas pelos objetos de fluxo e possibilitam o agrupamento por piscina e por raia. Por fim, os artefatos promovem informação adicional ao processo e compreendem os objetos de dados, grupo e anotação.

## 2.5 Análise Ambiental

O ambiente de *marketing* não proporciona um fluxo de informações bem ordenado, e por isso, a análise ambiental é uma das fases mais difíceis para o desenvolvimento de um plano de *marketing*. Compreendendo ambientes internos e externos dinâmicos, a avaliação da qualidade, adequação e oportunidade dos dados e das informações, sofrem com as freqüentes criações de interrupções no esforço de desenvolvimento desses fluxos. A análise ambiental fornecerá, em sua conclusão, um quadro completo sobre a situação atual e futura da organização, tanto dos ambientes externos, do consumidor e internos (FERRELL, 2000).

A análise do ambiente externo permite a identificação das oportunidades e ameaças em que a empresa está sujeita. Sendo assim, são incluídos todos os fatores econômicos, competitivos, políticos, legais/regulamentadores, tecnológicos e socioculturais, que exercem pressões diretas ou indiretas sobre as atividades de *marketing* (FERRELL, 2000).

Já na análise do ambiente do consumidor, deve-se analisar a situação atual e futura dos mercados-alvo da empresa, para então, identificar os clientes atuais e potenciais, as necessidades desses consumidores, as características básicas dos produtos próprios e dos concorrentes que atendem essas necessidades e também as mudanças que podem acontecer com essas necessidades (FERRELL, 2000).

Por fim, o aspecto final da análise ambiental é a avaliação crítica do ambiente interno, tanto atual quanto futuro da organização, relacionando seus objetivos e desempenho, a alocação de recursos, características estruturais, as lutas políticas e de poder (FERRELL, 2000).

## **2.6 Análise SWOT**

Com todas as informações ambientais geradas, Ferrel *et al.* (2000) acredita que se faz necessária a aplicação de uma análise SWOT, isso porque, é com a aplicação deste modelo corretamente que consegue-se impulsionar o processo de criação de um plano de *marketing* consistente, identificando as vantagens a serem exploradas na estratégia de *marketing* em uma organização.

Quando Ferrel *et al.* (2000) defende a idéia de analisar o ambiente interno baseiam-se internamente nas forças e fraquezas em dimensões-chaves como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação de mercado, comunicação organizacional, além das percepções do consumidor sobre a qualidade, preço e disponibilidade do produto. Já quando fala-se da análise do ambiente externo, têm a finalidade de organizar as informações de mercado, tanto comportamentos de consumidores quanto de concorrentes, condições econômicas, tendências sociais, tecnologia e também a regulamentação organizacional.

Por ser um modelo simples e direto quanto a sua aplicabilidade, a análise SWOT direciona e serve como catalisador para o desenvolvimento dos planos de *marketing*, onde auxilia na estruturação e adequação do que uma organização pode (forças) e não pode (fraquezas) realmente fazer, envolvendo as condições ambientais que favorecem (oportunidades) ou não (ameaças) seu desempenho (FERRELL, 2000).

Os principais benefícios de uma análise SWOT são a simplicidade, onde para a aplicação do modelo não é preciso conhecimento e habilidades técnicas e sim, apenas conhecimento abrangente da empresa e do setor, custos mais baixos, pois treinamentos caros e, em alguns casos, até departamentos inteiros podem ser eliminados ou reduzidos por causa da simplicidade já citada, flexibilidade, a partir da análise pode-se incorporar o conteúdo de qualquer sistema de informações na sua estrutura de planejamento, integração, pois este modelo permite a integração e síntese de várias fontes de informação, e por fim, a colaboração, tendo em vista um estímulo de colaboração e troca de informações entre os gerentes de diferentes áreas, ajudando a eliminar e relevar desentendimentos, preenchendo vazios (FERRELL *et al.*, 2000).

Por fim, são listados assuntos potenciais a serem considerados em uma análise SWOT voltada para um plano estratégico de *marketing*. Começando pelas forças potenciais internas, o mesmo lista recursos financeiros abundantes, conhecimento como líder de mercado, tecnologia própria, custos mais baixos, compromisso com os funcionários, melhores habilidades de *marketing*, entre outros. Para as fraquezas internas potenciais, são citadas falta de direção estratégica, poucos gastos com pesquisa e desenvolvimento, linha de produtos muito estreita, custos mais altos, imagem de mercado fraca, funcionários mal treinados, etc. Já para as oportunidades potenciais externas, cita um crescimento de mercado rápido, abertura aos mercados estrangeiros, alta mudança da marca, mudanças nas necessidades e gostos dos clientes, entre outros. E por fim, para as ameaças externas potenciais, é listada a entrada de concorrentes estrangeiros, ciclo de vida do produto em declínio, introdução de novos substitutos, aumento da regulamentação, entre outros (FERRELL *et al.*, 2000).

Complementando a esta idéia, Hooley *et al.* (2005) defende que o propósito da análise de SWOT no contexto do ambiente de mercado é duplo, pois primeiro ela busca identificar os fatores mais significativos, internos e externos, que afetam a organização e seus mercados, proporcionando um breve resumo executivo das questões-chave. Segundo, ao analisar o cruzamento dos pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças, pode ajudar na formulação da estratégia. Dessa maneira, a organização consegue visualizar onde seus pontos fortes podem ser mais bem aproveitados, tanto ofensivamente quanto defensivamente, assim como seus pontos fracos a torna vulnerável às mudanças no mercado ou às ações dos concorrentes.

Segundo o guia BPM CBOK V3.0 (2013), a análise SWOT pode ser utilizada para comparar a organização com seus concorrentes diretos. A partir da sigla SWOT, tem-se *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), em

que são utilizadas para identificar tópicos-chave em análise competitiva. Dessa maneira, avalia-se a visão interna dada pelos pontos fortes e fracos e a visão externa, dada pelas oportunidades e ameaças. A finalidade de utilizar essa análise, portanto, é gerar informações que permitem posicionamento, tomada de decisão estratégica frente às possibilidades captadas do ambiente externo à organização.

Em um planejamento através da análise de SWOT, deve ser mantido os pontos fortes, reduzir os pontos fracos aproveitando das oportunidades e protegendo-se das ameaças. Assim sendo, a organização poderá identificar os pontos fortes que ainda não foram colocados em prática e os pontos fracos que podem ser corrigidos. A Figura 2 apresenta um modelo utilizado na análise SWOT.

Figura 2: Aspectos de avaliação pela Análise SWOT

Pontos Internos	<b>S</b> trengths Forças	Vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.
	<b>W</b> eakness Fraqueza	Desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes
Pontos Externos	<b>O</b> pportunities Oportunidades	Aspectos positivos do ambiente que envolve a empresa com potencial de trazer-lhe vantagem competitiva.
	<b>T</b> hreats Ameaças	Aspectos negativos do ambiente que envolve a empresa com potencial para comprometer a vantagem competitiva que ela possui

Fonte: Ribeiro Neto, 2011

Por tanto, ainda pelo mesmo autor, a visão interna tem finalidade de evidenciar as deficiências e qualidades da organização que está sendo analisada, tendo, implicação imediata e específica na administração da mesma. Já a visão externa, objetiva estudar a relação existente entre a

empresa e o ambiente em relação ao aproveitamento das oportunidades e amortecimento das ameaças.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010), o presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa básica, pois tem como objetivo gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Já em relação à abordagem, a pesquisa se classifica como qualitativa, pois utiliza o ambiente natural como fonte direta para a coleta de dados, sendo o pesquisador, o instrumento-chave na pesquisa. Além disso, é nesta abordagem que o processo e seu significado são colocados como foco principal de abordagem.

Com relação aos objetivos, segundo Cruz e Ribeiro (2004) a pesquisa é considerada como descritiva, pois irá descrever os processos de cada subárea do departamento e suas relações com as variáveis. Será envolvido o uso padronizado de técnicas de coleta e levantamento de dados a partir de questionários e observação sistemática.

As atividades realizadas para o desenvolvimento e para alcançar os objetivos deste trabalho são:

**a) Revisão bibliográfica dos conceitos relacionados ao tema escolhido:** a partir de livros, artigos e textos sobre o tema abordado, foram apresentados os conceitos principais e de grande importância para o desenvolvimento e entendimento do trabalho.

**b) Levantamento da definição e divisão das subáreas do departamento:** foram levantadas em uma reunião, junto com a gerência e com os três coordenadores do departamento, quais são as 12 subáreas pertencentes ao *marketing* da cooperativa, bem como ocorrem as separações entre os coordenadores e seus colaboradores e suas respectivas responsabilidades. Esta etapa possibilitou o agendamento de cada reunião da seguinte fase.

**c) Levantamento, com auxílio do SIPOC, dos processos chave de cada subárea:** foram nas reuniões individuais com os colaboradores de cada subárea, que os principais processos foram desenhados em cada SIPOC respectivo, bem como suas entradas, saídas e seus fornecedores e clientes.

**d) Modelagem dos processos:** com a finalidade de esclarecer e definir a situação atual da gestão do departamento, os processos puderam ser desenhados baseados nos SIPOCs de cada subárea e validados com cada colaborador que participou da fase anterior.

**e) Desenvolvimento da Análise SWOT:** para a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, foram realizadas reuniões individuais com os coordenadores. A

partir desta etapa obtiveram-se as diferentes visões de cada um deles sobre a situação interna e externa enfrentada pelo departamento.

**f) Identificação das necessidades e expectativas dos clientes internos:** devido à necessidade de um maior reconhecimento interno do departamento, foram realizadas reuniões individuais com gerentes das principais áreas clientes do *marketing* da cooperativa para o esclarecimento sobre o que cada um deles precisa e espera das entregas e qual o nível de satisfação dos mesmos com o que é entregue hoje.

**g) Comparação da situação atual com as perspectivas e tendências do *marketing*:** com todas as conclusões das etapas anteriores compiladas foi possível, a partir da delimitação das mais recentes perspectivas e tendências de *marketing* apresentadas na teoria, a comparação de como e o que é feito pelo departamento de *marketing* da cooperativa.

**h) Apresentação de uma gestão de *marketing* ideal:** a partir das principais características de cada uma das tendências encontradas na teoria e apresentadas pela última etapa, foi possível elaborar um rearranjo e criar uma nova tendência que se encaixe com a realidade da cooperativa. Dessa maneira, foi possível elencar pontos a serem mudados e/ou transformados em cada uma das subáreas.

## 4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo objetiva apresentar a empresa utilizada para o desenvolvimento do trabalho, em que será focado apenas um setor que a compõe. Além disso, serão descritas todas as atividades que foram necessárias para a realização e conclusão do estudo.

### 4.1 Descrição da Empresa

A cooperativa deste presente estudo foi fundada na cidade de Maringá, no estado do Paraná, no dia 27 de março de 1963. Sua fundação começou a partir das atividades de um grupo de 46 produtores de café objetivando a organização da produção, além do recebimento e beneficiamento do produto em questão.

Foi no ano de 1967 em que se iniciou a diversificação das atividades agregando ao seu portfólio o beneficiamento do algodão para uma posterior produção de fios. Em 1972 tem-se outro marco importante para a empresa, a construção do primeiro armazém graneleiro com fundo em “V” do Paraná, para o recebimento de grãos, como soja e milho.

A partir de 1975, a cooperativa passou a expandir seus negócios em outras cidades com as inaugurações das Unidades Operacionais, que também atuam no recebimento e beneficiamento de grãos. Já no ano de 1979, ocorreu a inauguração da primeira unidade de produção de óleo e farelo de soja do Paraná.

Dez anos depois, em 1989, a cooperativa já contava com várias unidades industriais, envolvendo a produção de óleo e farelo de soja, óleo de caroço de algodão, refino e envase de óleos vegetais, fiação de algodão e de seda, além de café torrado e moído.

O ano de 1993 ficou marcado pelo seu ingresso no setor alcooleiro e em 2003, inaugurou um novo conjunto de indústria, compreendendo as produções de néctares de frutas, bebidas a base de soja, maionese, catchup e mostarda. Em 2006, deixa o setor alcooleiro e o de seda para manter o foco nos grãos. Já em 2010, expande sua atuação a partir do arrendamento de unidades de negócio de outra cooperativa.

Devido à crescente produção agrícola de seus cooperados, seu faturamento foi histórico no ano de 2012, contando com 11,8 mil associados, o dobro em relação ao ano de 2010.

Atualmente, se enquadra como uma das maiores organizações cooperativas do país e seu planejamento estratégico prevê que seu tamanho seja dobrado até o ano de 2020. A

cooperativa está hoje presente em vários municípios através de aproximadamente 60 unidades operacionais que abrangem os estados do Paraná, São Paulo e Mato Grosso do Sul. Além disso, conta com 13 mil associados atuantes na produção de soja, milho, trigo, café e laranja.

No Quadro 3 são apresentadas a missão, visão e valores da cooperativa, que buscam nortear o negócio.

**Quadro 3: Missão, Visão e Valores**

<b>Missão</b>
Atender o cooperado, assegurando a perpetuação da cooperativa com sustentabilidade.
<b>Visão</b>
Crescer com rentabilidade.
<b>Valores</b>
Rentabilidade, qualidade, confiabilidade, ética, transparência, equidade, responsabilidade socioambiental e pessoas.

**Fonte: Cooperativa, 2016**

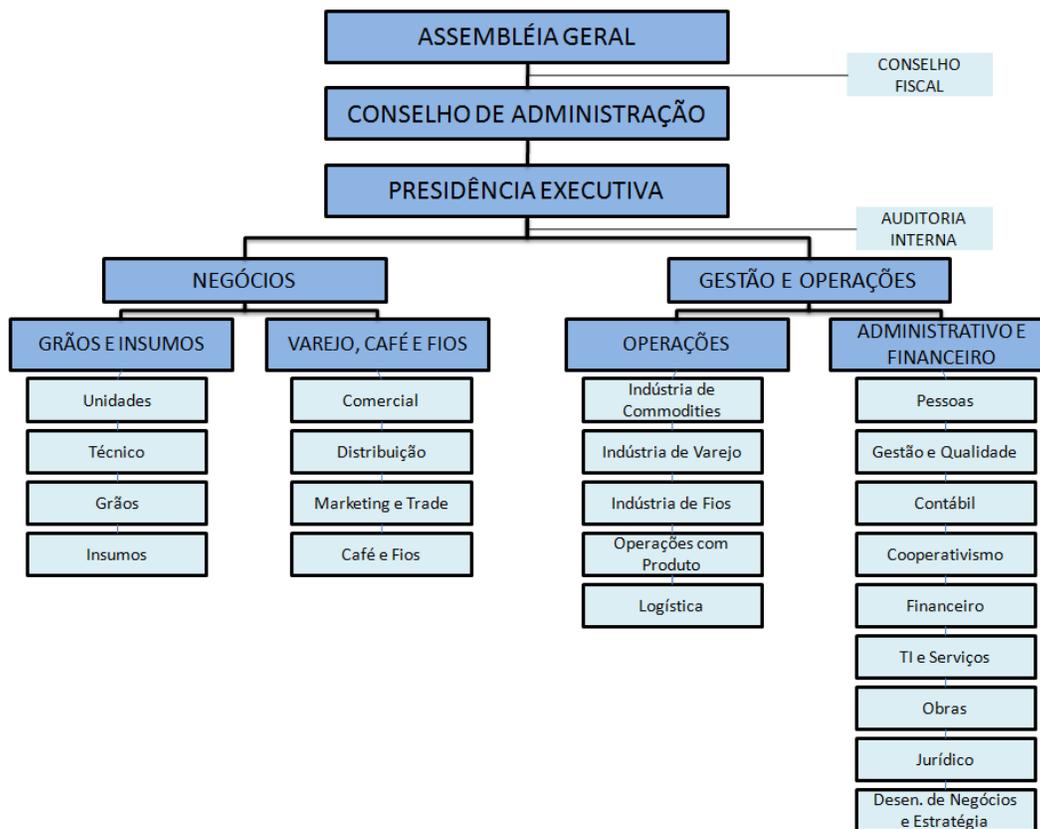
Na Figura 3, tem-se o Organograma Geral da Cooperativa, em que se apresentam a alta administração, compreendida pela a assembléia geral, conselho administrativo e presidência executivas e quatro superintendências subdivididas em duas macro áreas, Negócios e Gestão e Operações, cada qual com seus respectivos departamentos.

Os negócios da cooperativa contam com o recebimento e beneficiamento de milho, soja, trigo, café e laranja, além de várias unidades industriais, como a produção de óleo e farelo de soja, refino e envase de óleos vegetais, madeira tratada, torrefação e moagem de café, produção de suplementos minerais para pecuária, fiação de algodão, envase de álcool, farinha, gordura vegetal, maionese, molhos e bebidas.

Com relação aos produtos do varejo, a cooperativa mantém no mercado diferentes marcas que fornecem ao consumidor néctares de fruta, bebidas a base de soja, maionese, catchup, mostarda, café, capuccino, álcool para limpeza, farinha e gordura vegetal.

Já com relação ao relacionamento e atendimento com os produtores e cooperados, a empresa conta com as unidades operacionais já citadas, que representam os entrepostos para o recebimento, beneficiamento e armazenamento da lavoura, além de promover a assistência técnica e venda de insumos agrícolas, pecuários e peças.

Figura 3: Organograma Geral



Fonte: Cooperativa, 2016

## 4.2 Descrição do Setor de Estudo

Antes da unificação deste departamento na empresa, cada área era responsável pela realização das atividades de *marketing* que lhes eram necessárias. Sendo assim a maioria dos departamentos possuíam um responsável de *marketing*.

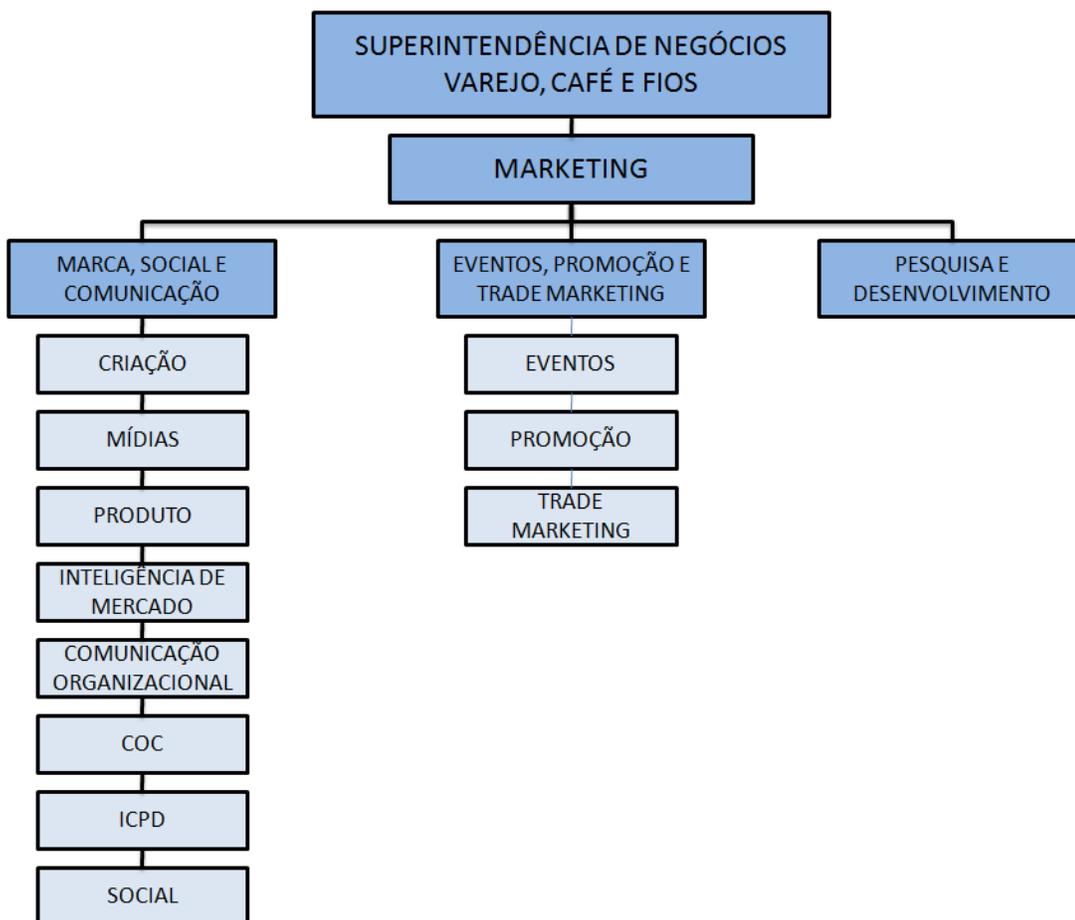
Nos últimos 10 anos, as atividades de *marketing* de toda a cooperativa foram centralizadas em apenas um departamento, o departamento de *Marketing*, que hoje está sob a direção da Superintendência de Negócios – Varejo, Café e Fios.

O *marketing* da cooperativa não só atende a macro área de Negócios, com foco no Varejo, como também realiza atividades envolvendo a prestação de serviços, divulgação e promoção das marcas e atendimento ao público, tanto para as áreas internas da empresa, quanto para os externos, sendo estes clientes, cooperados e sociedade.

Como pode ser visto na Figura 4 o departamento de *marketing* é dividido em três coordenações, em que a Coordenação de Marca, Social e Comunicação conta com um quadro de 6

colaboradores, a de Eventos, Promoção e Trade *Marketing* conta com 5 colaboradores e a de Pesquisa e Desenvolvimento, com 2 colaboradores.

Figura 4: Organograma do Departamento de Marketing



Fonte: Cooperativa, 2016

Como se pode observar na Figura 4, o *Marketing* é subdividido em três frentes de trabalho, cada uma sob responsabilidade de um coordenador, e todos respondem à Gerência:

**a) Marca, Social e Comunicação:** coordenação responsável por toda a parte de criação das artes para divulgações de projetos, campanhas e incentivos voltados para os colaboradores e para a divulgação das marcas e ações da cooperativa para o público externo, além do desenvolvimento do *design* das embalagens dos produtos varejo. Também é responsável pela divulgação nos meios de comunicação internos e externos, contado com a sociedade e pelo relacionamento com as mídias.

Outras atividades que ficam sob o controle da mesma coordenação são as relacionadas ao produto e inteligência de mercado, onde são realizadas pesquisas, investigações e análises com produtos e tendências do mercado e concorrentes. As informações levantadas são repassadas para a coordenação de Pesquisa e Desenvolvimento.

