

CURSO DE POS - GRADUAÇÃO A NIVEL DE ESPECIALIZAÇÃO EM  
MARKETING EMPRESARIAL

NOME: Rozangela Bacellar da Silva

TITULO: "ESTRUTURA DE UM DEPARTAMENTO DE MARKETING"

## SUMARIO

### PAGINAS

1 - INTRODUÇÃO.....	01
2 - A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UM DEPARTAMENTO DE MARKETING.....	03
2.1 -As premissas básicas para a estruturação	
2.1.1 - Estrutura Efetiva.....	04
2.1.2 - Condições que permitem uma estrutura sadia.....	06
3 - DESCRIÇÃO DE CARGOS (FUNÇÕES E TAREFAS NA ESTRUTURA ).....	07
4 - OS DEPARTAMENTOS DE MARKETING.....	09
4.1 - Departamento de Pesquisas Gerais.....	09
4.2 - Departamento de Compras e Estocagem...	11
4.3 - Departamento de Transportes, Armazenagem e Distribuição.....	13
4.4 - Departamento de Promoção de Vendas.....	14
4.5 - Departamento de Propaganda Publicidade	20
4.6 - Departamento de Serviços, Assistência e Garantias.....	21
5 - MERCHANDISING.....	22
6 - VENDAS.....	23
7 - GERENCIA DE PRODUTO.....	26
8 - RELACIONAMENTO ENTRE DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO INDUSTRIAL E O DEPARTAMENTO DE MARKETING.....	28
9 - DESCRIÇÃO DE CARGOS E RELAÇÃO FUNCIONAL DO PESSOAL DE MARKETING.....	29
10- CONCLUSÃO.....	39
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	41

## 1 - INTRODUÇÃO

"Marketing é a execução, por uma empresa, de todas as atividades necessárias para criar, promover e distribuir produtos que estejam de acordo com a demanda atual ou potencial e com a capacidade de produção".(1)

Notamos neste contexto que o marketing tem como função: pesquisa, planejamento, análise, avaliação e informação, e a venda é uma função executiva, finalizadora, dinâmica. A área de venda deve receber da de marketing todos os dados e avaliação para a perfeita execução, devido se fazer uma comparação errada do marketing com vendas.

Deve-se ter uma melhor organização da estrutura da empresa, a fim de adequar os recursos humanos envolvidos na área de marketing.

Não há uma estrutura de marketing definida para a maioria das empresas, depende muito da sua complexidade, seus objetivos, divisões, produtos e planos de desenvolvimento.

E através da estrutura que obteremos uma maior compreensão da empresa, assegurando uma direção efetiva.

A estratégia para uma estrutura de uma empresa deve ser ditada pelos objetivos da administração. Essa estrutura deverá ter flexibilidade, a fim de acompanhar as possíveis alterações que surgirão em seus objetivos.

E importante se ter uma estrutura de um Departamento de Marketing, porque nenhuma empresa poderá conseguir venda em massa sem se ter um departamento de mercado devidamente estruturado.

(1) - ANDRADE, VIRGILINO BORGES - Marketing na Empresa Privada - 1a ed. Rio de Janeiro, Ed. Rio, 1938

Através da estrutura de um Departamento de Marketing é possível visualizar o trabalho de diversos setores controlando e supervisionando a execução de suas funções pré-determinadas na empresa.

## 2 - A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UM DEPARTAMENTO DE MARKETING.

Na estrutura organizacional de um Departamento de Marketing é recomendável a criação do cargo de Diretor de Marketing, a fim de manter um intercâmbio entre os departamentos ligados a fabricação, a comercialização, divulgação e distribuição do produto, destinados a conservar o equilíbrio econômico-financeiro para o desenvolvimento da empresa.

As atividades de marketing dividem-se e complementam-se entre si: internas e externas.

As atividades internas de trabalhos sob a orientação e supervisão de marketing, visam a atuação na área de fabricação junto ao gerente de produção, definindo em conjunto as decisões a serem tomadas neste setor.

Atividades externas de ação sob a orientação de marketing e gerência de vendas. Estas atividades atuam na área de distribuição, junto ao gerente de vendas; na área de divulgação, junto ao gerente de propaganda e junto ao gerente de promoção de vendas.

Nas atividades internas e externas a atuação do Diretor de Marketing será na área de comercialização junto ao gerente financeiro. A Diretoria de Marketing em ambas as atividades, desempenha o papel de suma relevância, orientando e estimulando as funções da gerência de vendas.

Por não existir uma perfeita organização do Departamento de Marketing, é importante observar as vantagens e desvantagens das diversas formas da organização de marketing, podendo estas serem orientadas para a função, o produto e o mercado.

## -Organização de Marketing Orientada Para a Função

E a maneira de apresentar a organização demonstrando que cada indivíduo exerce dentro do departamento.

## -Organização de Marketing Orientada Para o Produto

E quando a empresa apresenta variada linha de produção, a fim de atender um mercado específico.

Tendo como objetivo, pôr todos os recursos disponíveis da empresa voltados para a produção. Havendo uma grande influência interna, das decisões gerenciais da empresa.

## -Organização de Marketing Voltada Para o Mercado

Grande parte das empresas estão voltadas para um mercado altamente variado (consumidores, indústrias e governo).

Objetivando os seus recursos em função da oportunidades exigidas pelo mercado.

## 2.1 - As Premissas Básicas Para a Estruturação

### 2.1.1 - Estrutura Efetiva

Uma empresa no decorrer de sua existência e no seu desenvolvimento precisa ter uma estrutura adaptável, livrando-se de todos os seus problemas

existentes e tentando penetrar modificações na sua organização.

Deve-se evitar na empresa que seja dado ao Diretor de Marketing o título de diretor de vendas sem modificar suas funções e sua competência técnica.

Não se deve confundir a falta de competência técnica com a falta de experiência profissional, pois o indivíduo pode ter capacidade técnica em determinada área e não possuir experiência profissional para desempenhar a função que lhe foi atribuída.

Os relatórios empresariais não devem ser feitos aleatoriamente e sim quando solicitados pela empresa ou em fases críticas que a empresa venha a passar.

O executivo deve ter conhecimento das tarefas que lhe são atribuídas a fim de evitar que haja discordância de opiniões.

A comunicação entre subordinados e chefia deverá ser de forma clara e autêntica, obedecer uma ligação funcional e hierárquica.

A empresa não deve ter em sua estrutura um organograma simulado e sim um real, pois o organograma é considerado um meio de avaliar o valor e a posição dos membros da empresa ou do departamento.

Um dos problemas a serem evitados na estrutura da empresa, refere-se a descrição de cargos que erroneamente são preparadas por pessoas fora do departamento, que certamente deveria ser feita pelos organizadores do próprio departamento. As informações devem circular pela chefia no departamento de forma clara, a fim de facilitar a compreensão dos subordinados, e não de forma a satisfazer os desejos pessoais da chefia para com certos subordinados, gerando um clima de conflitos entre seus subordinados.

### 2.1.2 - Condições Que Permitem Uma Estrutura Sadia

A estrutura sadia é aquela em que comparamos com o vidro, porque quebrando-se deverá ser reconstruída e redistribuída na empresa. Notamos nessa estrutura que o responsável pelo Departamento de Marketing deve estar sempre preparado e aberto para as mudanças que surgirão na empresa, a fim de se adaptarem plenamente a essas mudanças.

### 3 - DESCRIÇÃO DE CARGOS

E a definição das tarefas que são atribuídas às pessoas da organização, demonstrando o grau de responsabilidade de cada indivíduo. Geralmente a descrição de cargos obedece aos seguintes elementos:

#### - A Função

A especificação da função deve variar segundo o tempo e com o indivíduo que a ocupa.

#### - Relações de Trabalho

Um indivíduo não deve se manter sozinho na sua área de trabalho, deve ter sempre uma ligação com o departamento em que ele atua. Deve-se estabelecer uma relação hierárquica para se saber qual a pessoa a quem deverá se dirigir e quais serão as atividades a serem feitas.

#### - Tarefas e Deveres

A descrição de cargos deve estabelecer quais são as tarefas e os deveres a serem executados e qual a sua importância para se ter um pleno desenvolvimento da tarefa com relação a outras.

#### - Características Pessoais

O fator mais importante de se ter uma pessoa capacitada para um determinado cargo é se ela possui

algumas qualidades que são imprescindíveis para se obter sucesso naquele determinado cargo.

#### - Critérios de Avaliação

É importante porque através dele podemos avaliar qual a verdadeira importância de um determinado cargo que uma pessoa ocupa.

#### 4 - OS DEPARTAMENTOS DE MARKETING

Visando um melhor desempenho de um Departamento de Marketing em executar as suas complexas funções, de maneira descentralizada, o Departamento de Marketing se subdivide em:

- Departamento de Pesquisas Gerais
  
- Departamento de Compras e Estocagem
  
- Departamento de Transportes, Armazenagem e Distribuição
  
- Departamento de Promoção de Vendas
  
- Departamento de Propaganda e Publicidade
  
- Departamento de Serviços, Assistência e Garantias

Sendo que os mais importantes são os Departamentos de Compras, Fabricação, Promoção de Vendas e Propaganda.