A comunicação organizacional também é realizada por essa coordenação, que detém o controle de todos os canais de comunicação interno com os colaboradores, além de divulgar o dia a dia, a situação e as informações relevantes da cooperativa aos cooperados.

O controle do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC/COC), bem como as respostas as dúvidas relacionadas aos produtos do varejo também fazem parte das atividades dessa coordenação. Além disso, é de sua responsabilidade a realização dos projetos e atividades sociais, bem como o controle do Instituto Constâncio Pereira Dias (ICPD) de Responsabilidade Social.

**b) Eventos, Promoção e Trade Marketing:** coordenação responsável pela organização dos eventos internos e externos da cooperativa, que compreendem a organização de confraternizações, dias festivos, palestras e cursos voltados aos colaboradores e/ou cooperados, agendamento de auditórios e equipamentos multimídias, além das participações em feiras agropecuárias e delegação de patrocínio aos parceiros.

Outra atividade presente nesta coordenação é a promoção, que é caracterizada pela realização de campanhas para incentivos de venda das áreas comerciais da cooperativa. Fica por conta desta coordenação o desenvolvimento dos critérios, procedimentos, metas e até mesmo brindes de todas as campanhas.

Por último, também faz parte desta mesma coordenação as atividades de trade *marketing*, que abrangem a promoção e o desenvolvimento do *mix* de produtos do Varejo nos canais e pontos de venda. Sendo, portanto, o responsável por controlar e monitorar os supervisores e promotores de campo.

**c) Pesquisa e Desenvolvimento:** por último, é a coordenação responsável pela pesquisa, desenvolvimento e análise da viabilidade tanto para o lançamento de novos produtos e novas categorias, quanto para aprovação de fornecedores. Também fica a cargo dessa coordenação realizar e manter atualizado os registros dos produtos, bem como monitorar as alterações nas legislações de cada órgão fiscalizador. Outra função é a correção das embalagens de todos os produtos que formam o *mix* do Varejo.

Esta coordenação também deve realizar todas as análises e monitoramentos necessários para controle do ciclo de vida e qualidade dos produtos já existentes, além das pesquisas para eventuais melhorias a serem agregadas e comparações com as tendências do mercado e dos concorrentes.

### **4.3 Resultados**

O presente tópico apresenta o detalhamento da situação atual do departamento em que foi desenvolvido o estudo, contando com as visões dos principais clientes internos e dos próprios colaboradores, bem como a proposta de comparação da situação atual com as tendências do mercado e os resultados obtidos.

### **4.4 Diagnóstico**

Por se tratar de um departamento novo para a cooperativa, o *Marketing* não é reconhecido e valorizado pelas demais áreas da empresa. Assim sendo, apesar da centralização de todas as atividades nele, alguns departamentos realizam certas funções a ele pertencentes de maneira paralela ou até mesmo terceirizada, justamente por não ter conhecimento de todos os serviços por ele ofertados.

As conseqüências deste paralelismo e das terceirizações afetam negativamente a tentativa de amadurecimento tanto do departamento em si, quanto da construção da imagem da cooperativa, devido à divulgação da instituição aos clientes, cooperados e sociedade, de forma inadequada, sem a utilização dos padrões estabelecidos e nos meios errados.

A partir dessa breve introdução, o presente trabalho, com o objetivo de esclarecer os atuais processos, analisar as principais tendências e propor uma nova situação, foi dividido em algumas etapas. A primeira compreendeu o levantamento das atividades realizadas por cada colaborador para que assim os SIPOCs dos processos pudessem ser desenhados.

A etapa seguinte utilizando o que fora realizado com os colaboradores compreendeu a realização dos mapeamentos de cada subárea. Também foi desenvolvida com cada coordenador do departamento a Análise SWOT e posteriormente, uma pesquisa de mercado com os clientes internos para um melhor esclarecimento de suas necessidades e expectativas.

As duas últimas etapas que serão discutidas no tópico 4.5.1, compreendem a comparação da situação atual com as tendências de mercado e a apresentação de uma gestão ideal para o departamento.

#### **4.4.1 Levantamento de Atividades**

A partir das reuniões iniciais individuais com todos os colaboradores do Departamento de *Marketing* com a finalidade do levantamento de todas as atividades, foi construído o Quadro das Atividades Compiladas, conforme anexado no Apêndice A.

Mesmo apresentando a real finalidade das reuniões, os colaboradores utilizaram o tempo disponível não para relatar suas atividades diárias, mas sim apontar as funções que deveriam ser feitas e não são, ou não deveriam ser feitas e são.

Por tanto, foi tomada a decisão de realização de um SIPOC, ou seja, identificação dos processos chave de cada subárea, bem como suas entradas e saídas envolvendo todos os fornecedores e clientes específicos.

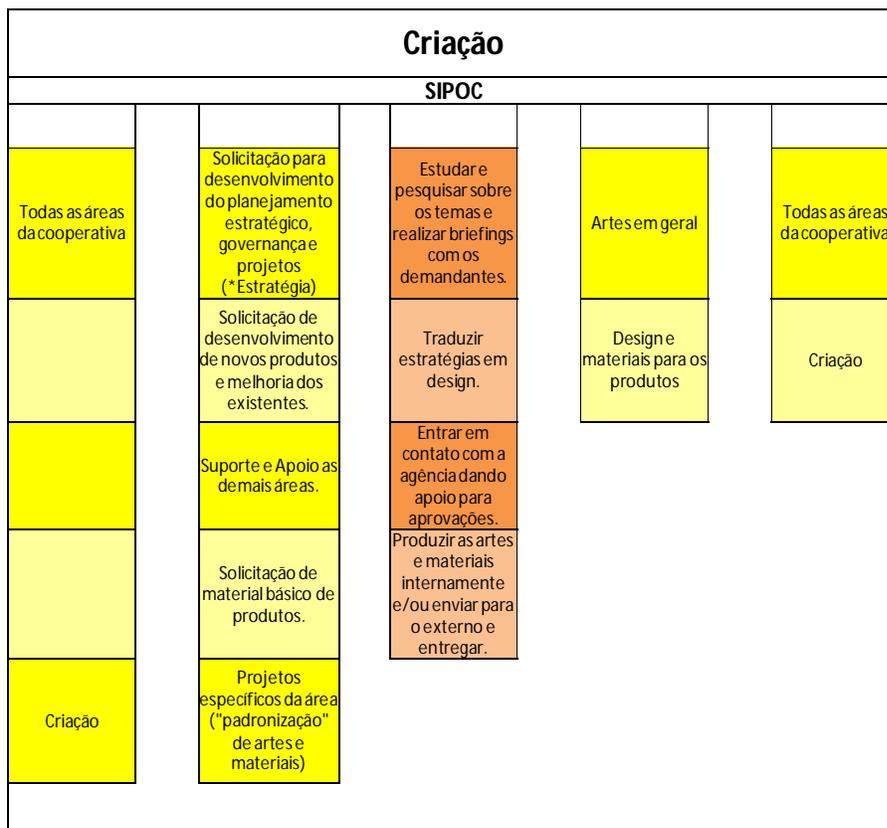
#### **4.4.2 Desenho dos SIPOCs dos Processos**

Com auxílio do compilado de todas as atividades que acontecem ou que não acontecem, mas que deveriam acontecer foi possível envolver todos os colaboradores de cada subárea para o desenho do SIPOC de cada uma delas. É necessário ressaltar que cada desenho foi elaborado em conjunto com todos os colaboradores envolvidos nas respectivas atividades.

O intuito da obtenção de cada SIPOC foi o de estruturação e definição dos processos identificados nas subáreas antes de mapeá-los, pois esta ferramenta de modelagem de processos possibilita uma visão geral das atividades, além de envolver e apresentar os principais fornecedores de entradas e clientes de saídas.

A Figura 5 ilustra o SIPOC da primeira subárea da Coordenação de Marcas, Social e Comunicação, que foi realizado pela própria coordenadora, por não haver colaborador responsável.

Figura 5: Processos Subárea – Criação



Fonte: Cooperativa, 2016

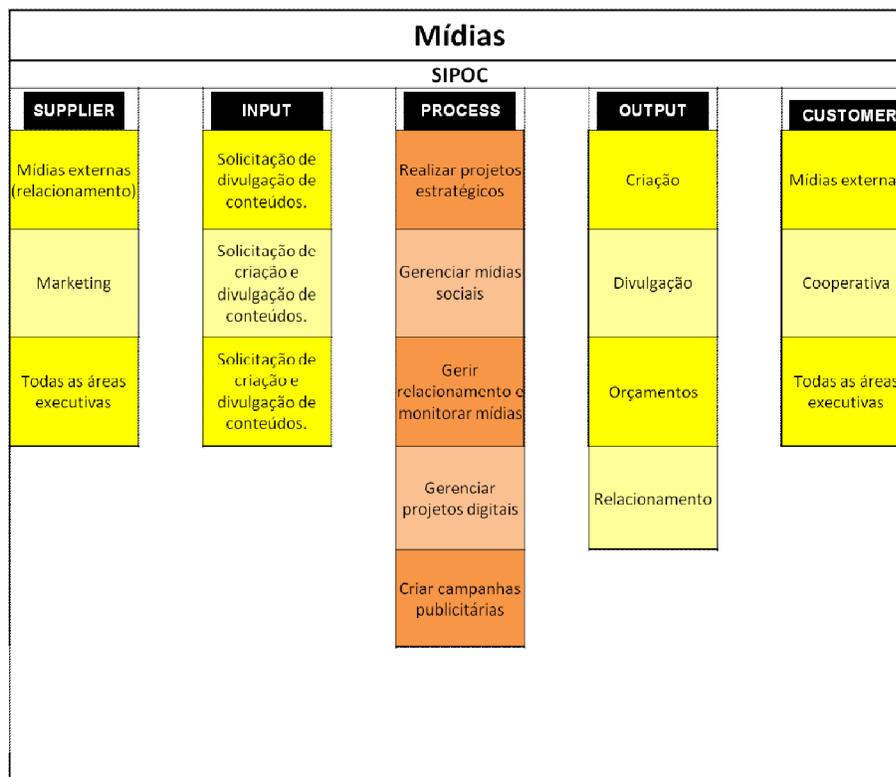
Como pode ser observado, a subárea de Criação recebe solicitações de todas as áreas da cooperativa, que compreendem os departamentos, superintendência e diretoria, além de possuir demandas internas de rotina. As demandas variam desde a criação e desenvolvimento de artes básicos, até projetos elaborados, envolvendo a estratégia da organização.

Fica sob a responsabilidade dessa subárea o controle da padronização das criações para que todas as artes a serem divulgadas interna e externamente, transmitam de maneira uniforme e igual a mensagem e a imagem ideal da cooperativa. Além disso, pode-se observar pelo SIPOC da subárea que o que é demandado é entregue e aos mesmos clientes que solicitaram.

Por tanto, neste caso, os fornecedores são os clientes que recebem diretamente o que fora solicitado, mas que, indiretamente, essas entregas chegarão e envolverão, de certo modo, muito mais pessoas.

A Figura 6 ilustra o SIPOC da subárea Mídias, dentro da mesma coordenação e que conta com 1 colaborador responsável pela divulgação da cooperativa e pelo contato com a sociedade em geral.

**Figura 6: Processos Subárea – Mídias**



Fonte: Cooperativa, 2016

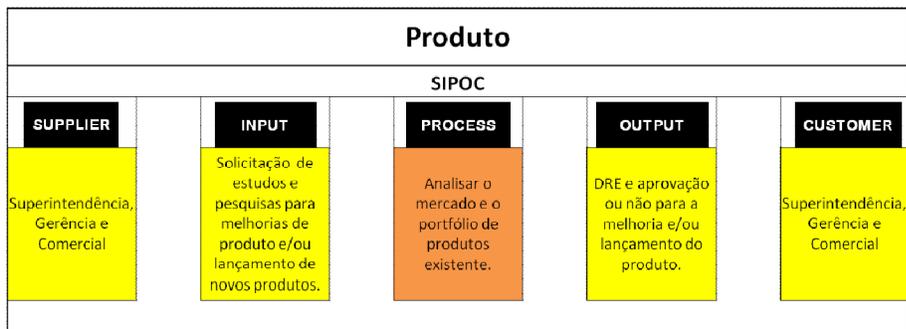
A partir do SIPOC acima, conclui-se que a subárea de Mídias também recebe solicitações de todas as áreas da cooperativa, principalmente das executivas, compreendendo os departamentos, superintendência e diretoria. Além dessas áreas, também recebe as solicitações do próprio departamento de *Marketing* para a realização das divulgações de conteúdos e das mídias externas para a realização de parcerias com a finalidade de consolidação dos relacionamentos.

É importante salientar que, como pode ser visto nos *inputs* apresentados pela Figura 6, são recebidas pela subárea solicitações de criação para a divulgação, mas que se diferem dos inputs da subárea anterior justamente pela necessidade da criação das campanhas publicitárias, e não mais de artes para a divulgação.

Já com relação às entregas e clientes, os *outputs* podem tomar dois caminhos, ou são diretamente divulgados a partir das mídias sociais pelo colaborador de Mídias, ou são entregues aos demandantes que realizarão a própria divulgação, a partir de terceiros, ou pelos meios que possuem.

A Figura 7 ilustra o SIPOC da subárea Produto, dentro da mesma coordenação e que também foi realizado pela própria coordenadora, por não haver colaborador responsável.

**Figura 7: Processos subárea – Produto**



**Fonte: Cooperativa, 2016**

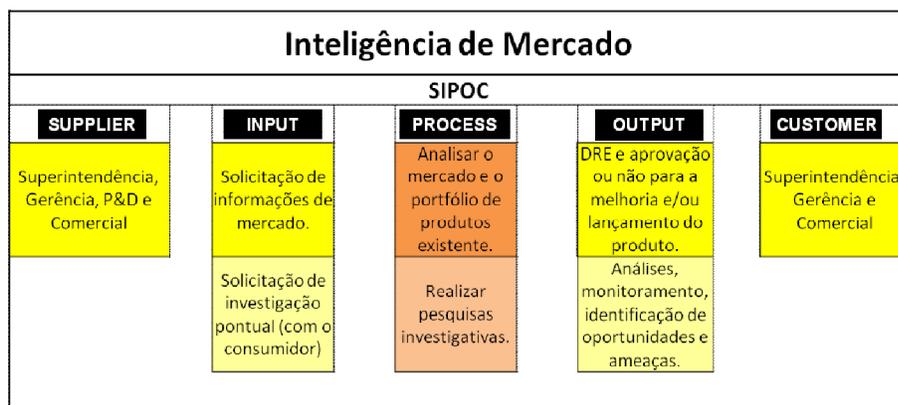
Como apontado pela própria coordenadora, esta subárea não possui atividades rotineiras e só realmente realiza seus processos quando ocorre a solicitação da superintendência, gerência de *marketing* ou pela equipe do departamento comercial. Isso aconteceu pela falta de importância dada pelos superiores, onde foi retirado o colaborador responsável e deixado sob a responsabilidade da coordenação.

Como dito durante a reunião, esta seria uma subárea de extrema importância para, principalmente, o varejo da cooperativa, pois em sua essência, sua responsabilidade e suas atividades giram em torno da análise do mercado, do comportamento dos concorrentes e até mesmo do portfólio de produtos ofertados pela cooperativa.

Dessa maneira, os inputs envolvem as solicitações de estudos para encontrar novas tendências, pesquisas para embasar projetos de melhorias dos produtos e até mesmo para o lançamento de novos. Dentro desse processo, existe o contato com a empresa terceira da organização para a realização de um Demonstrativo de Resultado (DRE), que é entregue junto às conclusões dos estudos e pesquisas aos clientes que demandaram e que tomarão as devidas atitudes com relação aos produtos.

A Figura 8 ilustra o SIPOC da subárea de Inteligência de Mercado, dentro da mesma coordenação e que também foi realizado pela própria coordenadora, por não haver colaborador responsável.

**Figura 8: Processos Subárea – Inteligência de Mercado**



Fonte: Cooperativa, 2016

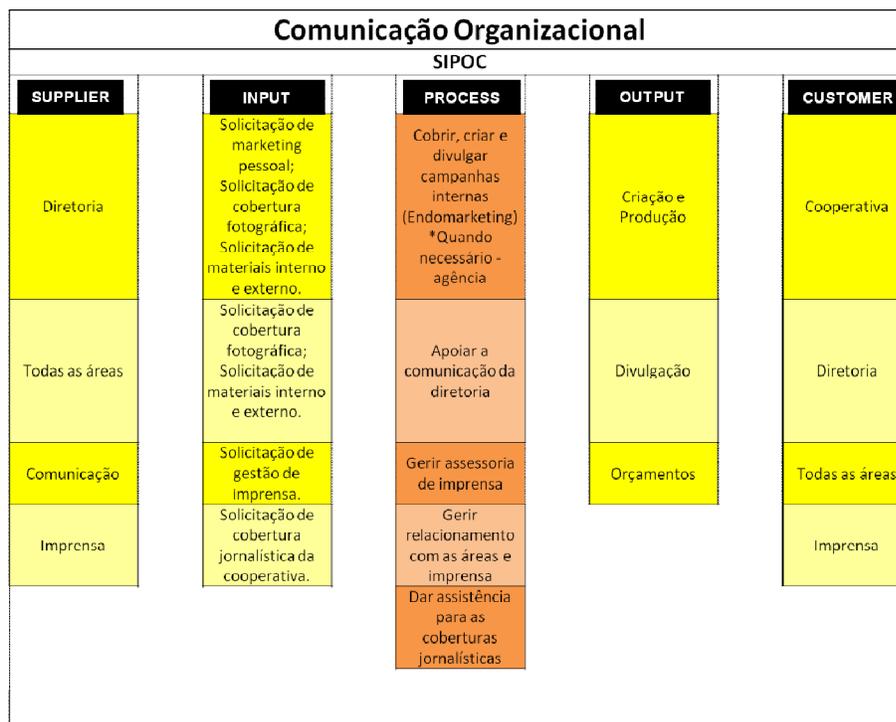
A Inteligência de Mercado também passou pela retirada do colaborador responsável pelas atividades e foi concentrada nas mãos da coordenação. Dessa maneira, do mesmo modo que na subárea anterior apresentada, esta também não possui atividades rotineiras e somente entrega seus trabalhos quando ocorrem solicitações pela superintendência, gerência de *marketing*, subárea de pesquisa e desenvolvimento e departamento comercial.

Esta, como dito pela coordenação, seria uma subárea destinada a realizar pesquisas de mercado não só com relação aos produtos de maneira externa, mas também para realizar com os colaboradores envolvendo qualquer tipo de análise e pesquisa. As solicitações demandadas envolver as análises e informações de mercado, além das investigações pontuais, que envolvem realmente as pesquisas com os consumidores.

Dessa maneira, os processos envolvem, principalmente, as pesquisas e estudos tanto envolvendo o mercado, os concorrentes e os consumidores, em que novamente, são solicitados os Demonstrativos de Resultados, caso necessário, à empresa terceira, e entregues junto com as análises e pesquisas concluídas. Novamente são entregues aos mesmos clientes que demandaram e ficam sob a responsabilidade destes tomar a decisão cabível.

A Figura 9 ilustra o SIPOC da subárea Comunicação Organizacional, dentro da mesma coordenação e que conta com 1 colaborador responsável pela divulgação das notícias, acontecimentos, projetos e conquistas da cooperativa para os colaboradores.

**Figura 9: Processos Subárea – Comunicação Organizacional**



Fonte: Cooperativa, 2016

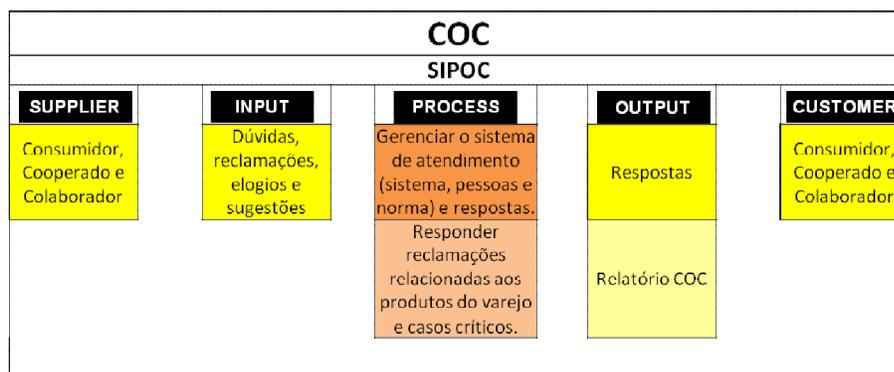
A partir deste SIPOC apresentado, conclui-se que a subárea de Comunicação Organizacional recebe solicitações de todas as áreas da cooperativa, envolvendo todos os departamentos, superintendência e diretoria, além de possuir atividades rotineiras e também manter contato e realizar parcerias com a imprensa externa.

As solicitações, no geral, envolvem as mesmas atividades e processos, havendo um diferencial na demanda da diretoria que compreende a necessidade da realização das atividades que envolvem o *marketing* pessoal. Fora isso, a demanda gira em torno de cobertura fotográfica e jornalística da cooperativa, necessidade de materiais jornalísticos internos e externos, além da gestão de imprensa.

Sendo assim, os processos acontecem de acordo e da maneira como são solicitados, e as entregas também giram em torno da criação e produção das matérias, divulgação da cobertura realizada e alguns orçamentos, quando solicitados. Novamente, os clientes diretos são os fornecedores que solicitam, mas os *outputs* acabam chegando e abrangendo muito mais pessoas, dentre elas os colaboradores, cooperados e a sociedade.

A Figura 10 ilustra o SIPOC da subárea COC, dentro da mesma coordenação e que conta com 1 colaborador responsável pelo encaminhamento das solicitações dos clientes para as respectivas áreas para a resposta.