##### 4.1 - Departamento de Pesquisas Gerais

Este departamento se encarrega de toda a parte de pesquisa que é necessária para um produto. Sendo que as decisões que são tomadas pela função de marketing dependerá dos resultados dessas pesquisas.

A função do departamento é oferecer informações necessárias para o desenvolvimento da empresa, com relação aos seguintes elementos: produto, mercado, distribuição, concorrência e consumidor final.

## - Pesquisa Sobre o Produto

A pesquisa do produto está dividida em várias fases:

a) Pesquisa-teste de mercado - tem como finalidade avaliar fatores importantes, relacionados ao sucesso do produto a ser lançado no mercado.

b) Pesquisa de Vendas - visa o controle das vendas, no que tange aos estoques, entradas e saídas diárias do produto com relação a determinados números de distribuidor (atacadista, varejistas, etc.) durante um certo tempo.

c) Pesquisa de Anúncios ou Veículos - busca-se testar a eficiência das mensagens publicitárias junto aos consumidores desejados.

d) Pesquisa de Opinião e Informe - visa o conhecimento da opinião pública em relação a certo assunto de interesse da empresa.

## - Pesquisa Sobre o Mercado

Para que uma empresa não corra riscos desnecessários, é imprescindível que ela faça pesquisa de mercado a fim de mantê-la orientada, protegida e segura dos seus investimentos.

Esta pesquisa tem como finalidade:

- Identificar e analisar as oportunidades do mercado como um todo;

- Definir a área de influência do mercado;

- Verificar o crescimento constante de suas vendas, em

relação aos seus concorrentes.

#### - Pesquisa Sobre Distribuição

Visa a escolha do melhor canal de distribuição do produto, a fim de atingir os desejos e necessidades dos consumidores, de maneira eficiente e rápida.

#### - Pesquisa Sobre o Consumidor

Visa definir quem é o consumidor, onde ele está localizado, qual a sua classe social e quais as suas preferências e gostos referentes à qualidade do produto, preço, embalagem e etc.

A pesquisa é de grande importância e só poderá ser levada a uma boa execução, através de pessoas e empresas especializadas. Ela compreende uma técnica delicada e complexa.

### 4.2 - Departamento de Compras e Estocagem

O Departamento de Compras é o encarregado de todas as compras de que o departamento necessita, tanto de produtos industriais como produtos de comércio, e cuidando também de toda a estocagem do produto.

Tanto na política de compras como na de vendas tais empresas estão ligadas uma a outra, como também fazem parte de todo o plano de marketing.

O gerente de compras é o encarregado de executar toda a política de compra da empresa de acordo com as necessidades da empresa, do seu capital disponível, dos meios que a empresa possui e das tendências do mercado que vende o produto, e do mercado

que consome o produto.

Existem fatores para se conseguir uma boa política de vendas, na qual podemos citar algumas:

- Ter um conhecimento da qualidade do produto o qual se deseja comprar, para que não sejam feitas compras desnecessárias ou erradas;
- Conhecer dos gostos e das preferências das pessoas que irão adquirir o produto;
- Ter conhecimento de quais serão os melhores preços do produto e melhores prazos de pagamento.

Nenhum gerente de compras deve influenciar os compradores com os seus gostos e preferências pessoais e sim orientar as sua compras de acordo com os gostos e preferências do mercado consumidor e sempre com uma colaboração do setor de vendas. Porque compras e vendas estão interligadas uma a outra e são de grande importância para as empresas.

Mesmo sabendo que o planejamento do departamento de compras são de sua total responsabilidade, ele procura saber as tendências e gostos do mercado, tomando as seguintes providências:

- Manter contato com os seus fornecedores, revendedores e concorrentes, trocando algumas idéias e buscando informações;

As compras quase sempre são decididas levando em conta vários fatores como:

- estoque disponível;
- vendas do período anterior;
- previsão de vendas para o novo período;

- resultados das pesquisas sobre o produto e o mercado.

Podemos citar alguns tipos de compras de mercadorias:

- Seria aquela em que o consumidor adquire a mercadoria por pura necessidade;
- Seria a compra por antecipação, na qual a compra é feita antes de surgir a necessidade do produto, de acordo com o seu estoque;
- Seria a compra planejada para atender as necessidades reais de determinado período;
- Seria a compra feita por contrato, para entrega futura.