**Figura 10: Processos Subárea – COC**



**Fonte: Cooperativa, 2016**

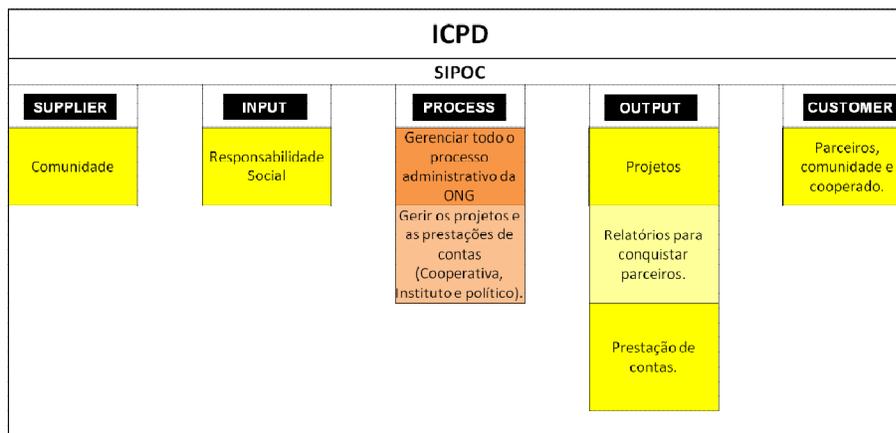
Esta subárea é de responsabilidade de um colaborador, como já dito, mas os processos principais que envolvem o atendimento dos consumidores, cooperados e até mesmo colaboradores são realizados por uma empresa terceira que fornece um compilado com todas as informações e esperam as respostas a serem entregues aos mesmos solicitantes.

Dessa maneira, a função desta subárea é a de receber este compilado contendo as dúvidas, reclamações, elogios e sugestões e encaminhá-las aos respectivos responsáveis para a elaboração das respostas, sendo apenas as relacionadas aos produtos do varejo e os casos mais críticos, respondidos por este mesmo colaborador juntamente com a sua coordenadora.

Além disso, o COC gerencia o sistema de atendimento, acompanhando como os *suppliers* são atendidos pela empresa terceira e como as respostas chegam a eles. Dessa maneira, os clientes que receberão essas respostas são os mesmos que realizaram as ligações, as solicitações. Fora isso, um relatório do COC é elaborado para controle e registro.

A Figura 11 ilustra o SIPOC da subárea ICPD, dentro da mesma coordenação e que também foi realizado pela própria coordenadora, por não haver colaborador responsável.

**Figura 11: Processos Subárea – ICPD**



Fonte: Cooperativa, 2016

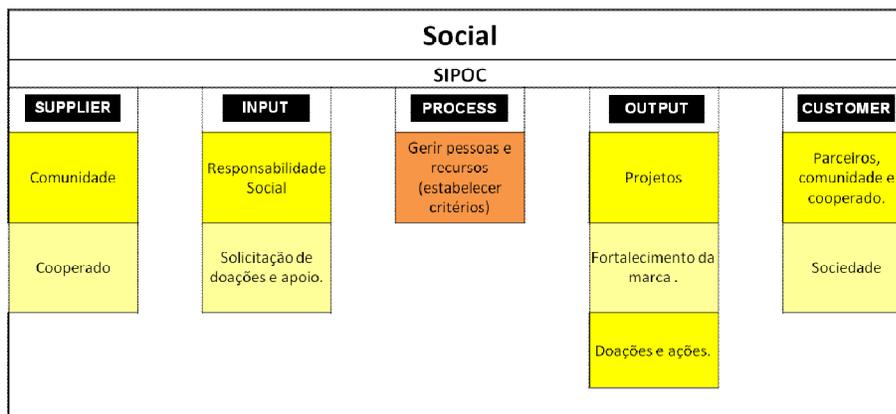
O SIPOC da subárea ICPD, como já dito, não possui um colaborador específico e é uma das, se não a subárea menos conhecida por todos da cooperativa. Por ser um instituto, as entradas e saídas bem como os envolvidos diferem dos demais esquemas apresentados, isso porque são atividades voltadas à comunidade baseadas na responsabilidade social.

Dessa maneira, os clientes são a comunidade propriamente dita, a responsabilidade social é classificada como a demanda a ser suprida para a própria comunidade. Os processos envolvidos abrangem todo o processo administrativo, como por exemplo, a prestação de contas aos parceiros e patrocinadores, e também o desenvolvimento de projetos a serem entregues novamente, à comunidade/sociedade.

Além de toda a parte humanística que o Instituto Constâncio Pereira Dias (ICPD) representa, é uma forma que a cooperativa encontrou para ajudar no fortalecimento de sua marca, bem como na conquista de novos cooperados, clientes e parceiros.

A Figura 12 ilustra o SIPOC da subárea Social, dentro da mesma coordenação, que também foi realizado pela própria coordenadora, por não haver colaborador responsável, mas que conta com colaboradores com algum tipo de deficiência física ou mental.

Figura 12: Processos Subárea – Social



Fonte: Cooperativa, 2016

A subárea Social tem certa proximidade com a subárea anterior, por ter estruturado seus processos e atividades envolvendo também a responsabilidade social. Os fornecedores são, novamente, a comunidade e também os cooperados, pois estes são envolvidos em muitas campanhas e projetos desenvolvidos pelo Social.

As entradas para a realização dos processos e atividades dessa área são baseadas na responsabilidade social e demandas muitas vezes a partir de solicitações de doações e apoio. Dessa maneira, os processos são baseados no gerenciamento das pessoas e dos recursos para essas doações.

Sendo assim, as entregas a serem feitas aos parceiros, cooperados, comunidade e a sociedade são feitas em forma de projetos, doações e ações responsáveis e conseqüentemente, a marca mais uma vez é fortalecida.

A Figura 13 ilustra o SIPOC da primeira subárea da Coordenação de Eventos, Promoção e Trade *Marketing*, e suas atividades são divididas entre 3 colaboradores.

Figura 13: Processos Subárea – Eventos

Eventos				
SIPOC				
SUPPLIER	INPUT	PROCESS	OUTPUT	CUSTOMER
Diretoria	Solicitação de Patrocínio/Doação; Representação Social; Solicitação de Brindes; Apoio e Suporte.	Analisar e Aprovar/Reprovar solicitações de Patrocínio/Doação e Brindes.	Patrocínio/Doações	Diretoria
Cooperativismo Comercial Insumos	Solicitação de Brindes; Solicitação de Eventos; Solicitação de Treinamentos/Reuniões; Apoio e Suporte; Solicitação de Eventos de Premiação.	Apoiar áreas que necessitam de equipamentos e locais para eventos em geral.	Brindes	Cooperativismo Comercial Insumos
Departamento Técnico	Solicitação de Brindes; Solicitação de Eventos; Solicitação de Treinamentos/Reuniões; Solicitação de Eventos em Parceria; Apoio e suporte.	Planejar e organizar eventos (treinamentos, reuniões, viagens) solicitados em geral tanto interno, quanto em parceria.	Treinamentos, reuniões	Departamento Técnico
Externos	Solicitação de Patrocínio/Doação; Representação Social; Solicitação de Brindes; Solicitação de Eventos em Parceria; Apoio e Suporte.	Planejar e organizar feiras e exposições.	Viagens de premiação	Externos
Comercial Grãos	Solicitação de Brindes; Solicitação de Eventos; Apoio e Suporte.	Participar de eventos comunitários / sociais.	Feiras e exposições	Comercial Grãos
Unidades Operacionais	Solicitação de Patrocínio/Doação; Representação Social; Solicitação de Brindes; Solicitação de Eventos; Apoio e Suporte.			Unidades Operacionais
Corporativo (Gestões / Dep. Unidades / MKT)	Solicitação de Patrocínio/Doação; Representação Social; Solicitação de Brindes; Solicitação de Eventos; Solicitação de Treinamentos/Reuniões; Solicitação de Eventos em Parceria; Apoio e Suporte; Solicitação de Feiras e Exposições.			Corporativo (Gestões / Dep. Unidades / MKT)
Comercial Varejo	Representação Social; Solicitação de Brindes; Solicitação de Eventos; Solicitação de Treinamentos/Reuniões; Apoio e Suporte; Solicitação de Feiras e Exposições; Solicitação de Eventos de Premiação.			Comercial Varejo
Comercial Fibras	Solicitação de Brindes; Apoio e Suporte; Solicitação de Feiras e Exposições.			Comercial Fibras

Fonte: Cooperativa, 2016

A partir deste SIPOC pode-se observar que esta subárea é uma das que mais recebe, se não a que mais recebe, solicitações da cooperativa como um todo, além de atender também os externos. As solicitações demandadas giram em torno da necessidade de patrocínio e doações de produtos e brindes, representação social, participação da marca em feiras e exposições, planejamento e execução de reuniões, treinamentos e até mesmo grandes eventos, locações de

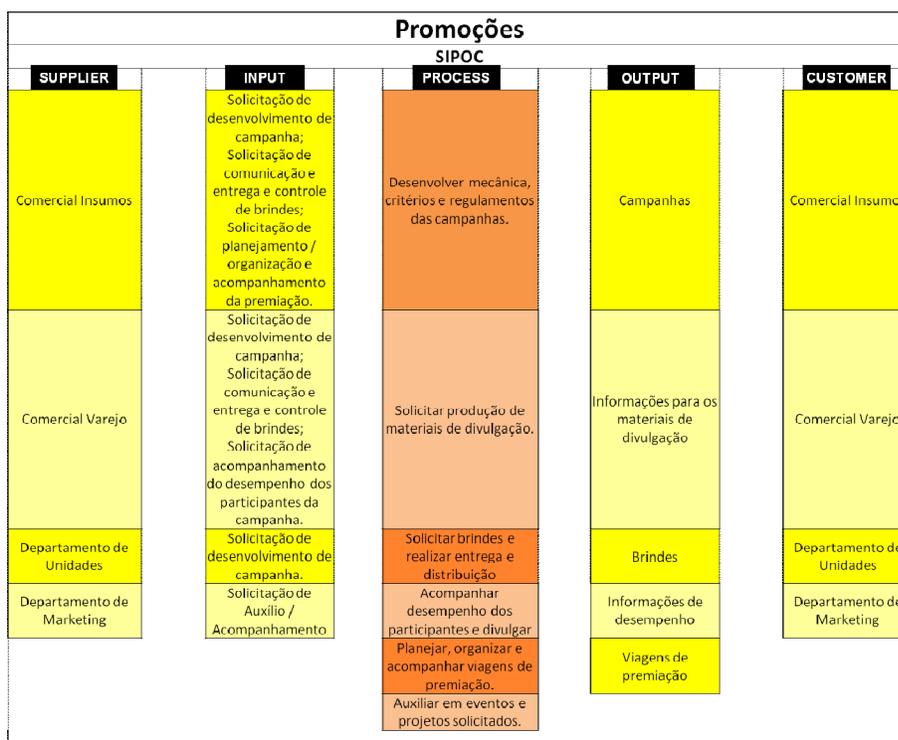
equipamentos de mídia e salas de auditório, bem como apoio e suporte das mesmas, além de planejamento e compra de brindes para premiações.

Dessa maneira, todos os eventos, desde pequenas reuniões até mesmo grandes exposições, viagens de premiação, festas aos colaboradores e dias de treinamento e recreação com os cooperados são planejados, organizados e coordenados pela equipe desta subárea. Quando estes eventos demandam muitas pessoas para a sua organização, uma empresa parceira terceirizada é contratada.

Sendo assim, as saídas são não só os eventos planejados como também executados, em que tudo o que o fornecedor solicita é entregue a ele, como cliente, podendo ou não alcançar e envolver demais pessoas.

A Figura 14 ilustra o SIPOC da subárea Promoções, dentro da mesma coordenação, em que as funções são de responsabilidade de 1 colaborador.

**Figura 14: Processos Subárea – Promoções**



**Fonte: Cooperativa, 2016**

Essa subárea de Promoções, como pode ser observado no SIPOC da Figura 14, é responsável por atender as solicitações de departamentos específicos da cooperativa, departamentos estes

que promovem campanhas de incentivo aos seus colaboradores através do estabelecimento de metas e premiações.

Sendo assim, as solicitações que chegam para a colaboradora compreendem a necessidade do desenvolvimento, planejamento, organização e acompanhamento desde o nascimento da campanha até as entregas dos brindes e prêmios. Além disso, também é sua função monitorar e divulgar os desempenhos de cada colaborador e divulgar os resultados ao final.

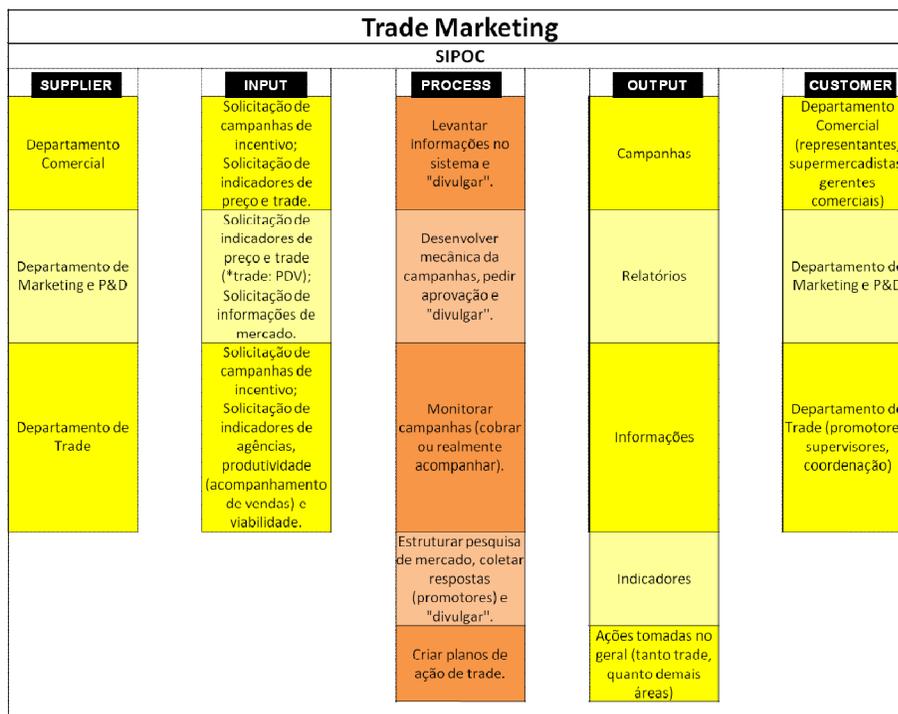
Fica sob a responsabilidade da subárea em realizar orçamentos de brindes, viagens e passeios para os ganhadores de cada premiação, lembrando que os demandantes sempre procuram idéias de brindes e viagens diferentes das anteriores.

Dessa maneira, as entregas realizadas pela subárea envolvem as campanhas desenvolvidas e monitoradas, bem como os resultados, as artes de divulgação, os brindes e até mesmo o acompanhamento nas viagens de bonificação. Lembrando que as artes de divulgação são solicitadas por esta subárea à Criação interna ou a uma empresa terceira.

Os clientes finais que recebem essas campanhas são os fornecedores que solicitam e também os concorrem aos prêmios, ambos dos mesmos departamentos.

Na Figura 15 tem-se o SIPOC da última subárea da Coordenação de Eventos, Promoção e Trade *Marketing*, cujas funções também são de responsabilidade de 1 colaborador.

Figura 15: Processos Subárea – Trade Marketing



Fonte: Cooperativa, 2016

A subárea de *Trade Marketing*, como dito pelo colaborador responsável, sofreu com a perda de equipe recentemente devido à demissões e por isso muita coisa que deveria ser feita, hoje não acontece por falta de tempo. As solicitações a esta subárea chegam dos departamentos Comercial e *Marketing* junto com o P&D, e, além disso, algumas atividades de rotina devem ser cumpridas.

Essas demandas envolvem as solicitações de campanhas de incentivo, parecidas com as realizadas pela subárea anterior, mas específica para o departamento Comercial da cooperativa, dos indicadores, que envolvem preços, viabilidade, produtividade (acompanhamento de vendas) e trade, além de informações de mercado.

Dessa maneira, os processos envolvem o levantamento e divulgação das informações dos sistemas aos solicitantes, o desenvolvimento da mecânica e monitoramento das campanhas, a criação e análises de pesquisas de mercado, além da criação dos planos de ação de trade a serem divulgados aos promotores e supervisores de campo.

As saídas entregues aos fornecedores, agora clientes, e aos promotores e supervisores de campo são as campanhas, os relatórios gerados, os indicadores, as informações de mercado e as ações a serem tomadas no ponto de venda.

A Figura 16 ilustra o SIPOC da última Coordenação, Pesquisa e Desenvolvimento, em que as atividades são divididas entre 2 colaboradores.

Figura 16: Processos Subárea – Pesquisa e Desenvolvimento

P&D				
SIPOC				
SUPPLIER	INPUT	PROCESS	OUTPUT	CUSTOMER
Marketing / Consumidor	Solicitação de desenvolvimento e/ou melhoria de produto como um todo; Solicitação de gestão de custo; Solicitação de monitoramento do produto.	Desenvolver e melhorar embalagens.	Validação de melhorias e produtos novos.	Marketing / Consumidor
Superintendência e Gerência	Solicitação de desenvolvimento e/ou melhoria de produto como um todo; Solicitação de gestão de custo; Solicitação de monitoramento do produto.	Monitorar e controlar legislação.	Validação de melhorias e/ou desenvolvimento de embalagens novas.	Superintendência e Gerência
Empresa Terceira	Solicitação de desenvolvimento e/ou melhoria de produto como um todo; Solicitação de gestão de custo; Solicitação de monitoramento do produto.	Desenvolver e melhorar produtos.	Controle e monitoramento dos produtos.	Empresa Terceira
Comercial	Solicitação de desenvolvimento e/ou melhoria de produto como um todo; Solicitação de gestão de custo; Solicitação de monitoramento do produto.	Monitorar e controlar produtos.	Validação de fornecedores.	Comercial
Legislação	Solicitação de desenvolvimento e/ou melhoria de produto como um todo; Solicitação de monitoramento do produto.	Gerir fornecedores.		Legislação
Suprimentos e Fábrica	Solicitação de monitoramento do produto.			Suprimentos e Fábrica
P&D	Solicitação de desenvolvimento e/ou melhoria de produto como um todo; Solicitação de gestão de custo; Solicitação de monitoramento do produto.			P&D

Fonte: Cooperativa, 2016

Por fim, a subárea de Pesquisa e Desenvolvimento recebe demandas dos consumidores dos produtos, das empresas que terceirizam produtos com a cooperativa, da diretoria e

superintendência, dos departamentos envolvidos com os produtos, das legislações a serem cumpridas e também possui suas atividades rotineiras a serem cumpridas.

As solicitações que chegam à subárea e os processos realizados por ela compreendem as atividades de desenvolvimento e melhoria dos produtos do portfólio como um todo, desde os insumos, formulação, embalagem, legislação e processos fabris, a gestão dos custos destes produtos e o monitoramento de seu comportamento, bem como estudos, pesquisas e desenvolvimentos para novos produtos, novas tecnologias, entre outros.

Dessa maneira, as entregas envolvem as validações de melhorias dos produtos e até mesmo do desenvolvimento de novos produtos, o controle e monitoramento do comportamento dos mesmos, desenvolvimento e troca de itens, como insumos e embalagens, e também as validações dos fornecedores, novos ou parceiros.

É importante lembrar que para a validação tanto de melhoria quanto de desenvolvimento de algo novo, o P&D solicita um Demonstrativo de Resultado para a empresa terceira responsável para que os superiores (gerência e superintendência) possam tomar as decisões cabíveis junto com as análises sensoriais e de comportamento dos produtos.

Por fim os clientes que recebem essas saídas são os mesmo que as solicitam, os fornecedores, mas, em sua maioria, com maior abrangência, pois esses produtos chegam a várias pessoas quando expostos nos pontos de venda.

Concluída a esquematização e realização dos SIPOCs de cada subárea do Departamento, a próxima atividade realizada foi o mapeamento de cada uma delas. Isso porque, o SIPOC forneceu uma base para os mapeamentos de processos, pois a partir do mesmo foi obtida a visão dos fornecedores, entradas, saídas e clientes principais dos processos do *Marketing*. No caso deste trabalho, a estruturação do SIPOC facilitou o desenho dos mapeamentos.

#### **4.4.3 Mapeamento de Processos**

Os mapeamentos foram desenhados, como dito, em cima dos SIPOCs criados do Departamento de *Marketing*, junto com a participação dos colaboradores e estão ilustrados nos Apêndices de B à M.

Sabe-se que o mapeamento dos processos de cada subárea foi de extrema importância para o entendimento da situação atual do Departamento, bem como quais são os principais focos, os principais clientes e as principais atividades de cada uma delas.

Com os mapeamentos e SIPOCs realizados de cada subárea foi possível identificar quais as principais dependências de outros departamentos e até mesmo de outras empresas que o *Marketing* da cooperativa possui, além de identificar quais atividades são realizadas sem necessidade, ou não são realizadas, mas deveriam ser.

Ficou por conta da próxima etapa do estudo a entrevista com os coordenadores de cada área do *Marketing* da cooperativa para a alimentação e realização da Análise SWOT.

#### **4.4.4 Desenvolvimento da Análise SWOT**

A análise SWOT foi realizada objetivando entender qual a visão de cada um dos três coordenadores do departamento quando comparadas as situações internas com as externas, envolvendo as forças e fraquezas de cada equipe. Além disso, foi possível levantar todas as expectativas e oportunidades que os mesmos enxergam para o negócio, auxiliando a posterior comparação do cenário atual com o ideal para o mercado.

A Figura 17 apresenta a análise SWOT da Coordenação de Marca, Social e Comunicação realizada com a respectiva coordenadora.

Figura 17: Análise SWOT - Marca, Social e Comunicação



Fonte: Cooperativa, 2016

A partir desta primeira Análise SWOT, conclui-se que internamente, sob a visão da coordenação, a área possui uma equipe engajada e capacitada, que recebe apoio da gerência de *marketing*, tem o comando de uma coordenadora experiente na área e na cooperativa e, na maioria das vezes, conseguem ganhar o apoio dos superiores. Além disso, os colaboradores se sentem motivados pelos investimentos em capacitação. Já com relação às fraquezas, a coordenadora possui muitas subáreas diferentes para comandar, sente falta de mais membros em sua equipe, sofre com a imaturidade do departamento, com a dependência a terceiros e também com a falta de delimitação das atividades.

Com relação ao ambiente externo, a coordenadora enxerga como oportunidade os projetos sociais que podem ser desenvolvidos, a grande quantidade de meios para comunicação, o preço dos produtos por ser competitivo no mercado, o crescimento da marca em outros locais, a boa imagem que cooperativas têm na sociedade, além de ter muito espaço para o

crescimento da marca. Já como ameaças, aponta a não consolidação da marca no mercado, a situação econômica não favorável atualmente, o domínio do mercado pelos concorrentes diretos, a instabilidade do mercado, os avanços tecnológicos dos concorrentes e encontra grande problema em que os produtos oferecidos pela cooperativa não suprirem as necessidades básicas dos consumidores.

A Figura 18 apresenta a análise SWOT da Coordenação de Eventos, Promoções e Trade Marketing realizada com o respectivo coordenador.

**Figura 18: Análise SWOT - Eventos, Promoções e Trade Marketing**



Fonte: Cooperativa, 2016

Com relação ao ambiente interno, o coordenador desta área indica como força a boa interação e o alinhamento entre as áreas como um todo, a subárea de Eventos ser referência dentro do departamento, o envolvimento, a criatividade e a proatividade de sua equipe, além de sua experiência em organização de eventos e grande parceria com a alta administração da cooperativa. Já com relação às fraquezas, são citadas as limitações das subáreas, falta de

estratégia, confiança e de maior número de pessoas nas equipes, falta de orçamento dos departamentos clientes, falta de experiência do coordenador com a subárea de *Trade Marketing*, além do problema de que a equipe espera as solicitações dos clientes e não os surpreendem.

Com relação ao ambiente externo, foram citadas como oportunidades, trabalhar com agências de eventos, poder realizar a estratégia dos eventos, as parcerias estratégicas, boa visibilidade que os eventos fornecem, contato com o cooperado, além do auxílio que o mercado oferece com novidades para eventos com o cooperado. Já com relação as ameaças, foi citada a perda de credibilidade da subárea de promoção, o problema em retenção de profissionais, a falta de sinergia entre as atividades das subáreas, a falta de tecnologia necessária, os clientes sempre podem escolher realizar os projetos com terceiros, entre outros.

Por último, a Figura 19, apresenta a análise SWOT da Coordenação de Pesquisa e Desenvolvimento realizada com a respectiva coordenadora.

Figura 19: Análise SWOT - Pesquisa e Desenvolvimento



Fonte: Cooperativa, 2016

Já esta coordenadora, com relação ao ambiente interno, apontou como oportunidade o conhecimento, a proatividade, criatividade, comprometimento, responsabilidade e disposição de sua equipe, a abertura com a gerência, sua grande experiência na área, além do grande incentivo em capacitação dos colaboradores. Com relação as fraquezas, foram citadas as diversas mudanças sofridas pelo departamento, o fluxo ruim de informações no todo, a desordem de atividades e funções, a grande quantidade de produtos que dificultam o controle, além da falta de experiência da gerente com relação a subárea.

Com relação ao ambiente externo, foi citado como oportunidade o cenário econômico que faz com que os recursos sejam melhores direcionados, as oportunidades de ampliar as áreas de atuação da subárea e de pesquisar novas alternativas de custo menor, o crescimento da cooperativa para outros locais e a fabricação dos produtos para marcas terceiras. Já com relação as ameaças, foram citados o cenário econômico que gera redução do consumo dos produtos, a necessidade de redução de custo a curto prazo, a instabilidade dos produtos no

mercado, dispor de baixa tecnologia para o desenvolvimento de novas alternativas e o crescente fortalecimento dos concorrentes diretos.

A partir da visão de todos os colaboradores com os SIPOCs e Mapeamentos desenhados e da opinião dos três coordenadores com relação aos ambientes internos e externos a partir destas análises SWOT, viu-se a necessidade de entender as necessidades e expectativas dos principais clientes internos, além de entender qual a visão os mesmos têm sobre a realidade atual do departamento.

#### **4.4.5 Pesquisa de mercado com clientes internos**

Nesta seção, foi identificada a necessidade de uma pesquisa com os clientes das áreas internas da cooperativa que demandam e necessitam dos serviços oferecidos pelo Departamento de *Marketing*. Esta análise e apuração das respostas são de extrema importância para o estudo, pois são os clientes diretos que conseguirão realmente mostrar o que é realizado pelo Departamento, o que não é, mas deveria ser e até mesmo que é, mas não deveria ser.

Dez clientes, entre eles gerentes e superintendentes, das áreas internas da cooperativa participaram desta pesquisa e apontaram sobre a realidade das entregas dos serviços e produtos do departamento, as reais necessidades e expectativas e algumas sugestões para um melhor desempenho do mesmo. O Quadro 4 ilustra o compilado da pesquisa com todos os clientes.

Quadro 4: Pesquisa de Mercado com os Clientes Internos

	Visão Atual	Necessidades/Expectativas	Sugestões
Cliente 1	Utilizo Marketing praticamente para "Eventos", para fazer as Convenções de Vendas e Campanhas de Incentivo que tem "Eventos" atrelado. Antes quem fazia os eventos era uma empresa terceira, o Marketing entrou para ajudar a agilizar e resolver os eventos, e aos poucos, assumir a maior parte deles, mas hoje, infelizmente, eles só fazem o que é solicitado.	Preciso que conheçam melhor a minha área, para já poderem contatar os fornecedores e agências, trazendo melhores soluções. Preciso de maior proatividade, que tragam novidades, coisas diferentes. É necessário um marketing estratégico, que antecipa, que inova.	Ter uma pessoa do marketing exclusiva para o meu departamento.
Cliente 2	Meu departamento é totalmente ligado a diretoria, trabalhamos com o cooperado que é "dono" da cooperativa. Muitas vezes a diretoria nos pede coisas em cima da hora, e vejo que a equipe não lida bem com prazos urgentes e curtos. Isso quando não atrasa, o que é bem comum. Tudo é muito moroso.	Sinto a necessidade da equipe saber lidar melhor com imprevistos e urgências. É necessário mais planejamento, proatividade, antecipação de problemas, além de mais conhecimento. Nossas áreas precisam de uma grande sinergia.	-
Cliente 3	As coisas são muito enroladas, as entregas são sempre em cima da hora e muitas vezes não temos mais tempo para opinar. Falta criatividade e curiosidade. Dependem muito dos nossos pedidos, não trazem nada novo. Parece que não há um planejamento, falta pesquisar e estudar melhor para realizar as comunicações. Custo com terceiros também é complicado, pois o custo é alto e a responsabilidade é baixa.	Buscar entender os objetivos dos eventos e campanhas, descobrir como captar novos participantes. Ter maior planejamento e proatividade. Ter maior curiosidade, visitar outros lugares para trazer novas ideias. É necessário maior critério para as publicações e divulgações. Reduzir custos com terceiros e ter mais pessoas internas para realizar o trabalho.	Todas as comunicações deviam passar pela coordenação de comunicação; Reavaliar se a economia com as terceirizações vale a pena.
Cliente 4	Não sabemos mais o que acontece na área de comunicação. Hoje a área é reativa, só faz o que pedem. Parece que não há seleção do que realmente é necessário falar, parece que falta assunto importante para divulgar. As solicitações que fazemos demoram muito, são morosas, não há iniciativa.	Ter canais de comunicação realmente efetivos com nossos colaboradores. Ter mais credibilidade nas informações. Trazer as outras áreas para perto do departamento. Saber como podemos divulgar nossos propósitos.	Ter uma pauta de comunicação com os gestores; Ter uma presença maior dos superintendentes na comunicação; Ter um canal direto com os colaboradores; Clarificar o papel de cada ferramenta da comunicação.
Cliente 5	A coordenação de Pesquisa e Desenvolvimento tem muito conhecimento, postura, proatividade, agilidade e comprometimento. Não ter alguém que nos auxilie com informações de mercado faz muita falta, pois faltam propostas, acompanhamento do mercado, indicadores, pesquisas para melhor tomada de decisão.	Precisam melhorar a comunicação com o consumidor. Pensar em campanhas de comunicação e incentivo que ajudem as vendas. Nos eventos e campanhas, precisam nos ajudar nas estratégias com foco no objetivo (pré, durante e pós). Devem cavar oportunidades e não só esperar a gente pedir. Analisar as feiras e eventos que podemos participar. Precisa estar mais preocupado com a aderência e resultado das campanhas e eventos, e não só em fazer. Planejar eventos que envolvam mais o relacionamento com os clientes. Ousar mais, acreditar mais na cooperativa e nos produtos.	-

	Visão Atual	Necessidades/Expectativas	Sugestões
Cliente 6	Antes víamos o Marketing como outra empresa, só do Varejo. Hoje vemos o quanto ele está mais envolvido, que também é um marketing para os clientes internos, para o cooperado. Melhorou a parceria, os projetos e a agilidade.	Atende as expectativas, mas podia trazer algo a mais, pois muitas vezes nem nós sabemos do que precisamos. Ter uma comunicação com as unidades e com o cooperado mais aberta, hoje é uma via de mão única. Devíamos escutá-los, dar voz a eles.	-
Cliente 7	Acredito que muitos ainda veem o Marketing como do Varejo e não Corporativo.	O Marketing precisa ter um papel estratégico dentro da cooperativa. Ajudar a identificar e solucionar problemas. Estar sempre alinhado com o plano estratégico, focados em um único lugar. Buscar reter talentos. Aprender a fazer mais com menos.	Criar um padrão dos nossos eventos. Deter o poder dos principais orçamentos ligados diretamente ao marketing, pois se não, as áreas sempre vão priorizar outras coisas.
Cliente 8	Em resumo, o Marketing hoje faz eventos. Apenas executa, não é percebido que ele antecipa, pensa nos objetivos.	Ser mais envolvido na estratégia, buscar explorar mais nossa participação em feiras e exposições. Não esperar a área pensar em tudo, trazer novidades. Ser mais envolvido no negócio. Saber fazer mais com menos.	Envolver mais o cooperativismo em projetos sociais menores.
Cliente 9	O Marketing agora começou a ser importante na cooperativa, antes era muito varejo. Antes era tudo separado, todo mundo fazia eventos e promoções, cada um tinha uma agência diferente, cada um usava um tipo de comunicação. Não sabemos o que realmente o Social pode agregar, não conseguimos ver.	Padronizar a comunicação. O Marketing precisa estar mais envolvido no corporativo. Precisa dar mais suporte para determinadas áreas. Precisamos mostrar a importância do Social, que dá resultado e que pode agregar valor para a cooperativa.	Atender as demandas da nossa estratégia.
Cliente 10	Hoje o Marketing começa a ser visto de forma diferente, antes era só Varejo. Não realizamos nenhuma atividade para entender e atender a necessidade do cliente e do cooperado. Não temos também visão atual de custo sobre o produto.	Realizar pesquisa e satisfação com os clientes, melhor divulgação e comunicação dos benefícios que a cooperativa oferece aos cooperados, maior divulgação dos eventos e ações técnicas ao cooperado e produtor. Maior promoção de palestras e dias de campo, além da participação de feiras e exposições de cada área da cooperativa.	-

Fonte: Cooperativa, 2016

É válido ressaltar que, cada cliente citou situações e exemplificou sobre as atividades e entregas das coordenações das quais demandam e recebem os serviços, e por isso não ocorreram respostas que abrangessem as três coordenações do Departamento de *Marketing*. Ficou evidente que a maioria dos clientes reconhece que o *marketing* é um departamento novo na cooperativa, e por isso muito dos serviços que oferece ainda não é utilizado por todos.

Outra conclusão que se pode tirar desta pesquisa é de que a coordenação de Eventos, Promoções e Trade *Marketing* tem grande visibilidade pelos clientes, sendo, portanto, a subárea “Eventos” a porta de entrada, a vitrine do departamento para os internos. É a partir de

um bom trabalho realizado por esta coordenação que o Departamento conseguirá conquistar a confiança dos clientes e fornecer tudo o que precisam.

#### **4.5 Proposta**

Até aqui o estudo teve o objetivo de ilustrar e diagnosticar, da maneira mais detalhada possível, o funcionamento do Departamento de *Marketing* de uma cooperativa, a partir da utilização de ferramentas destinadas a representação do cenário atual. Este tópico é apresentado com um novo ideal, o de comparar todo o detalhamento já realizado com as tendências de *marketing* apresentadas por autores e pesquisadores da área.

Como já dito, esta fase abrangerá as etapas de comparação da situação atual com as tendências de mercado e a apresentação de uma gestão ideal para o departamento.

##### **4.5.1 Comparação da Situação Atual com as Tendências de Mercado**

Nessa seção foi proposta a comparação entre a situação atual do Departamento de *Marketing* com as tendências do mercado de alguns autores detalhadas no Tópico 2.2.. Sendo assim, a delimitação proposta e utilizada foi à comparação entre as três tendências mais recentes discutidas abaixo.

A primeira tendência, de Basta *et al.* (2006), apresenta quatro orientações básicas do *marketing* a partir da evolução das organizações e seus clientes ao longo de tempo. No Quadro 5 são identificadas a Situação, o Diferencial e as Entregas das quatro orientações distintas, junto com um comparativo com o cenário atual da cooperativa.

Quadro 5: Comparação Orientações x Cooperativa

	Orientação para produção		Orientação para o produto		Orientação para as vendas		Orientação para o marketing propriamente	
	Basta (2006)	Cooperativa	Basta (2006)	Cooperativa	Basta (2006)	Cooperativa	Basta (2006)	Cooperativa
Situação	Produção em larga escala	✗	Acirramento da concorrência	✓	Motivar os consumidores a comprar mais	✗	Identificar as necessidades e desejos de seus clientes atuais e futuros	✗
Diferencial	Proporcionam preços baixos	✗	Produtos de melhor qualidade, desempenho e melhores benefícios	✓	Utilizam um conjunto de instrumentos promocionais	✗	Prática do marketing individualizado, personalizando as ofertas para a fidelização	✗
Entregas	Não levam em conta a qualidade e a variedade de ofertas	✗	Oferecendo produtos superiores, os clientes irão demandá-los	✗	-	-	Produtos socialmente responsáveis, que contribuem com o equilíbrio ambiental e desenvolvimento sustentável	✗

Fonte: Autora, 2016

A partir desta primeira comparação, levando em conta o diagnóstico realizado do *Marketing* da cooperativa, considerando todos os desenhos das atividades bem como a pesquisa de mercado realizada com os clientes internos, conclui-se que o departamento realiza suas tarefas, de modo geral, a partir da demanda de seus clientes e que entregam o que é pedido.

Na comparação acima, pode-se observar que o departamento não se encaixa em praticamente nenhuma orientação defendida pelo autor. Vale justificar que se encaixa na situação de acirramento da concorrência, pois muitos serviços de agências terceirizadas são utilizados, demandados tanto pelo próprio *Marketing* da cooperativa, quanto pelos seus clientes internos (áreas internas). Preocupado com isso, o departamento, mesmo muitas vezes não conseguindo, visa oferecer uma melhor qualidade, desempenho e melhores benefícios aos clientes.

É importante lembrar que esta etapa é responsável por comparar e ilustrar o cenário atual, ficando por conta da etapa seguinte, a elaboração de um cenário ideal e futuro para o departamento embasado nas orientações apresentadas.

O Quadro 6 ilustra a tendência apresentada pelos autores Urdan e Urdan (2010), que trazem um *marketing* voltado para as relações a partir da evolução de um Transacional para um de Relacionamento.

**Quadro 6: Tendências x Cooperativa**

Características	Transacional		Relacionamento	
	Urdan (2010)	Cooperativa	Urdan (2010)	Cooperativa
Foco	Aquisição de clientes	✓	Retenção de clientes	✗
Horizonte de tempo	Curto prazo	✓	Longo prazo	✗
Proposta	Curto prazo	✓	Satisfação mútua	✗
Aspiração	Criar troca	✓	Criar valor percebido	✗
Propriedade de serviço ao cliente	Baixa	✓	Alta	✗
Contato com os clientes	Infrequente a moderado	✓	Frequente	✗
Comprometimento com os clientes	Baixo	Médio	Alto	Médio
Tipo de interação	Adversária, manipulação, resolução de conflito	✓	Cooperação, confiança, respeito mútuo, confidência	✗

Fonte: Autora, 2016

Já a partir dessa evolução apresentada para o *Marketing*, como pode ser observado no quadro acima, o departamento da cooperativa pode ser classificado como *Marketing* Transacional, pois seu foco é voltado à necessidade de aquisição de novos clientes, sem enxergar a importância de conquistá-los e, conseqüentemente, retê-los, não acontecendo, portanto, o desenvolvimento e estabelecimento de trocas bem-sucedidas e duradouras com os mesmos.

Neste cenário, por não acontecer a retenção dos clientes, internos e externos, a troca e contato são mantidos em curto prazo, não acarretando uma satisfação mútua para as partes. Fora isso, como fora observada certa insatisfação por parte dos clientes na pesquisa de mercado aplicada, após a concretização da primeira troca, entrega, com os mesmos, pode não ser gerada uma repetição de trocas, caso em que, os mesmos poderão passar a buscar os serviços ofertados nas agências terceiras.

Por fim, por pertencer a uma cooperativa, que se fundamenta realmente na cooperação entre áreas e pessoas, o departamento não pode ser caracterizado com baixo comprometimento com seus clientes, mas também, como foram apontadas diversas melhorias a serem realizadas, não pode ser classificado com alto comprometimento. Dessa maneira, foi mantido um médio comprometimento no quadro comparativo.

Por fim, o Quadro 7 apresenta a visão de Kotler *et al.* (2010) com as mudanças sofridas pelo *marketing* em três fases e as principais diferenças entre elas comparadas a situação atual da cooperativa.

**Quadro 7: Fases x Cooperativa**

Características	Marketing 1.0		Marketing 2.0		Marketing 3.0	
	Kotler (2010)	Cooperativa	Kotler (2010)	Cooperativa	Kotler (2010)	Cooperativa
Foco	Centrado no produto	✓	Centrado no consumidor	✗	Centrado nos valores	✗
Objetivo	Vender produtos	✓	Satisfazer e reter consumidores	✗	Fazer do mundo um lugar melhor	✗
Forças propulsoras	Revolução industrial	-	Tecnologia da informação	-	Nova onda de tecnologia	-
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	✓	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	✗	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito	✗
Conceito de marketing na empresa	Desenvolvimento de produtos	✓	Diferenciação	✗	Valores	✗
Diretrizes de marketing na empresa	Especificação do produto	✓	Posicionamento do produto e da empresa	✗	Missão, visão e valores da empresa	✗
Proposição de valor	Funcional	✓	Funcional e emocional	✗	Funcional, emocional e espiritual	✗
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	✓	Relacionamento um-para-um	✗	Colaboração um-para-muitos	✗

**Fonte: Autora, 2016**

De acordo com a definição apresentada pelo autor, a fase em que o Departamento da cooperativa mais se aproxima é a do *Marketing* 1.0, sendo que seu foco engloba tanto os produtos quanto os serviços entregues aos clientes externos e internos. É um departamento praticamente inteiro voltado a fornecer seus outputs aos seus clientes, tendo em vista que estas entregas são relativamente “básicas”, não ocorrendo, na maioria das vezes, incrementos e novidades que visem satisfazer e reter os consumidores, muito menos fazer do mundo um lugar melhor.

Apesar de fornecer tanto produtos “padronizados” como os do *mix* do Varejo, quanto os serviços mais personalizados aos clientes internos, o desenvolvimento e produção dessas entregas não objetiva atender as necessidades, nem mesmo surpreender as expectativas de seus clientes, mas sim entregar o que foi demandado da maneira mais simples possível, de acordo com o que fora pedido, sem investigar os reais objetivos destes produtos e serviços.

Com a avaliação das defesas dos três autores conclui-se que cada uma dessas tendências apresentadas possui suas vantagens como também suas desvantagens quando aplicadas à

realidade da cooperativa de estudo. Como muitos imaginam, as últimas tendências são as consideradas mais modernas, por acarretarem experiências e resquícios acumulados das anteriores, mas nem sempre são cabíveis ao cenário atual da empresa em questão.

Sendo assim, o próximo tópico tem por objetivo mesclar as tendências e orientações levando em consideração todo o diagnóstico atual da cooperativa, para assim reunir as principais vantagens de cada uma delas que melhor se encaixam no cenário da mesma.

#### **4.5.2 Apresentação de uma Gestão Ideal para o Departamento**

A partir da classificação feita na última seção sobre as tendências que melhor retratam o *Marketing*, fica por conta deste tópico analisar qual ou quais tendências que melhor deveriam retratá-lo. Sabe-se que por conter muitas subáreas, o departamento possui e realiza funções distintas e até mesmo de ramos diferentes, e por isso, escolheu-se mesclar e adaptar as diferentes tendências em uma só, que melhor se adéque ao mesmo.

No Quadro 8 são apresentadas as orientações cabíveis e que melhor se adaptarão para suprir a demanda e atender as necessidades do *Marketing* da cooperativa. Pode-se perceber que todas priorizam a necessidade de entender as expectativas do cliente para assim conseguir supri-las e até mesmo surpreende-las, e não só realizar apenas a entrega do serviço ou produto.

Quadro 8: Tendências cabíveis

Orientação para o <i>marketing</i> propriamente	Relacionamento	<i>Marketing 2.0</i>
Basta (2006)	Urdan e Urdan (2010)	Kotler (2010)
Identificar as necessidades e desejos de seus clientes atuais e futuros	Retenção de clientes	Centrado no consumidor
	Longo prazo	Satisfazer e reter consumidores
	Satisfação mútua	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente
Prática do <i>marketing</i> individualizado, personalizando as ofertas para a fidelização	Criar valor percebido	
Produtos socialmente responsáveis, que contribuem com o equilíbrio ambiental e desenvolvimento sustentável	Alta propriedade de serviço ao cliente	Diferenciação
	Frequente contato com os clientes	Posicionamento do produto e da empresa
Produtos socialmente responsáveis, que contribuem com o equilíbrio ambiental e desenvolvimento sustentável	Alto comprometimento com os clientes	Proposição de valor funcional e emocional
	Cooperação, confiança, respeito mútuo, confiança	Relacionamento com consumidores um-para-um

Fonte: Autora, 2016

De maneira geral, as três tendências escolhidas para formarem uma adequada ao departamento focam no cliente, no consumidor, ordenando seus processos para que aconteça a satisfação mútua entre as partes, o que gera a confiança dos clientes que tanto o departamento necessita.

Para a realidade, da orientação para o *marketing* propriamente de Basta (2006), será aproveitada a idéia da identificação das necessidades e desejos de seus clientes atuais e futuros. Da tendência do *marketing* de relacionamento de Urdane Urdan(2010), é cabível manter o foco na retenção dos clientes para uma satisfação mútua, a partir da construção, a longo prazo, de uma relação de contato freqüente, que resultam em cooperação, confiança, respeito mútuo e confiança. Lembrando a extrema importância da criação de valor percebido e de um alto comprometimento com os serviços e produtos a serem entregues.