#### 4.3 - Departamento de Transportes, Armazenagem e Distribuição

Este departamento se encarrega das providências que devem ser tomadas em relação aos transportes, armazenagem, distribuição e movimentação do produto - da fábrica aos pontos de revenda até chegar aos consumidores.

De acordo com as circunstâncias da empresa ela poderá escolher qual o melhor método de distribuição a ser usado, tais como:

##### 1 - Distribuição Pela Própria Organização de Vendas:

Essa distribuição é usada quando há uma produção em massa para uma distribuição mais rápida de bens de consumo.

## 2 - Distribuição Por Meio de Organização de Vendas de Terceiros:

Essa distribuição é feita para produtos que sejam conhecidos de vendas no varejo e com consumo em ritmo acelerado. Muitas empresas de vendas colocam outros produtos porém que não vá de encontro aos seus, para assim poderem fazer uma distribuição da preferência entre a clientela.

## 3 - Distribuição de Intermediários Por Agentes:

São empresas que cuidam da distribuição de produtos manufaturados, assumindo a venda de uma infinidade de produtos diferentes. A sua eficiência dependerá da margem que a mercadoria lhe oferecerá.

## 4 - Distribuição Através de Firms Distribuidoras Especializadas:

Tem como finalidade fazer uma perfeita distribuição do produto visando proteger a marca da fábrica, dos preços e da divulgação.

### 4.4 - Departamento de Promoção de Vendas

O Departamento de Promoção de Vendas como os outro departamentos é independente um do outro e sua principal função seria a de conseguir vendas em quantidade.

Para que isso aconteça é necessário que ele desenvolva suas técnicas em quatro direções: promoção junto ao produto; junto ao vendedor; junto ao revendedor; junto ao consumidor.

A promoção que é feita junto ao produto é compreendida através da idealização do material de promoção, na confecção das campanhas de vendas, demonstrações, amostra grátis, exposições, concursos, prêmios, incentivos, brindes, e etc.

A promoção que é realizada junto ao vendedor está voltada para a preparação de cursos de treinamento e adaptação profissional, concursos de vendas, e etc.

A promoção junto ao revendedor está conceituada na assistência às vendas dos revendedores e distribuidores, promovendo cursos de aperfeiçoamento para vendedores e incentivando os cursos para estimular as vendas dos seus produtos, através de manuais de vendas, etc.

A promoção junto ao consumidor está voltada à valorização que as empresas dão aos seus produtos, fazendo com que os consumidores o consumam.

#### As Funções de Um Departamento de Promoção de Vendas

- Traçar a política de vendas da empresa;
- Elaborar as campanhas de vendas dos produtos;
- Pegar todo o material de promoção do produto e distribuí-lo para os locais de venda;
- Estabelecer as políticas de preços e descontos, de acordo com o plano geral de marketing;
- Elaborar as promoções e as propagandas e acompanhá-las na sua execução;
- Determinar e acompanhar a estratégia de vendas, a ser desenvolvida pelo departamento de vendas

- Ter um controle das verbas destinadas às operações de tudo aquilo referente a vendas.

## Política de Vendas

É basicamente um conjunto de fatores que a empresa cumpre para conseguir alcançar os seus objetivos que são as vendas. Algumas das características mais importantes para se realizar uma boa política de vendas são as seguintes:

- Ela deve ser bem definida, para que não surjam choques de interpretações;
- Deve ser estável, para que não sejam sempre modificadas;
- Deve ser de fácil compreensão para que seja bem executada;
- Deve visar resultados presentes, como também futuros;

Para se elaborar uma política de vendas devemos levar em consideração alguns fatores:

- o produto;
- o mercado como um todo;
- as vendas e a estratégia do departamento de vendas;
- a concorrência;
- a propaganda e publicidade;
- as promoções e campanhas de vendas de um produto a

serem realizadas;

- as relações que existem entre as pessoas da empresa.

### Campanhas de Vendas

As campanhas de vendas são anuais, periódicas, regulares, dependendo do tipo de negócio que será feito e as suas necessidades de vendas.

Devemos observar alguns fatores para se realizar uma campanha de vendas:

- 1 - a preparação de todo o material de promoção e distribuição do produto que será necessário para a campanha, num tempo hábil a todos os postos de vendas no qual o produto poderá ser vendido, como lojas, varejistas e etc. e em quantidade que seja suficiente para suprir as necessidades que estão previstas;
- 2 - a distribuição de um manual de vendas e uma preparação dos vendedores que irão compor a campanha;
- 3 - definição das quotas de vendas distribuídas pelas capitais, interior, estados, etc;
- 4 - deve haver uma comunicação do plano de propaganda a ser utilizado pela empresa, e quais os veículos publicitários a serem utilizados.