Por fim, o que será utilizado da tendência *marketing 2.0* de Kotler *et al.* (2010), será, novamente, o foco centrado no cliente, gerando sua satisfação e conseqüente retenção. Além de oferecer produtos com diferencial, que representem ao consumidor além de valor funcional, também emocional e manter um relacionamento e contato freqüente com os

mesmos. Desta tendência é válido ressaltar sua proposição de que hoje encontra-se clientes/consumidores inteligentes, dotados de coração e mente, o que justificam suas elevadas exigências. O Quadro 9 apresenta as principais características da adaptação realizada para o *Marketing* do Departamento da Cooperativa.

**Quadro 9: Tendências Adaptadas**

<b>Características</b>	<b>Tendência Adaptada</b>
Foco	Cliente/Consumidor
Caracterização	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente
Objetivo	Satisfazer e reter consumidores
Meio	Identificar as necessidades e desejos de seus clientes
Conceito	Diferenciação
Contato com os clientes	Relacionamento direto e freqüente
Relação com os clientes	Cooperação, confiança, respeito mútuo e confiança
Comprometimento	Alto
Valor	Criação de valor percebido funcional e emocional
Proposta	Satisfação mútua
Horizonte de tempo	Longo prazo

Fonte: Autora, 2016

Para chegar a esta Tendência Adaptada foi levado em consideração a realidade atual da cooperativa, pois, a partir da noção que tem-se sobre como e o que acontece hoje dentro do departamento de *marketing*, as mudanças não poderiam ser drásticas nem volumosas, até pela noção que tem-se da quantidade reduzida de colaboradores por equipe e alta demanda de atividades entregadas.

#### **4.6 Análise e Discussão dos Resultados**

As informações fornecidas pelos colaboradores de cada subárea possibilitaram a visualização de como as atividades acontecem, englobando desde como chegam as solicitações dos

clientes, até as entregas a serem feitas. Fora isso, foram realizadas também a análise com os coordenadores para entendimento das situações, forças, fraquezas, além das oportunidades e ameaças enfrentadas e a pesquisa de mercado com os clientes internos.

Com a ajuda das tendências de *Marketing* apresentadas por alguns autores, foi possível identificar as orientações atuais que o departamento da cooperativa segue e adaptar uma tendência que melhor se encaixa no cenário e melhor atende as necessidades de todos os envolvidos. Dessa maneira, segue um compilado de informações de cada uma das subáreas, bem como a adaptação da tendência proposta para a resolução dos principais problemas.

#### A) Subárea Criação

Por ser uma área nova, a Criação não possui a confiança de seus clientes, nem responsabilidade para realizar suas atividades sem depender de validações. É uma área que precisa investir em conhecimento e equipamentos mais avançados, pois seus serviços ainda são limitados e dependem, em grande parte, da agência terceira, e por isso, muitas informações importantes apontadas pelos clientes são perdidas.

No Quadro 10 são apresentadas as principais orientações para que a área realize suas atividades dentro da tendência adaptada.

Quadro 10: Orientações - Criação

Características	Tendência Adaptada	Subárea: Criação
Foco	Cliente/Consumidor	Ter conhecimento de quais são os principais clientes
Caracterização	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Cientes sabem bem o que querem e como querem
Objetivo	Satisfazer e reter consumidores	Realizar bom trabalho para que não procurem terceiros
Meio	Identificar as necessidades e desejos de seus clientes	Possuem necessidades e objetivos específicos para com as artes solicitadas
Conceito	Diferenciação	Com o objetivo da arte em mãos, é necessário apresentar algo a mais
Contato com os clientes	Relacionamento direto e frequente	Procurar saber se o cliente ficou satisfeito, procurá-lo sempre oferecendo os serviços
Relação com os clientes	Cooperação, confiança, respeito mútuo e confiança	Com objetivos atendidos e expectativas superadas, a confiança será conquistada
Comprometimento	Alto	Oferecer um serviço de confiança e credibilidade, que respeite os limites estabelecidos
Valor	Criação de valor percebido funcional e emocional	Conseguir superar o que o cliente deseja
Proposta	Satisfação mútua	Criar um laço com o cliente para que ele sempre volte
Horizonte de tempo	Longo prazo	

Fonte: Autora, 2016

É uma área que precisa ganhar credibilidade perante a cooperativa como um todo, e deve, para isso, identificar as necessidades de seus solicitantes e atendê-las da melhor maneira possível, para ganhar assim confiança e independência em suas tomadas de decisão. É essencial entender o que seu cliente deseja transmitir através da criação e isso será viabilizado a partir de um relacionamento constante com o mesmo.

Mesmo não sendo atividade desta, é muito importante continuar sob seu controle o envio para produção e até mesmo divulgação e entrega, pois é um diferencial para seu cliente que não deseja ter mais esta preocupação em fazer.

#### B) Subárea Mídias

Mídias também é uma área nova, e seu agravante é que, mesmo suas atividades serem responsáveis pelo contato direto com o público e sociedade, não são relevantes para a alta administração da Cooperativa, sendo assim, não são fornecidos investimentos e apoios para seu desenvolvimento e crescimento. Na maioria das situações, os clientes internos não sabem que existe uma pessoa específica para a execução dessa função.

No Quadro 11 são apresentadas algumas orientações para que a área conduza suas atividades dentro da tendência adaptada.

**Quadro 11: Orientações - Mídias**

<b>Características</b>	<b>Tendência Adaptada</b>	<b>Subárea: Mídias</b>
Foco	Cliente/Consumidor	A divulgação tem que atingir o consumidor
Caracterização	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Para atender clientes com estas características, as divulgações devem estar no mesmo nível
Objetivo	Satisfazer e reter consumidores	Convencer os clientes, a partir da divulgação, de seus valores
Meio	Identificar as necessidades e desejos de seus clientes	O que lhes chamam atenção, o que precisam ouvir/ver?
Conceito	Diferenciação	O que pode ser divulgado, que ainda não é, e ganhará grandes proporções?
Contato com os clientes	Relacionamento direto e frequente	Estar sempre presente nos meios
Relação com os clientes	Cooperação, confiança, respeito mútuo e confiança	Demonstrar respeito, confiança e comprometimento à sociedade
Comprometimento	Alto	
Valor	Criação de valor percebido funcional e emocional	Clientes "comovidos e tocados" tenderão voltar e criar vínculos com a empresa
Proposta	Satisfação mútua	
Horizonte de tempo	Longo prazo	

**Fonte: Autora, 2016**

Cabe neste caso, a busca de maiores contatos com os meios externos para a firmiação de parceiras que resultarão no aumento da divulgação, visto que muitas coisas boas são feitas, mas não tomam grande proporção pela falta da divulgação.

É muito importante entender e se envolver com canais que atinjam o público pretendido, lembrando que se trabalha com consumidores inteligentes, dotados de coração e mente, e por isso, a divulgação deve ser realizada de forma a criar valor funcional e emocional ao mesmo. Além disso, essa área deve ser a responsável por criar um relacionamento frequente com seus clientes, para que cada vez mais estes se sintam familiarizados com a cooperativa.

### C) Subáreas Inteligência de Mercado e Produto

A Inteligência de Mercado e Produto são áreas muito parecidas e próximas que também não são tratadas com devida importância pela alta direção da cooperativa e ficam sob responsabilidade da coordenação por não possuírem colaboradores específicos. A grande

diferença destas é que a primeira é responsável pela investigação pontual, através da aplicação de pesquisas com os consumidores e envolvidos, já a segunda é responsável pelo monitoramento e acompanhamento do mercado, englobando os produtos e tendências. Por não serem priorizadas nem realizadas pelo departamento de *Marketing*, algumas atividades que deveriam ser realizadas por elas pela Pesquisa e Desenvolvimento.

No Quadro 12 são apresentadas as orientações para que ambas as áreas possam realizar suas funções conforme a tendência adaptada.

**Quadro 12: Orientações - Inteligência de Mercado e Produto**

<b>Características</b>	<b>Tendência Adaptada</b>	<b>Subárea: Inteligência de Mercado e Produto</b>
Foco	Cliente/Consumidor	É importante saber quem são os clientes atuais e futuros
Caracterização	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Consumidores sabem do que precisam e o que querem
Objetivo	Satisfazer e reter consumidores	Procurar satisfazer as necessidades, mesmo que mutáveis, dos consumidores
Meio	Identificar as necessidades e desejos de seus clientes	Controlar, acompanhar e atender as necessidades e desejos, bem como as mudanças
Conceito	Diferenciação	Acoplar aos produtos algo que surpreenda as expectativas dos clientes
Contato com os clientes	Relacionamento direto e frequente	Estar sempre pronto para ouvir e atendê-los
Relação com os clientes	Cooperação, confiança, respeito mútuo e confiança	Transparecer responsabilidade e oferecer produtos de confiança aos consumidores
Comprometimento	Alto	
Valor	Criação de valor percebido funcional e emocional	Como existe grande diversificação no mercado, eles precisam se sentir "especiais"
Proposta	Satisfação mútua	
Horizonte de tempo	Longo prazo	

**Fonte: Autora, 2016**

Relacionadas com o produto, são as principais áreas que devem entender e decifrar as necessidades e expectativas do cliente e transformar em requisitos a serem atendidos pela Pesquisa e Desenvolvimento. Essas áreas devem se atentar com as diferenciações propostas pelos concorrentes no mercado e investigar se suprem os desejos de seus clientes.

#### D) Subárea Comunicação Organizacional

A Comunicação Organizacional gera muita dúvida aos clientes internos e até mesmo a quem executa suas atividades, pois ainda não são bem delimitadas quais são as suas funções e quais

são as das Mídias. Tendo isto em vista, em alguns casos é a própria comunicação organizacional que realiza a divulgação. É uma área que realiza muitas atividades para as diversas áreas da cooperativa e até mesmo da Diretoria, mas não possui iniciativa para realizá-las, dependendo quase sempre das solicitações.

No Quadro 13 são apresentadas as orientações para que esta área consiga realizar suas funções conforme a tendência adaptada.

**Quadro 13: Orientações - Comunicação Organizacional**

<b>Características</b>	<b>Tendência Adaptada</b>	<b>Subárea: Comunicação Organizacional</b>
Foco	Cliente/Consumidor	Conseguir atender quem deseja comunicar e quem receberá a comunicação
Caracterização	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	As comunicações devem ser bem elaboradas com aquilo que o cliente deseja transparecer
Objetivo	Satisfazer e reter consumidores	Traduzir as solicitações em mensagens da melhor maneira possível
Meio	Identificar as necessidades e desejos de seus clientes	Entender além da mensagem, o objetivo da comunicação
Conceito	Diferenciação	Surpreender os clientes com incrementos ou até mesmo divulgações "inesperadas"
Contato com os clientes	Relacionamento direto e frequente	Sempre oferecer seus serviços e avaliar a satisfação após a entrega
Relação com os clientes	Cooperação, confiança, respeito mútuo e confiança	Antes de efetivar, validar para que não ocorra erro de interpretação ou da mensagem, propriamente
Comprometimento	Alto	
Valor	Criação de valor percebido funcional e emocional	Conseguir estimular e suprir as necessidades funcionais e emocionais dos clientes para que realizem trocas e serviços posteriores
Proposta	Satisfação mútua	
Horizonte de tempo	Longo prazo	

**Fonte: Autora, 2016**

Essa área, a partir da nova tendência, deve entender qual o real objetivo de efetivamente comunicar e, a partir de um contato direto e freqüente com seus clientes, preparar os materiais de divulgação para além de satisfazê-los, surpreendê-los.

#### E) Subárea COC

O COC, responsável pelo serviço de atendimento ao consumidor, também não recebe devido valor da alta administração, nem mesmo da própria coordenação. Isso ocorre porque a central de atendimento não fica dentro da cede da cooperativa, o que dificulta o controle do serviço.

Outro problema enfrentado é que os responsáveis de cada área pelas respostas não valorizam este tipo de serviço, formulando as respostas da maneira mais conveniente a eles.

No Quadro 14 são apresentadas as principais orientações para que esta área consiga efetuar suas funções de acordo a tendência adaptada.

**Quadro 14: Orientações - COC**

<b>Características</b>	<b>Tendência Adaptada</b>	<b>Subárea: COC</b>
Foco	Cliente/Consumidor	Dar devida importância a todos que entrarem em contato
Caracterização	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Nunca tentar enganar o consumidor a partir das respostas
Objetivo	Satisfazer e reter consumidores	Estar sempre pronto para responder "o que o consumidor quer ouvir"
Meio	Identificar as necessidades e desejos de seus clientes	
Conceito	Diferenciação	Enviar informações, notícias e novidades com a finalidade de surpreender aquele que entrou em contato
Contato com os clientes	Relacionamento direto e frequente	
Relação com os clientes	Cooperação, confiança, respeito mútuo e confiança	Enviar as respostas dentro do prazo estipulado, de maneira responsável, respeitando sempre as opiniões dos clientes
Comprometimento	Alto	
Valor	Criação de valor percebido funcional e emocional	Demonstrar que os consumidores "sempre estão com a razão"
Proposta	Satisfação mútua	
Horizonte de tempo	Longo prazo	

**Fonte: Autora, 2016**

Diferente do contato involuntário com o consumidor da área de Mídias, o COC é detentor de um contato voluntário, isso porque são os clientes que procuram a cooperativa afim de algum esclarecimento, reclamação e elogios. Todas essas informações devem ser levadas em consideração, pois representam as necessidades e expectativas dos clientes.

O controle e monitoramento das respostas a serem enviadas devem ser feitos de perto e por alguém que tenha tempo para, pois a partir da necessidade de reter esses clientes, é imprescindível que estes se satisfaçam e que continuem a realizar o consumo dos produtos.

#### F) Subáreas Social e ICPD

O Social e o ICPD mesmo em suas essências terem funções e objetivos diferentes, hoje são tratados de maneira igual. Muito dos colaboradores da cooperativa não sabem de sua

existência, e os que sabem, muitas vezes não entendem suas funções. Como ambos ficam sob responsabilidade da coordenação e são áreas também não valorizadas, pouca coisa é feita e o que é feito não é divulgado. O que se entende é que o mínimo de suas atividades ainda é feito para mantê-los vivos, pois em algum momento, alguém, pediu a existência de ambos.

No Quadro 15 são apresentadas as principais orientações para que ambas as área consigam realizar suas funções de acordo a tendência adaptada.

**Quadro 15: Orientações - Social e ICPD**

<b>Características</b>	<b>Tendência Adaptada</b>	<b>Subárea: ICPD</b>
Foco	Cliente/Consumidor	Vale a pena atender as necessidades e ajudar a sociedade
Caracterização	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Os consumidores cada vez mais dão preferência às empresas que fazem o bem ao próximo, de responsabilidade social
Objetivo	Satisfazer e reter consumidores	
Meio	Identificar as necessidades e desejos de seus clientes	
Conceito	Diferenciação	Realizar ações não só para atingir um nicho específico
Contato com os clientes	Relacionamento direto e frequente	Estar sempre presente com ações e projetos sociais
Relação com os clientes	Cooperação, confiança, respeito mútuo e confiança	Empresas com atividades de caráter social oferecem e demonstram maior confiança e respeito à sociedade/comunidade
Comprometimento	Alto	
Valor	Criação de valor percebido funcional e emocional	
Proposta	Satisfação mútua	
Horizonte de tempo	Longo prazo	

**Fonte: Autora, 2016**

Como explícito na nova tendência, a cooperativa lida com consumidores inteligentes, dotados de coração e mente, e a realização de trabalhos e projetos sociais geram grande impacto na percepção destes com relação a imagem que a empresa deseja transparecer, proporcionando o que todos almejam, a consolidação de sua imagem perante a sociedade.

#### G) Subárea Eventos

Já eventos, foi uma das áreas, se não a mais, citada pelos clientes internos, mostrando ser a “porta de entrada” para que o Departamento consiga conquistar e mostrar sua importância aos seus clientes das áreas internas. Além disso, são os grandes responsáveis por realizar as ações

para os cooperados e para a sociedade, através dos eventos especiais e das participações em feiras e exposições. A equipe sofreu grande redução em número de colaboradores e de orçamento de seus clientes, o que justifica grande paralisação de idéias, iniciativas e pro atividade para com os eventos de seus clientes, realizando apenas, o solicitado.

No Quadro 16 são apresentadas as algumas orientações para que área realize suas atividades norteadas pela tendência adaptada.

**Quadro 16: Orientações - Eventos**

<b>Características</b>	<b>Tendência Adaptada</b>	<b>Subárea: Eventos</b>
Foco	Cliente/Consumidor	Responsável por realizar entregas aos solicitantes e aos clientes externos juntos
Caracterização	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Clientes necessitam sempre de novidades, criatividade, coisas novas
Objetivo	Satisfazer e reter consumidores	É necessário entender o objetivo a ser alcançado para atender as necessidades e expectativas dos clientes
Meio	Identificar as necessidades e desejos de seus clientes	
Conceito	Diferenciação	Uma maneira de fazer com que não procurem agências terceiras é sempre surpreender e procurar monitorar a satisfação, bem como a qualidade de suas entregas
Contato com os clientes	Relacionamento direto e frequente	
Relação com os clientes	Cooperação, confiança, respeito mútuo e confiança	Respeitar os limites e superar expectativas contribuem para a conquista da confiança
Comprometimento	Alto	Por ser porta de entrada do departamento, precisa ter elevado comprometimento com suas entregas
Valor	Criação de valor percebido funcional e emocional	Entregar um evento que além de surpreender o cliente, surpreenda a todos os participantes e envolvidos, proporciona a fidelização e oportunidades com novos clientes
Proposta	Satisfação mútua	
Horizonte de tempo	Longo prazo	

**Fonte: Autora, 2016**

Tendo em vista os princípios da tendência a ser seguida, os eventos devem ser entregues aos seus clientes com a finalidade de criar valor tanto funcional quanto emocional para os mesmos. Para isso, se faz necessário o entendimento das suas reais necessidades e expectativas para que assim, além de entregar o que esperam, a área consiga apresentar um diferencial.

A equipe precisa atender e impressionar seus solicitantes, para que assim os casos de urgências e imprevistos diminuam e, conseqüentemente, seja conquistada a confiança dos clientes para com os serviços prestados. A satisfação de seus clientes farão com que estes

solicitem cada vez mais os serviços e não trabalhem com a idéia de contatar uma agência terceira.

#### H) Subárea Promoção

A Promoção também sofreu redução em seu quadro de funcionários, restado apenas uma colaboradora para realizar todas as atividades, sendo essa a principal justificativa também de apenas cumprir o que é pedido. É uma área que também sofreu impactos negativos com os cortes de orçamento dos seus clientes e precisa encontrar maneiras mais acessíveis para, principalmente, premiar os ganhadores.

No Quadro 17 são apresentadas as orientações para que área consiga realizar suas funções norteadas pela tendência adaptada.

**Quadro 17: Orientações - Promoção**

<b>Características</b>	<b>Tendência Adaptada</b>	<b>Subárea: Promoção</b>
Foco	Cliente/Consumidor	Ampliar nicho de clientes que têm interesse em realizar campanhas de incentivo
Caracterização	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Criar mecanismos que realmente motivem os clientes participantes
Objetivo	Satisfazer e reter consumidores	Como atende diferentes demandas e clientes envolvidos nas campanhas, precisa atender e satisfazer as necessidades de todas as partes
Meio	Identificar as necessidades e desejos de seus clientes	
Conceito	Diferenciação	Como são campanhas periódicas, precisam sempre trazer novidades para envolver e motivar os participantes
Contato com os clientes	Relacionamento direto e frequente	
Relação com os clientes	Cooperação, confiança, respeito mútuo e confiança	São campanhas que sempre devem transmitir responsabilidade e comprometimento, além de prezar por sigilo
Comprometimento	Alto	
Valor	Criação de valor percebido funcional e emocional	As entregas devem satisfazer tanto os solicitantes, "donos" das campanhas, quanto os participantes, com relação aos resultados e premiações, para que consiga reter todos os clientes e conquistar novos
Proposta	Satisfação mútua	
Horizonte de tempo	Longo prazo	

**Fonte: Autora, 2016**

Depende, também, totalmente da validação dos seus clientes, mas que poderia se tivesse maior conhecimento sobre as necessidades, além de maior confiança, tomar iniciativas e decisões. Também depende muito dos serviços da agência terceira, e sofre com a demora das entregas, por não ter certa priorização com a mesma.

### I) Subárea Trade *Marketing*

O Trade *Marketing* sofreu drástica mudança e devido a isso muita coisa foi perdida e deixada de fazer. Em menos de um ano, existia na cooperativa uma coordenação desta área, e por cortes de colaboradores, o mesmo passou à responsabilidade de um coordenador sem experiência na área. Devido a esses acontecimentos, hoje são feitas atividades básicas da área e o que poderia ser feito para ajudar nas vendas do mix de produtos do varejo, não acontece mais.

No Quadro 18 são apresentadas algumas das orientações para que esta área realize suas atividades a partir da tendência adaptada.

**Quadro 18: Orientações - Trade *Marketing***

<b>Características</b>	<b>Tendência Adaptada</b>	<b>Subárea: Trade <i>Marketing</i></b>
Foco	Cliente/Consumidor	A gama de clientes desta subárea abrange os internos e externos
Caracterização	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Estratégias para conduzir as compras do consumidor no ponto de venda devem conter artifícios inteligentes que supram suas necessidades e expectativas
Objetivo	Satisfazer e reter consumidores	
Meio	Identificar as necessidades e desejos de seus clientes	É necessário deter muitas informações de mercado para que consiga aplicar seus planos de ação
Conceito	Diferenciação	É um serviço desenvolvido e prestado por todos os concorrentes, sendo necessário sempre surpreender o consumidor no ponto de venda
Contato com os clientes	Relacionamento direto e frequente	
Relação com os clientes	Cooperação, confiança, respeito mútuo e confiança	Como detém o poder de conduzir seus clientes nos pontos de venda, precisa transparecer qualidade, confiança, comprometimento e responsabilidade "à primeira vista". Lembrando que o produto também precisa atender essas características, para que o cliente se torne fiel à marca
Comprometimento	Alto	
Valor	Criação de valor percebido funcional e emocional	
Proposta	Satisfação mútua	
Horizonte de tempo	Longo prazo	

**Fonte: Autora, 2016**

Esta área é outra que devia caminhar junto com as áreas de Inteligência de Mercado e Produto, pois possui informações relevantes que ajudam no trabalho das outras. De acordo com a tendência, os comportamentos dos clientes devem ser traduzidos para que a disponibilização dos produtos nos pontos de venda consigam atender e criar valor funcional e emocional aos mesmos. O relacionamento com os consumidores também pode ser mantido a

partir dos serviços prestados por essa área, tendo em vista que quanto mais aparente nos pontos de venda, maior a chance da compra ser efetuada pelos consumidores.

#### J) Subárea Pesquisa e Desenvolvimento

Por fim, a Pesquisa e Desenvolvimento da cooperativa hoje enfrenta grandes impactos gerados pela ruim situação econômica do país e, como fora educada pelas últimas gestões em reduzir custos a partir de “piorias”, suas pesquisas e testes são voltados a este fim, o de piorar os produtos. Deveria existir grande relação com as áreas de Produto e Inteligência de Mercado, mas hoje não acontece. É uma área que apaga muito incêndio por erros da Produção e Vendas e suas atividades, em grande parte, são tomadas por correções de embalagens conforme as legislações.

No Quadro 19 são apresentadas as orientações para que a área efetivamente realize sua função de acordo com a tendência adaptada.

**Quadro 19: Orientações - Pesquisa e Desenvolvimento**

<b>Características</b>	<b>Tendência Adaptada</b>	<b>Subárea: Pesquisa e Desenvolvimento</b>
Foco	Cliente/Consumidor	Os consumidores, geralmente, acompanham a rápida mudança de mercado, e os produtos também precisam acompanhar
Caracterização	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	
Objetivo	Satisfazer e reter consumidores	É necessário receber as informações de tendências e mudanças de mercado, as necessidades e expectativas dos clientes e transformá-las em requisitos dos produtos
Meio	Identificar as necessidades e desejos de seus clientes	
Conceito	Diferenciação	Sempre melhorar o desempenho do produto oferecendo o que o mercado ainda não faz
Contato com os clientes	Relacionamento direto e frequente	Atender o que o cliente precisa através dos produtos
Relação com os clientes	Cooperação, confiança, respeito mútuo e confiança	Fornecer produtos de qualidade, com preço justo, que ganhe a confiança do consumidor
Comprometimento	Alto	
Valor	Criação de valor percebido funcional e emocional	Manter os produtos padronizados e de qualidade, de forma que o consumidor seja atendido em todas as suas necessidades e possa, também, divulgá-los para futuros clientes
Proposta	Satisfação mútua	
Horizonte de tempo	Longo prazo	

Fonte: Autora, 2016

Essa área, de acordo com a tendência adaptada, deve receber informações das outras sobre as necessidades dos consumidores, bem como as tendências e novidades de mercado, para que possa realizar testes e mudanças, contando com a prova e validação, a partir de seu Projeto Consumidor, dos clientes internos, para efetivar as novidades e lançá-las ao mercado. Além disso, deve ser de sua responsabilidade oferecer produtos condizentes com os interesses dos consumidores, para que assim consigam reter a longo prazo seus clientes.

#### K) Departamento de *Marketing*

Pode-se concluir que o departamento possui subáreas e atividades com objetivos parecidos, se não iguais, mas também possui áreas com nenhuma relação aparente. Além disso, essas áreas sofreram grande redução em seu quadro de funcionários e por isso muitas vezes sentem-se impossibilitadas de oferecer o diferencial aos seus clientes.

Fora isso, percebe-se que algumas funções dentro do departamento ainda possuem nome, mas não contam com nenhum colaborador específico para a sua realização, controle e desenvolvimento, o que acaba sobrecarregando ainda mais a coordenação responsável e muita coisa é deixada de fazer.

A grande e principal consequência observada a partir de todo o diagnóstico realizado é a dificuldade em ganhar confiança e espaço na cooperativa. Devido a essa dificuldade, a tendência adaptada ao departamento estipula que o mesmo trabalhe ao lado de seus consumidores e clientes, com a finalidade de poder conquistá-los ao longo do prazo a partir do suprimento de suas necessidades, surpreendendo suas expectativas.

Ao departamento como um todo, são necessárias algumas ações imediatas para que as orientações da tendência possam então ser seguidas e colocadas em prática:

- Contratar colaboradores que se responsabilizem pelas subáreas que hoje são funções diretas dos coordenadores. Caso não ocorra a contratação imediata, delegar as áreas aos colaboradores que possuem funções e realizem atividades no mesmo ramo;
- Convencer a alta direção a real importância de todas as subáreas existentes dentro do departamento, para a conquista de futuros investimentos e apoios;
- Delimitar as funções e atividades que serão desempenhadas por cada subárea e encontrar um meio para divulgar para todas as áreas da cooperativa;
- Investir para que os colaboradores possam adquirir conhecimentos e experiências com participações em cursos, palestras, visitas e benchmarking com outras instituições;

- Áreas que dependem ou trocam informações entre si devem criar rotinas de maior contato para efetivar essas trocas e ajudas;
- É interessante traçar perfis dos clientes internos fidelizados, para que isso facilite atender suas necessidades e até mesmo superar suas expectativas;
- Conscientizar os colaboradores do departamento que é possível fazer muito com pouco investimento e orçamento.

Com a efetivação dessas ações imediatas, o departamento estará pronto para seguir e atender as características das orientações da tendência adaptada no presente trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir que os objetivos deste trabalho foram atendidos dentro das limitações estabelecidas durante seu desenvolvimento. A caracterização do cenário atual da gestão do departamento de *marketing* de uma cooperativa agroindustrial foi elaborada, em que foram considerados todos os processos realizados por cada um dos colaboradores, as análises de ambiente interno e externo de cada um dos coordenadores, bem como as opiniões dos principais clientes internos. A partir das tendências teóricas, foi proposta uma tendência adaptada, considerada adequada para a situação atual em que se encontra o departamento, além de sugestões a cada uma das subáreas para uma melhor adequação à nova tendência.

Porém, como já dito, foram estabelecidas algumas limitações durante o desenvolvimento, tendo em vista que dentro dos autores encontrados e citados sobre o tema de gestão de *marketing*, as tendências utilizadas para a comparação de cenários foram delimitadas nas três mais recentes, justamente porque algumas utilizadas durante o desenvolvimento teórico já haviam sido “substituídas” por essas. Além disso, como não foram encontradas tendências para cada uma das subáreas apresentadas pela organização analisada, foi necessário adequar a tendência adaptada de uma gestão geral de *marketing* para cada uma delas.

Das dificuldades encontradas para a realização deste presente trabalho pode ser citada a não existência de um padrão a ser seguido por todos os departamentos de *marketing* e, principalmente, por se tratar de uma cooperativa, suas atividades e processos administrativos também não seguem uma padronização e, de maneira geral, se diferenciam do que fora encontrado na literatura.

Este trabalho pode proporcionar conhecimento para trabalhos futuros desenvolvidos não só na área de *marketing*, pois apresenta caminhos e instrumentos que podem ser seguidos por gestões diferentes para comparar o cenário atual e o ideal, e a partir de um novo embasamento teórico, propor melhorias e adequações.

Dentro da mesma área, *marketing*, novos estudos poderão ser realizados, tendo em vista que o mercado, os consumidores e até mesmo as gestões encontram-se em um dinamismo, em uma situação de readaptações freqüentes para superar as inconstâncias vividas no meio econômico. Dessa maneira, novas tendências e teorias são criadas e podem ser confrontadas com as situações atuais a todo momento.

Fora isso, para uma futura continuação desta pesquisa, um estudo mais aprofundado e detalhado sobre as mudanças enfrentadas, bem como as tendências apresentadas por cada ramo do departamento de *marketing*, por cada subárea, pode ser desenvolvida, para que seja possível propor mudanças, melhorias e adequações específicas para cada área existente, e não só uma adequação de uma tendência adaptada de maneira macro.

Conclui-se, por tanto, que este trabalho desenvolvido contribui para uma mudança inicial de comportamento e visão de gestores de *marketing*, considerando que mudanças sempre são evitadas, mas que se acontecidas em seu tempo, visam contribuir para o crescimento não só do departamento, mas também de toda a organização. Neste caso específico, é importante tornar as necessidades e expectativas do cliente, como as metas e objetivos a serem atingidos por todos.

## 6 REFERÊNCIAS

ABPMP BRASIL - Association of Business Process Management Professionals. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOOK V3.0.** 1ed. Brasil, 2013. Disponível em:

<[http://c.yimcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP\\_CBOOK\\_Guide\\_\\_Portuguese.pdf](http://c.yimcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOOK_Guide__Portuguese.pdf)>.

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogerio; PEREIRA, Humberto; HILST, Sérgio; ABREU, Mauricio; SOBRAL, Valmir. **Gerenciamento de Processos de Negócios.** 2 ed. São Paulo: Editora Érica LTDA, 2007.

BASTA, D. ; MARCHESINI, F. R. A. ; OLIVEIRA, J. A. F. ; SÁ, L. C. S. **Fundamentos de marketing.** 7ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** 3ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHRISTY, Fran. **O que é um fluxograma?** Índice Artigos, Sonhos Estratégicos, 2011. Disponível em< <http://www.sonhosestrategicos.com.br/sistemas/o-que-e-um-fluxograma>> Acesso em 02/07/2016.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico.** São Paulo: Editora Atlas, 1992.

CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia científica: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Axcel Books. 2004.

DALRYMPLE, Douglas J.; PARSONS, Leonard J. **Introdução à Administração de Marketing.** 2ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2003.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JUNIOR, George H.; LUCK, David. **Estratégia de Marketing.** 1ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FILHO, Maurício Miranda. **Advanced Consultoria: Dicas para montar um Diagrama SIPOC.** 2013. Disponível em: < <http://www.advanceconsultoria.com/?p=5025/>>.

HADDAD, Ricardo. **A Gestão por Processos na Indústria Farmacêutica.** Revista Divulgação em Saúde para Debate, Rio de Janeiro, n. 50, p. 32-41, nov. 2013. Disponível em: <[http://cebes.org.br/site/wp-content/uploads/2014/01/DSD50\\_Hemobras\\_Web1.pdf#page=33](http://cebes.org.br/site/wp-content/uploads/2014/01/DSD50_Hemobras_Web1.pdf#page=33)>.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo.** 3ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA. **As organizações como um sistema.** Disponível em:

<[http://www.ifba.edu.br/professores/antonioclodoaldo/001%20SLIDES/1-S%C3%8DNTSESE\\_GR\\_SIPOC.pdf](http://www.ifba.edu.br/professores/antonioclodoaldo/001%20SLIDES/1-S%C3%8DNTSESE_GR_SIPOC.pdf)>. Acesso em: 30/06/2016.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia de Pesquisa: um guia prático**. 2. ed. Itabuna: Editora Via Litterarum, 2010. 86 p.

KOTLER, PA. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P. ; KARTAJAYA, H. ; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**. 9 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LEAL, F.; ALMEIDA, D. A. de; MONTEVECHI, J. A. B.; **Uma proposta de técnica de modelagem conceitual para a simulação através de elementos do IDEF**. João Pessoa, PB, Brasil, 02 a 05 de Setembro de 2008. Disponível em: <<http://www.din.uem.br/sbpo/sbpo2008/pdf/arq0292.pdf>>. Acesso em: 11/07/2016.

LEAL, Fabiano; PINHO, Alexandre Ferreira de; CORRÊA, Carlos Eduardo Souza. **Análise Comparativa de técnicas de mapeamento de processo aplicadas a uma célula de manufatura**. Bauru, 2005. Disponível em: <[file:///D:/Downloads/Leal\\_F\\_Analise%20comparativa%20de.pdf](file:///D:/Downloads/Leal_F_Analise%20comparativa%20de.pdf)>. Acesso em: 30/06/2016.

LUZ, Águeda de A. C.; BUIAR, Denise R. **Mapeamento do Fluxo de Valor – Uma ferramenta do Sistema de Produção Enxuta**. XXIV ENEGEP - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de Novembro de 2004. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep0103\\_1155.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0103_1155.pdf)> Acesso em 02/07/2016.

MACHLINE, Claude; ROJO, Francisco; PSILLAKIS, Homero; FERRACCIÙ, João; PARENTE, Juracy; CHERTO, Marcelo; COBRA, Marcos; ARRUDA, Maria; BRETZKE, Miriam; MIGUEL, Nicolau; SOUZA, Ricardo; DIAS, Sergio; MASANO, Tadeu; LIMEIRA, Tania; JONES, Victoria. **Gestão de Marketing: Professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e Convidados**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MOCROSKY, J. F.; BORSATO, M. **Modelagem do processo de desenvolvimento de produtos utilizando BPMN: boas práticas e lições aprendidas**. Núcleo de TI aplicada ao Desenvolvimento de Produto, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2011. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cbgdp2011/downloads/10160.pdf>> Acesso em: 07/07/2016.

NETO, Eduardo Ribeiro. **Análise SWOT – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA – Gestão Estratégica da Manutenção, Produção e Negócios) – Núcleo de Pós Graduação Faculdade Pitágoras, São

João Del Rei, 2011. Disponível em:

<[http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212\\_FORMATADA.pdf](http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212_FORMATADA.pdf)>

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Ualison Rebulade; PAIVA, Emerson José de; ALMEIDA, Dagoberto Alves de. **Metodologia integrada para mapeamento de falhas: uma proposta de utilização conjunta do mapeamento de processos com as técnicas FTA, FMEA e a análise crítica de especialistas**. Guaratinguetá, 2007. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132010005000004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132010005000004&script=sci_arttext)>. Acesso em: 30/06/2016.

PÁDUA, S. I. D. de; CAZARINI, E. W.; INAMASU, R. Y.; **Modelagem organizacional: captura dos requisitos organizacionais no desenvolvimento de sistemas de informação**. 2004. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v11n2/a06v11n2>>. Acesso em: 07/07/2016.

PANDE, P. Neuman, R. Cavanagh, R. **Estratégia Six Sigma: como a GE, a Motorola e outras grandes empresas estão aguçando o seu desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PANIGASSI, R. **Método para especificação e modelagem de processos de fábrica de software usando RM-ODP E BPM**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica, Universidade Estadual de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3141/tde-19072007-151910/pt-br.php>>. Acesso em: 07/07/2016.

PIECHNICKI, F.; BARAN, L. R.; PIECHNICKI, A. S.; **Proposta de modelagem de um processo de manutenção industrial baseada no padrão BPMn e na norma ISA-95**. In: ENEGEP, 32, São Paulo. Anais... Bento Gonçalves 2012. p 1 – 9. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012\\_TN\\_STP\\_157\\_917\\_20845.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STP_157_917_20845.pdf)>. Acesso em: 07/07/2016.

RABELO, Ricardo. J.; **Modelagem de Processos e a Metodologia IDEF0**. Departamento de Automação e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2015.

RASIS, Dana; GITLOW, Howard S.; POOVICH, Edward. **Paperorganizars international: a fictitious Six Sigma Green Belt case study. I. QualityEngineering**. v. 15, n. 1, p. 127-145, 2002-03.

ROCHETTI, Ângela Teresa, CAMPOS, Renato de, CARVALHO, Rogério Atem de. **Uma análise comparativa entre linguagens de modelagem BPMN e CIMOSA**. In: ENEGEP, 30, São Carlos. Anais... São Carlos 2010. p 1 – 11. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_TN\\_STO\\_120\\_784\\_17544.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_120_784_17544.pdf)>. Acesso em: 07/07/2016.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 8ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora SA, 1999.

SILVA, Cassandra Ribeiro de O. **Metodologia e Organização do projeto de Pesquisa: GUIA PRÁTICO**. Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará – CEFET . Fortaleza-CE, 2004.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing Estratégico no Brasil: Teoria e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2010.

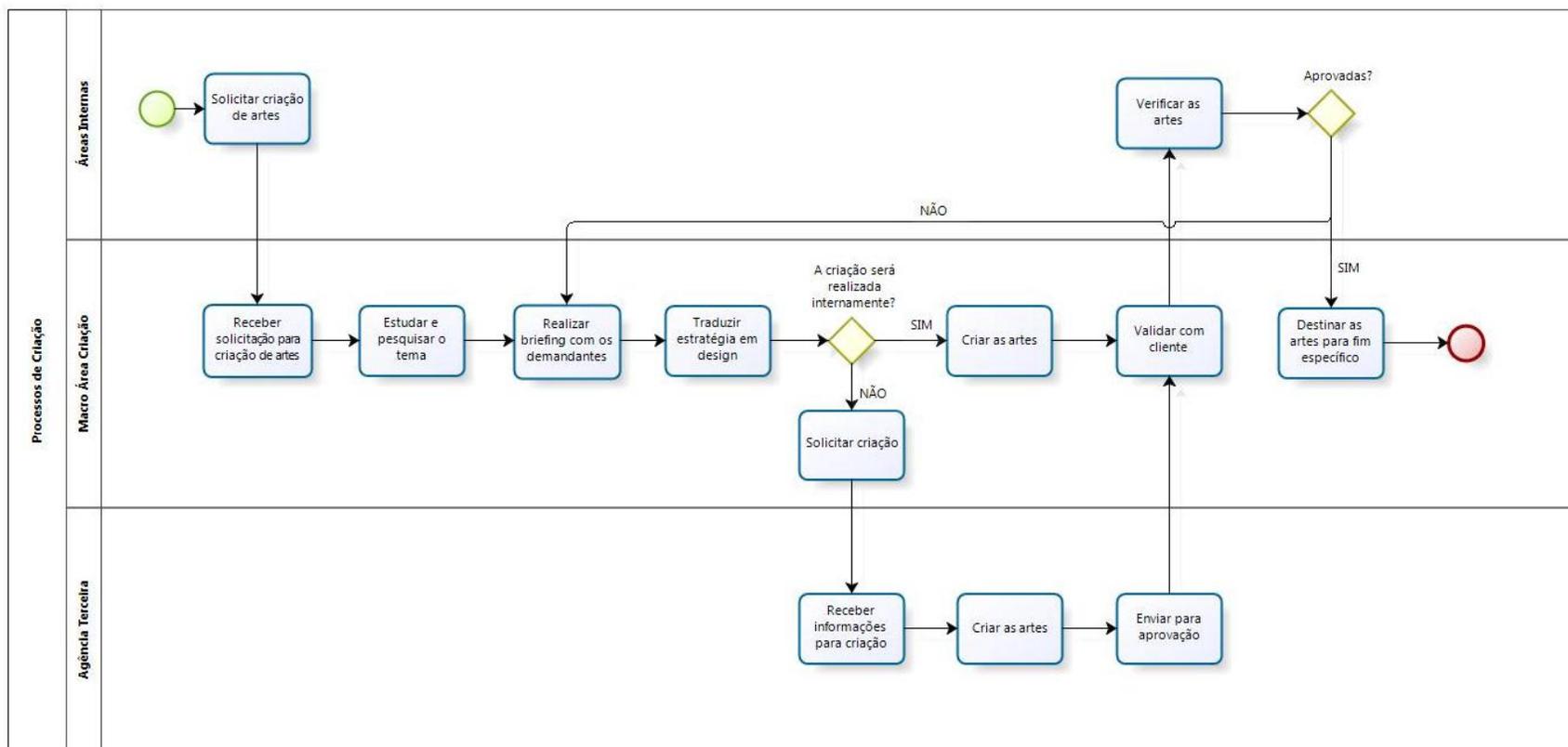
VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na notação BPMN (Business ProcessModelingNotation)**. São Paulo: Atlas, 2009.

WERKEMA, Cristina. **Criando a cultura seis sigma**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

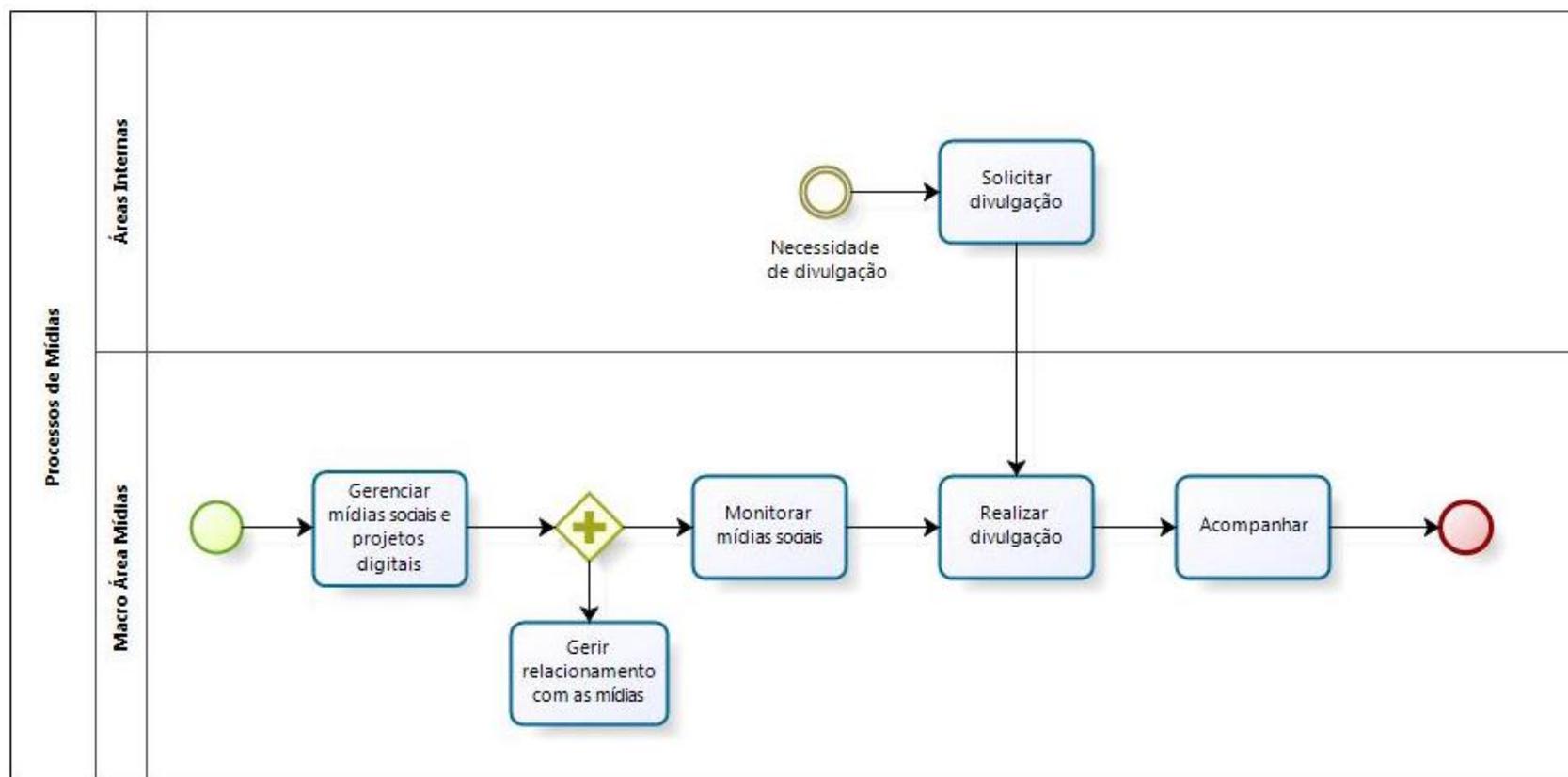
## **APÊNDICE A - QUADRO DAS ATIVIDADES COMPILADAS**

		CORDENAÇÕES									
		Marcas, Social e Comunicação					Eventos, Promoção e Trade Marketing			Pesquisa e Desenvolvimento	
criação	MÍDIAS	PRODUTO	INTELIGÊNCIA DE	COMUNICAÇÃO ORGANIZACION	COC	ICPD	SOCIAL	EVENTOS	PROMOÇÃO	TRADE MARKETING	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO
Muitos projetos entram juntos e precisam ser entregues juntos. Não consegue dar o foco necessário para cada um.	No processo de gerir relacionamento e monitorar mídias, deveria ser feita toda uma análise estratégica e política. É necessário realizar	Precisa de um colaborador focado na área.	Precisa de um colaborador focado na área.	Em relação a diretoria, falta padrão nos pedidos e tarefas (gera confusão no que é pra ser feito).	Não tem um responsável com foco somente nisso.	Não existe.	Falta um analista de projetos (Analista social).	Falta de equipe. Muita gente mandando para pouca gente executando.	Muita coisa para uma pessoa só. Existem solicitações de campanhas a todo momento.	As solicitações de levantamento de informações são sempre urgentes, pedidas de última hora.	Deveria caminhar junto ao mercado. Desenvolver e melhorar produtos não tem, o foco é em piorias. Ultimamente todas as demandas vêm da Superintendência e Gerência.
O computador, por ser muito lento, limita muito a equipe.	Como no gerenciamento dos projetos envolve muitas pessoas são muitas opiniões e por isso demanda muito tempo.	É centrado na coordenadora, mas ela não tem tempo.	É uma área sem relevância, mas deveria ter uma inteligência institucional, geral.	Dependência das áreas para aprovação dos materiais, isso acaba atrasando as publicações.	O sistema é péssimo.	Falta uma equipe de projetos.	Só tem pessoas operacionais.	Salário não condizente com o cargo e as funções.	Não consegue focar em um projeto e por isso gera atrasos.	As campanhas mudam muito até chegar a ideia final.	Dependência muito grande da agência com as embalagens. Até quando é P&D, até quando é criação? Deveria ter alguém focado em legislação para acompanhar. Até quando é qualidade ou P&D?
O trabalho da agência terceira é complicado, pois todas as áreas do marketing demandam e não se sabe o que é prioridade.		Falta estratégia no lançamento e mudanças nos produtos.	-	Poderíamos ter autonomia para gerir a assessoria de imprensa, hoje é um terceiro.	Por não ser prioridade, não há compromisso das áreas.	Coordenadora que faz tudo.	-	A parte de cerimonial não é função de Eventos.	Depende muito dos "donos" das campanhas (eles que enviam as informações para a divulgação dos	Existe resistência dos envolvidos.	Suprimentos faz muita demanda de pioria. As demandas da fábrica sobre liberação de lotes não cabe ao P&D. Não existe desenvolver e melhorar produtos, o foco é em piorias.
Deveria ter um treinamento para passar o padrão ou tudo teria que ser aprovado pela criação.	-	-	-	Falta equipe.	Equipe fica fora da Cocamar.	-	-	Não se sabe os critérios para conceder patrocínio. Existe alta demanda de patrocínio.	Existem muitos serviços de urgência.	Orçamento "impede" atingir os objetivos e fazer do jeito pedido.	Existe muita "politicagem" - Agradar os superiores e não pensar no produto/consumidor. O consumidor na maioria das vezes não tem voz. Autonomia de decisão, é realmente do P&D?
Não existe um critério: o que é feito aqui e o que é passado para a agência.	-	-	-	Demandas extraordinárias e urgentes (praticamente sempre).	-	-	-	Reservas e suporte de equipamentos e auditórios não deveriam ser de responsabilidade de eventos. Muitas campanhas dependem do	Falta de planejamento de quem solicita a campanha. Muitas campanhas dependem do	Existem muitos erros no sistema (monitoramento), além de depender muito de informações de outras áreas.	Deveria ter maior divulgação das nossas marcas terceiras e produtos para os representantes e colaboradores. Além de que deveria ter maior contato, troca de informações com as empresas das marcas terceiras.
P&D x Criação x Agência. As correções de embalagens são da criação. Quem tem que ter contato direto com a agência?	-	-	-	-	-	-	-	Pedidos de eventos são feitos muitas vezes em cima da hora, acumulando assim, serviço.	Escolha dos brindes das campanhas sempre em cima da hora.	No controle de desempenho, encontrá-se respostas "erradas" e incompletas dos promotores, tendo que revisar	Gerir fornecedores, é realmente P&D ou suprimentos? As áreas estão desalinhadas. O P&D não realiza para o P&D, só serve. Apaga muito incêndio. Só resolve o que dá problema. Poderia revisar qualidade e custos como rotina e não só quando é demandado.
-	-	-	-	-	-	-	-	Muitas vezes, apaga incêndio.	Os clientes são muito indecisos e muitas vezes os orçamentos não são validados pela superintendência e diretoria.	O problema da execução dos planos de ação é seguir o padrão.	Não existe uma pessoa foca na melhoria do produto (na busca de produtos novos / inovações). Ninguém avalia e controla o shelf-life, é aplicado no Proveedor Oficial, mas dificilmente é acompanhado e monitorado. Falta organização no departamento. Delimitar o que cada um faz, falta clareza. Falta controle de prazos.
-	-	-	-	-	-	-	-	Feitas e exposições: já sabe que será feito, mas falta planejamento de verbas.	As datas das viagens de premiação dependem de decisões rápidas, e isso não acontece.	-	A cooperativa não tem visão de que o P&D é uma área para otimizar custo de produto, tem visão de gestão.
-	-	-	-	-	-	-	-	Grande dependência de outros setores (compras).	Todas atividades devem passar por aprovação, atrasando as atividades.	-	Não há foco no desenvolvimento técnico da embalagem. Deveria estudar novas tecnologias e processos, mas não tem tempo. Não tem gestão de custo eficiente de produto. Não piorar e sim saber impactos, ter visão de quanto o produto pode absorver o custo. Deve perder a visão de apenas reduzir o custo.
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Existe muita burocracia: Coordenação - Gerência - Superintendência e depois volta. O P&D é uma área mais separada, deveria responder para a fábrica. Falta visão estratégica. Os estudos do setor não são eficientes, efetivos. Fica muito aberto, não se sabe onde quer chegar, se vai ser validado ou não. A falta de pessoas limita muito o P&D. Poderiam ser estudados outros produtos, não só do varejo.
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Falta uma pessoa "antenada" na mudança do mercado para ver mudanças em formulação, tabela nutricional, entre outros.

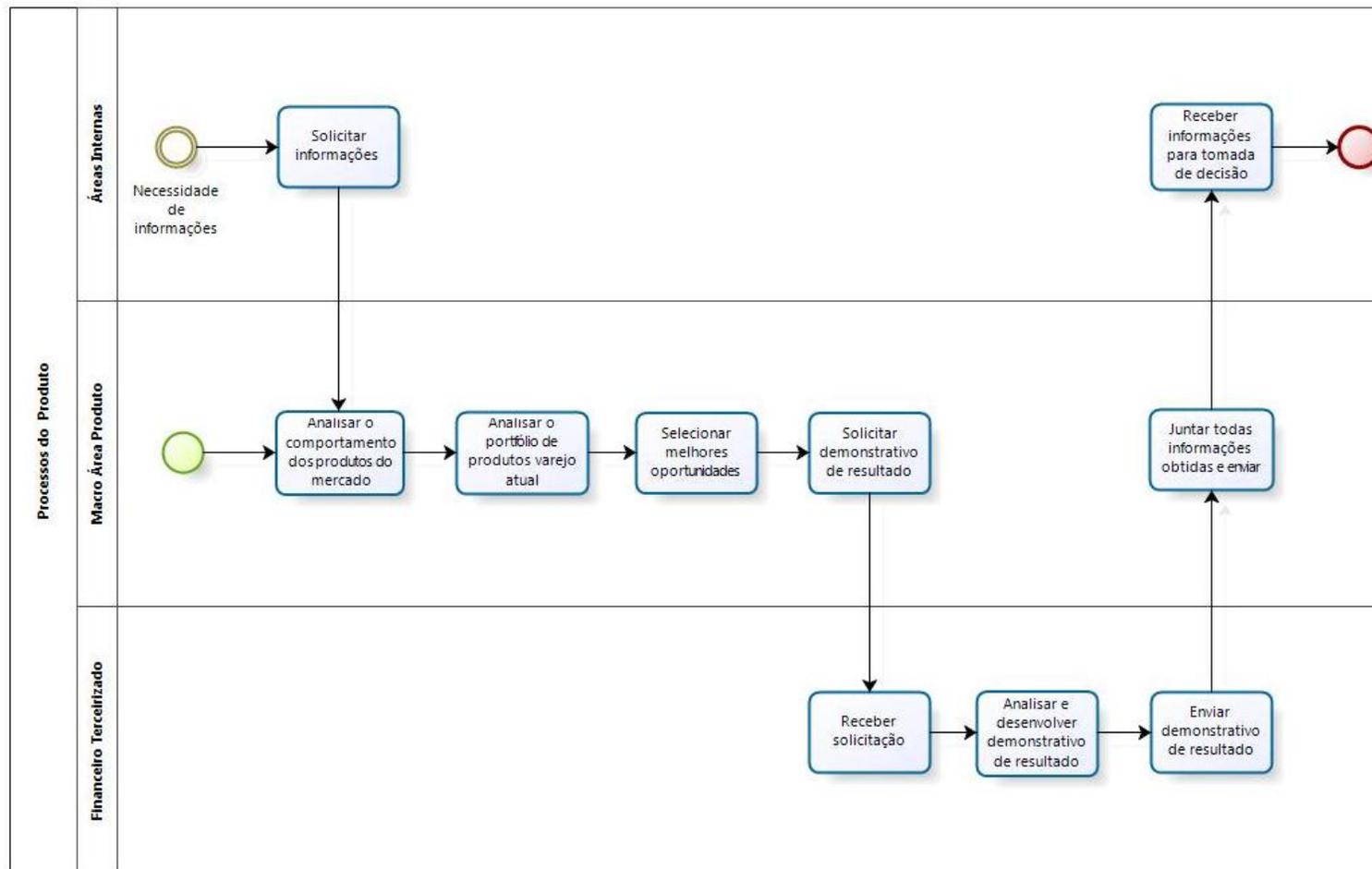
**APÊNDICE B - MAPEAMENTO DO PROCESSO DA SUBÁREA –  
CRIAÇÃO**



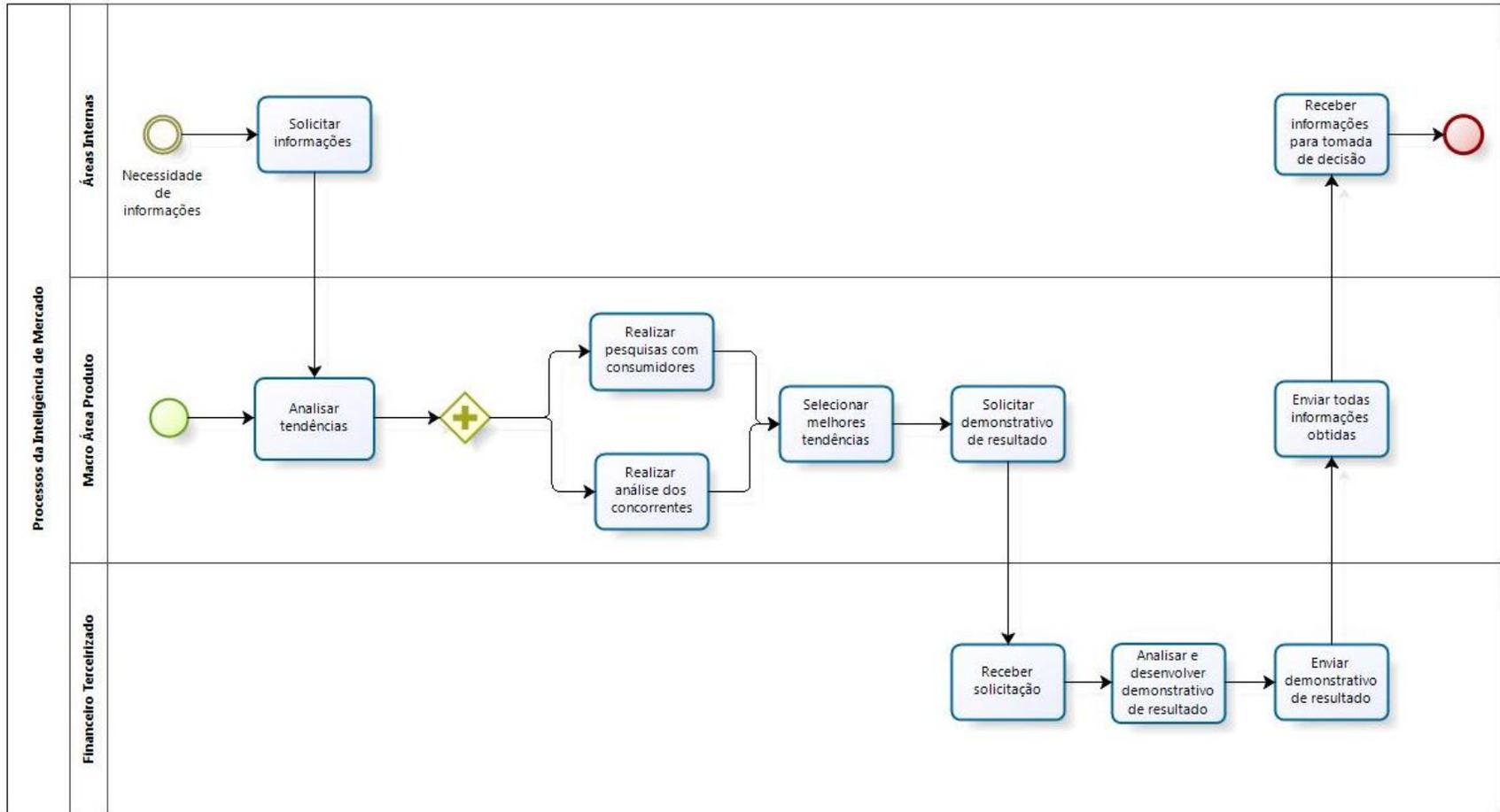
**APÊNDICE C – MAPEAMENTO DO PROCESSO DA SUBÁREA –  
MÍDIAS**



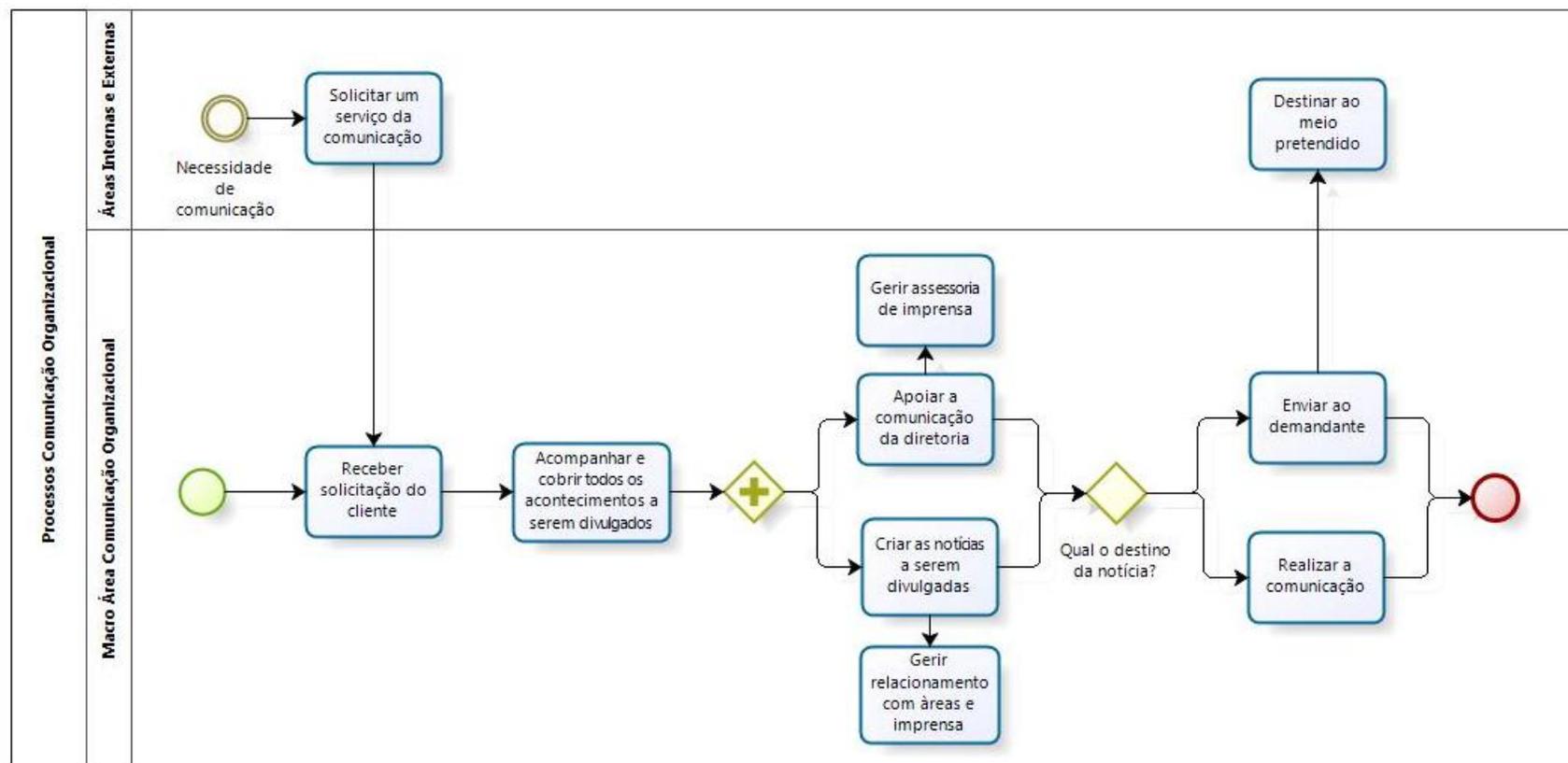
**APÊNDICE D – MAPEAMENTO DO PROCESSO DA SUBÁREA –  
PRODUTO**



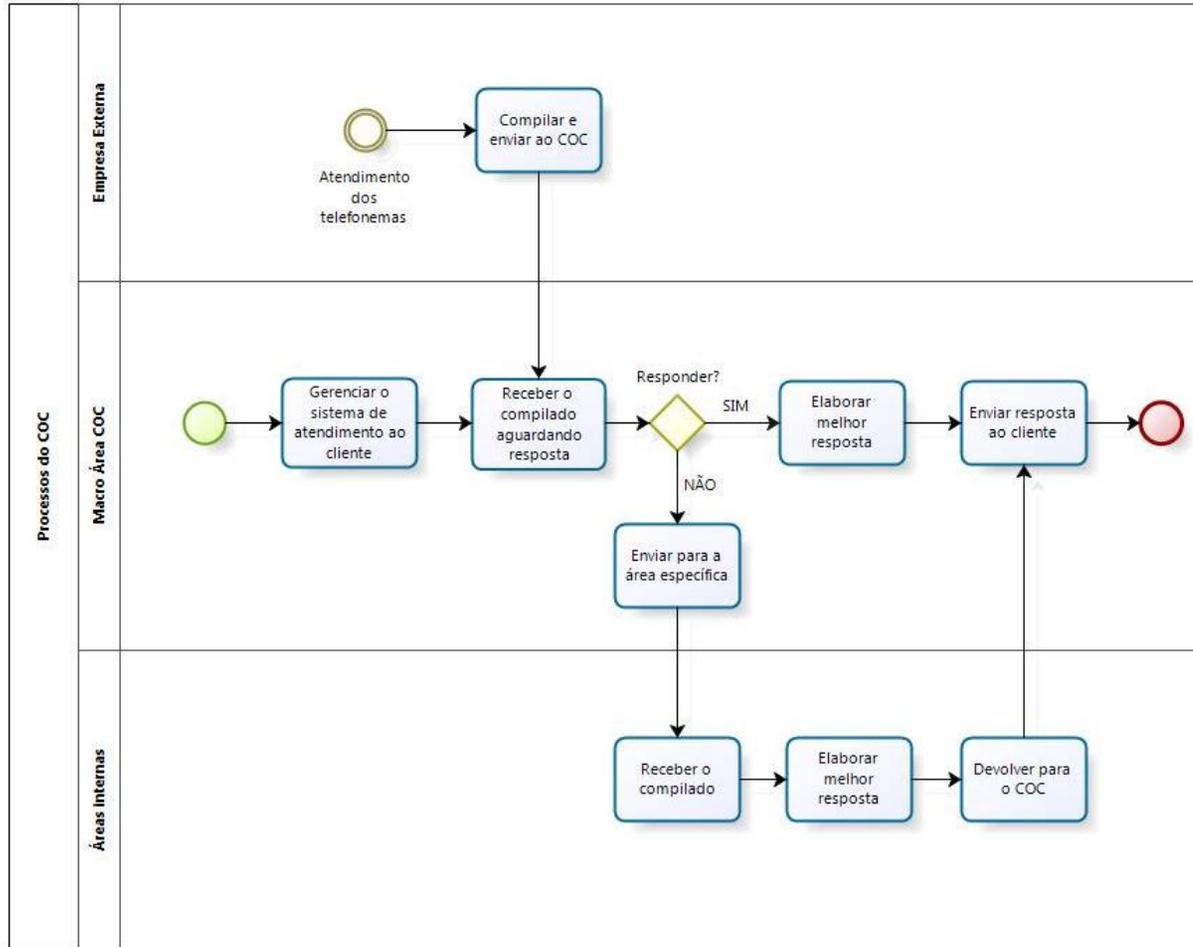
**APÊNDICE E – MAPEAMENTO DO PROCESSO DA SUBÁREA –  
INTELIGÊNCIA DE MERCADO**



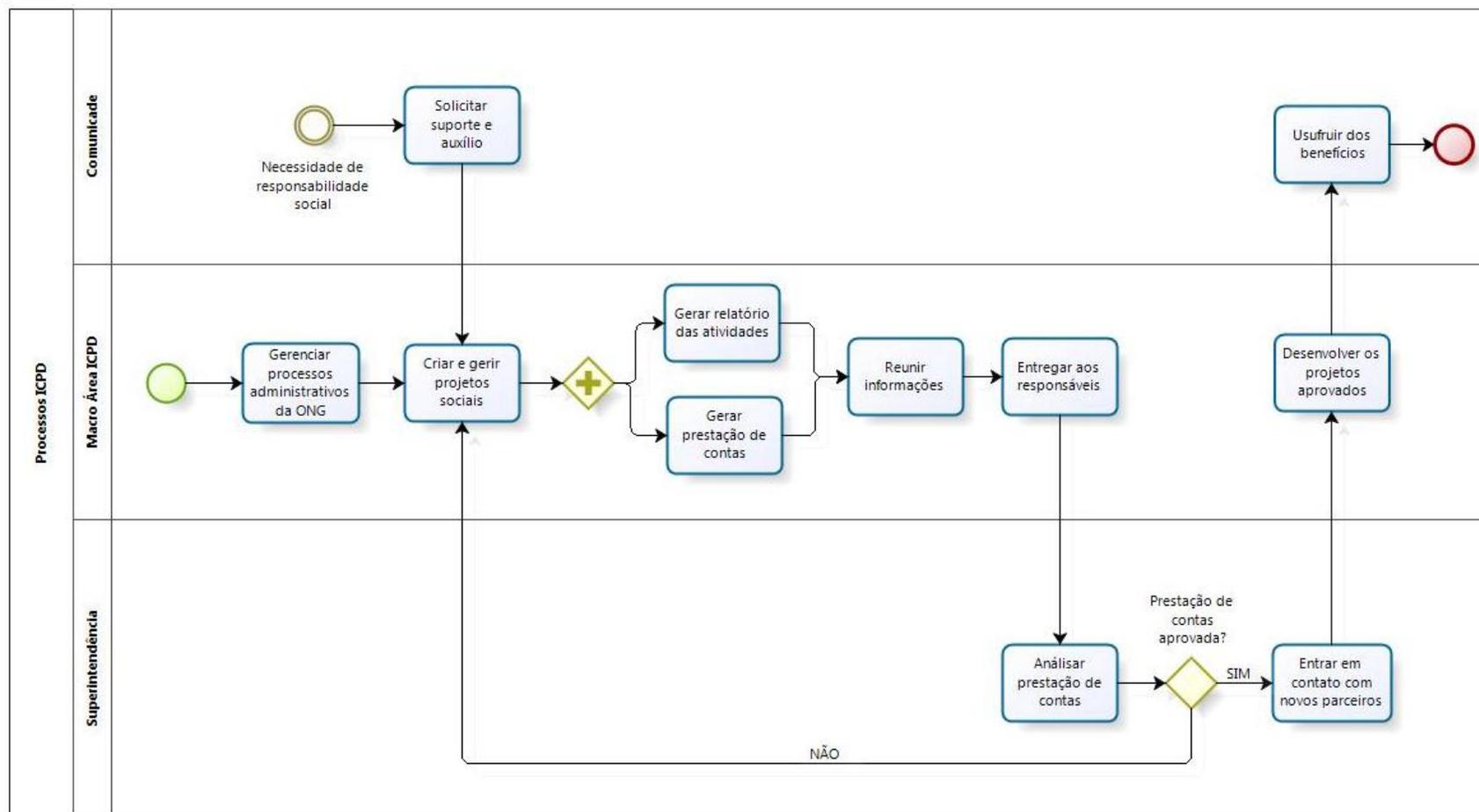
**APÊNDICE F – MAPEAMENTO DO PROCESSO DA SUBÁREA –  
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**



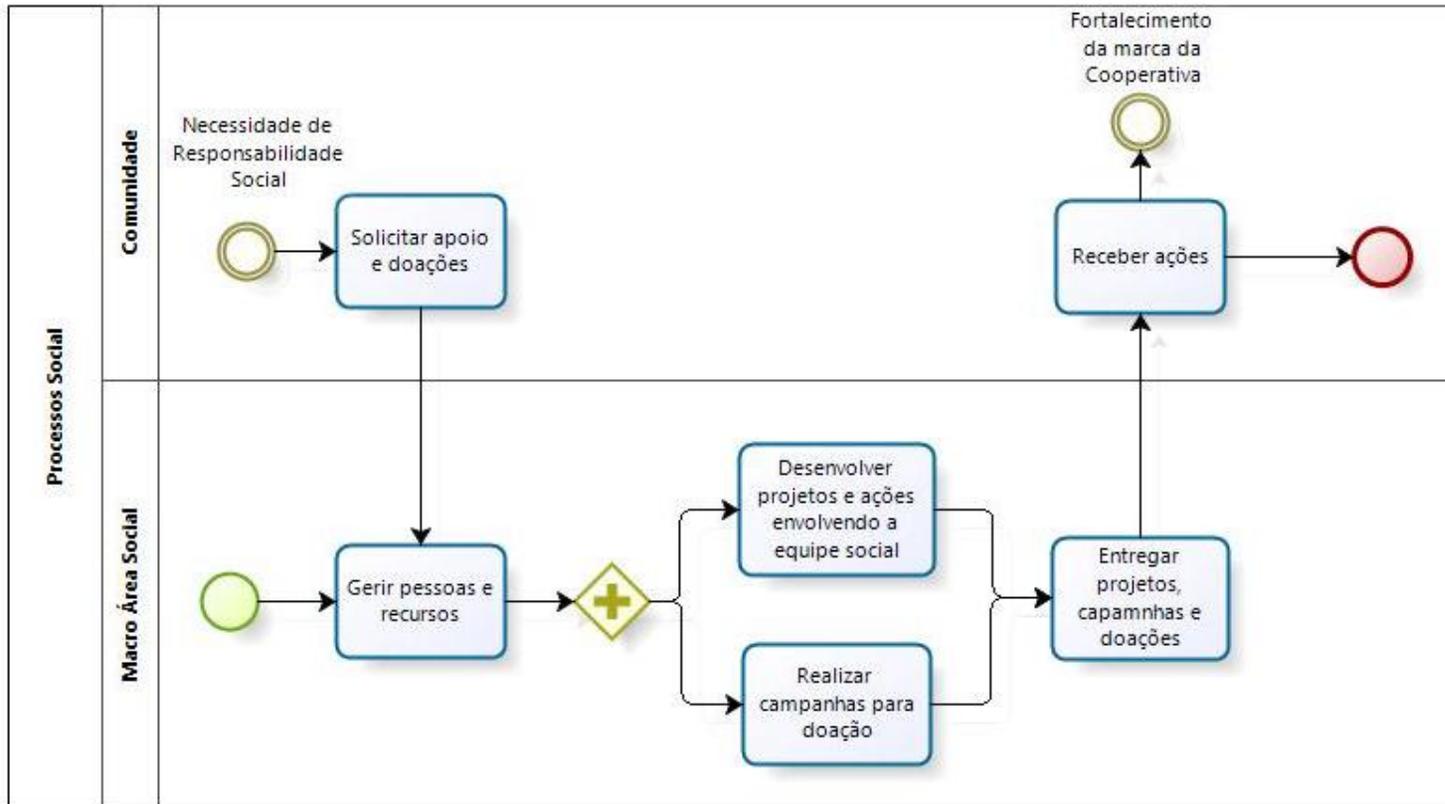
**APÊNDICE G – MAPEAMENTO DO PROCESSO DA SUBÁREA –  
COC**



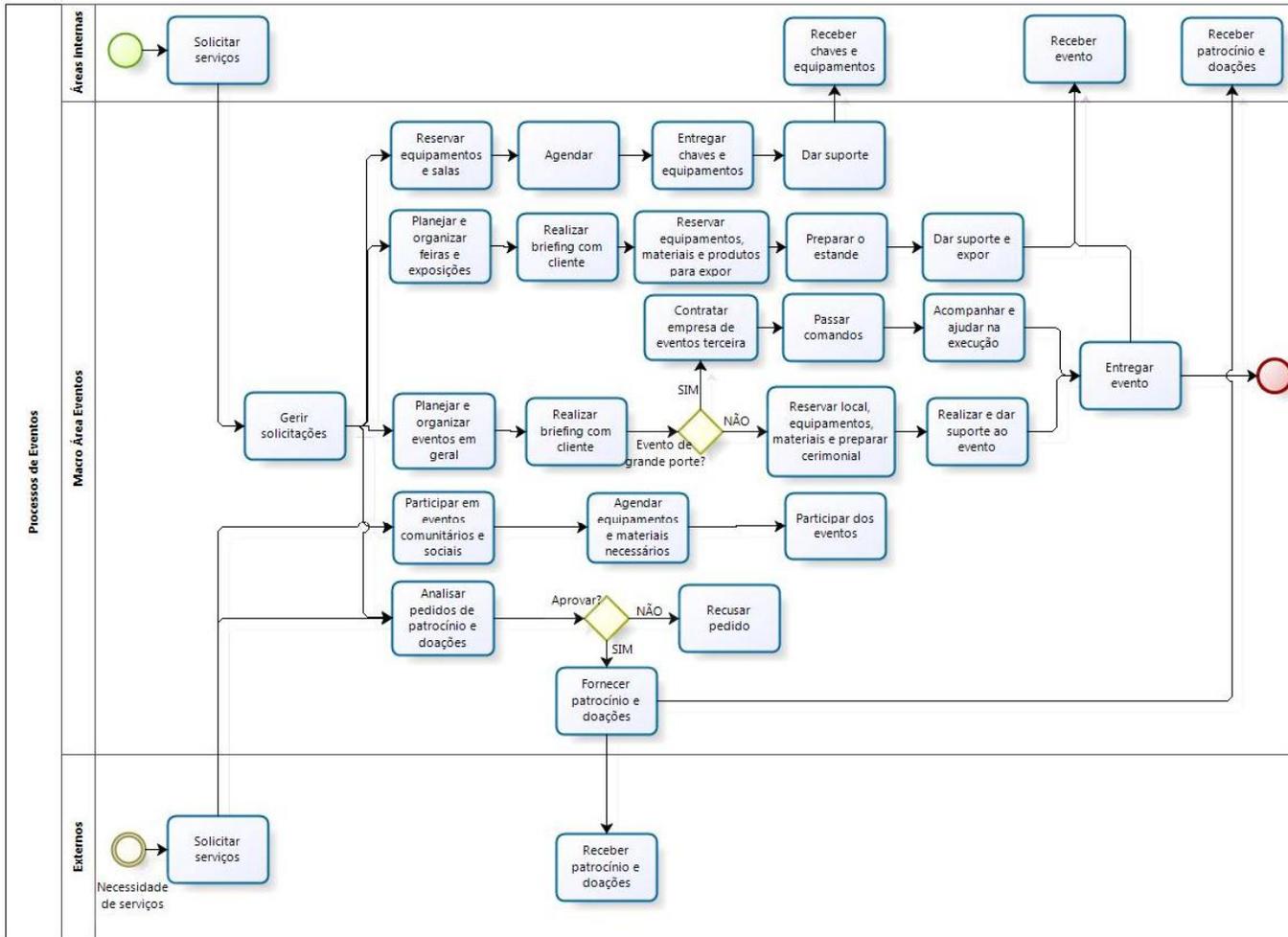
**APÊNDICE H – MAPEAMENTO DO PROCESSO DA SUBÁREA –  
ICPD**



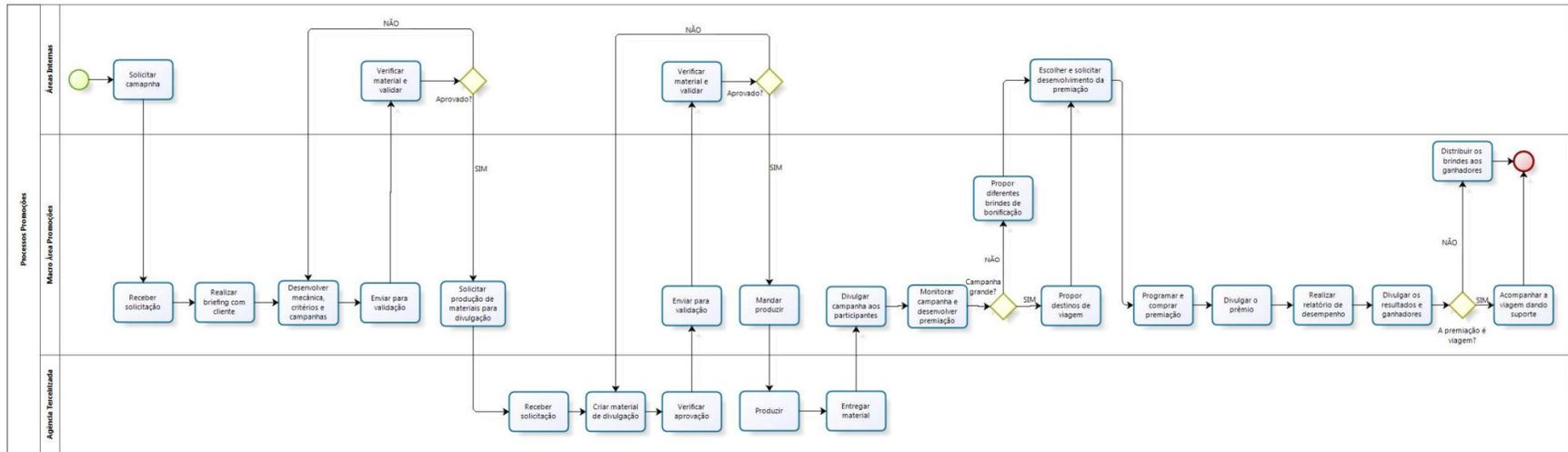
**APÊNDICE I – MAPEAMENTO DO PROCESSO DA SUBÁREA –  
SOCIAL**



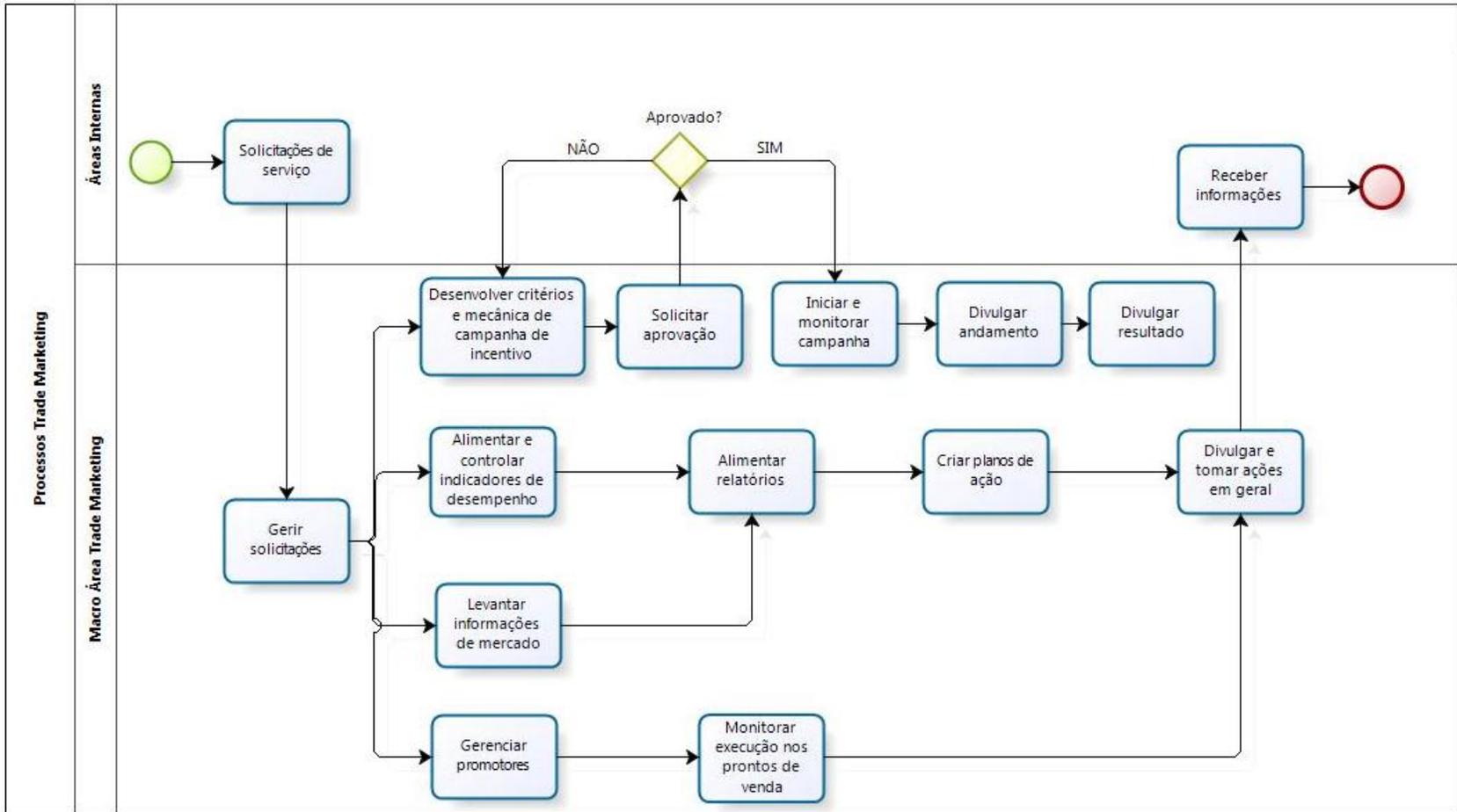
**APÊNDICE J – MAPEAMENTO DO PROCESSO DA SUBÁREA –  
EVENTOS**



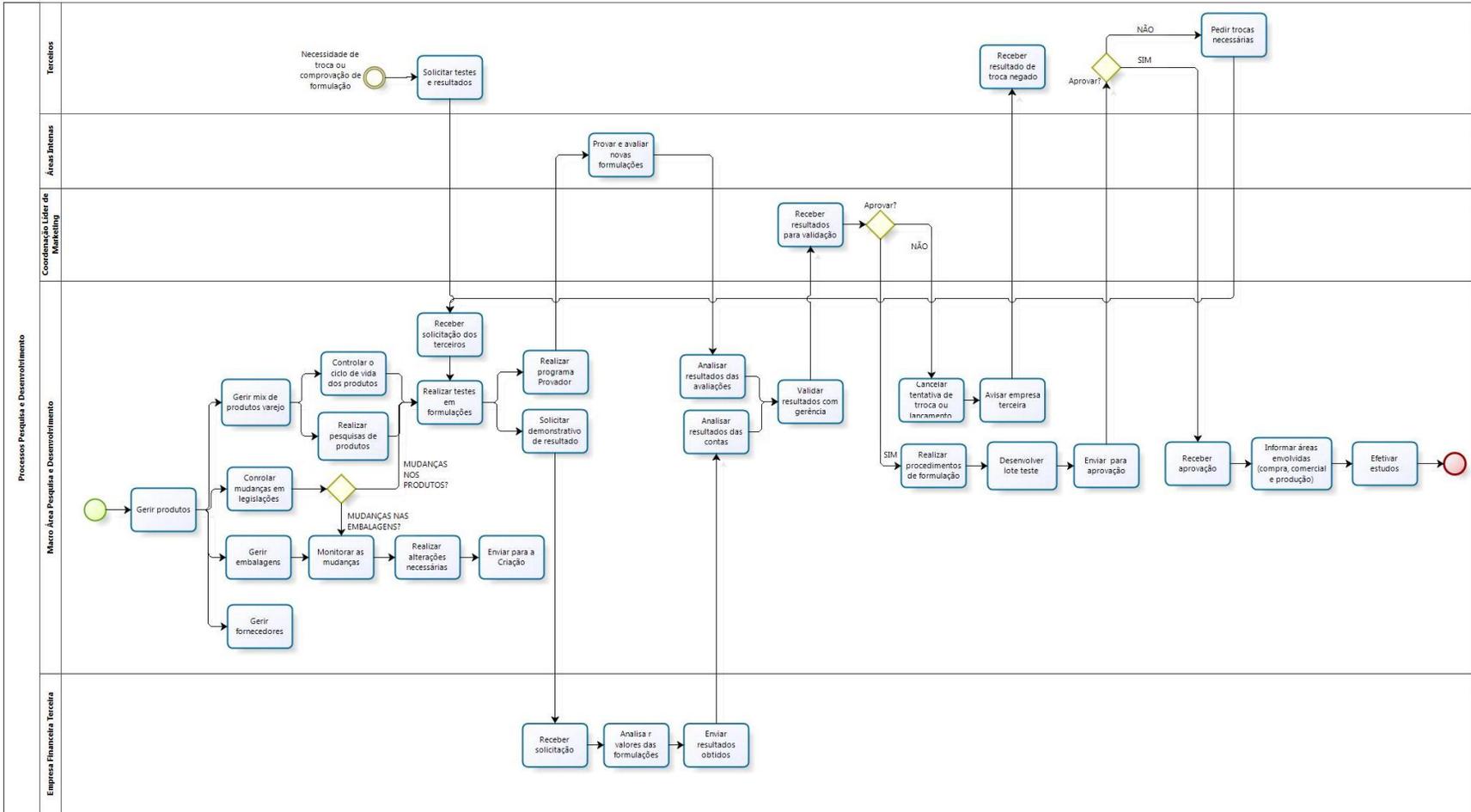
**APÊNDICE K – MAPEAMENTO DO PROCESSO DA SUBÁREA –  
PROMOÇÕES**



**APÊNDICE L – MAPEAMENTO DO PROCESSO DA SUBÁREA –  
TRADE *MARKETING***



**APÊNDICE M – MAPEAMENTO DO PROCESSO DA SUBÁREA –  
PESQUISA E DESENVOLVIMENTO**



**Universidade Estadual de Maringá**  
**Departamento de Engenharia de Produção**  
**Av. Colombo 5790, Maringá-PR CEP 87020-900**  
**Tel: (044) 3011-4196/3011-5833 Fax: (044) 3011-4196**