## Material Promocional

Pode-se chamar de material de promoção tudo aquilo que é utilizado pela empresa para promover um determinado produto, numa campanha de vendas. Poderíamos citar rapidamente alguns daqueles que seriam mais importantes para a empresa:

- folhetos, cartazes, displays, manual de vendas, etc.;
- qualquer literatura explicativa.

## Manual de Vendas

É num manual de vendas que podemos encontrar qualquer tipo de informação para uma pessoa ligada a vendas.

Ele contém tudo que uma empresa possui, e qual seria o seu processo de venda propriamente dito.

Mas os principais pontos desse manual seriam os seguintes:

- a empresa, seus direitos, o negócio (que seria o produto ou serviço prestado pela empresa); os departamentos; filiais e lojas (no qual seria mostrado a estrutura organizacional da empresa); formulários; clientes importantes; informações confidenciais; instruções técnicas de vendas (seria qual o processo de venda que a empresa utilizaria e qual a sua estratégia para que houvesse um bom desempenho do trabalho a ser realizado); relação do material ou equipamento a ser usado.

## Política de Preços e Descontos

Ao calcular o preço de um produto deve-se notar que esse preço cobrirá todas as despesas necessárias e garantirá um lucro satisfatório, não se esquecendo da concorrência.

Considerando-se a existência de uma variedade de preços, em relação aos elementos e fatores, citamos:

- o preço com base no custo da mercadoria;
- o preço com base na preferência do consumidor;
- o preço baseado na demanda;
- o preço baseado na concorrência.

As decisões de marketing são envolvidas pelos recursos financeiros, obedecendo sempre o planejamento dos problemas financeiros; demonstrando que ao se estabelecer os preços o diretor de marketing deve trabalhar em cooperação com o diretor financeiro.

Os descontos existem para estimular vendas especiais, em determinadas situações deve ser estabelecida por:

- produto, cliente, quantidade, pagamento à vista, planejamento antecipado e por motivo de uma promoção qualquer.

## Desenvolvimento da Linha de Produto

O desenvolvimento da linha de produtos se refere à modificação, complementação, ampliação, aperfeiçoamento, redução, ou idealização de novos produtos. (1)

Deverá ser constante a preocupação por esse desenvolvimento. Esse assunto dependerá de estudos sobre o comportamento do consumidor, sua penetração, as reações e dificuldades encontradas, as tendências do mercado.

## Propaganda

A propaganda visa conseguir um aumento das vendas pela difusão do produto, através dos meios de comunicação em massa.

## Verbas de Operações

Em uma organização as verbas são pré-estabelecidas visando atender os diversos setores ou departamentos, a fim de desenvolverem sua operações.

As verbas devem ser estabelecidas de acordo com verbas mensais da empresa, obtendo assim um bom negócio para a empresa.

## 4.5 - Departamento de propaganda e Publicidade

A propaganda tem a função de realizar uma venda indireta. Sendo a propaganda uma comunicação em massa, deve ser elaborada em cima de planos e idéias criativas, despertando assim o interesse do consumidor por determinado produto.

A publicidade é um veículo utilizado pela propaganda para alcançar os seus objetivos.

Para se ter um gerente de propaganda eficiente, é necessário que ele seja criativo e tenha um

grande conhecimento dos veículos publicitários que são utilizados para uma perfeita propaganda.

Podemos citar alguns exemplos de meios de propaganda que são utilizados:

- a televisão é dos mais importantes veículos por ser de âmbito nacional;
- jornais, revistas, rádio, "out-door", feiras, letreiros luminosos, etc..

Departamento de Comparação      Sub-departamento de Propaganda

É aquele que tem como função principal coletar todas as informações que sejam possíveis com relação a propaganda e publicidade dos seus concorrentes na empresa, puramente para efeito de comparações.

A pessoa que é encarregada desse departamento cuida de tudo que diz respeito a propaganda que está sendo desenvolvida pela empresa, com relação aos seus concorrentes.

#### 4.6 - Departamento de Serviços, Assistência e Garantias

Para se ter esse tipo de departamento vai depender do tipo de negócio ou produto que a empresa trata, tendo como finalidade principal prestar qualquer tipo de serviço para as pessoas que consomem o produto, como para os seus distribuidores e revendedores.

## 05 - MERCHANDISING

Este departamento tem como finalidade ajustar o produto à exigências e condições do mercado consumidor.

Tem como atividade básica apresentar o produto da empresa em condições de atrair o interesse do consumidor, em qualquer momento que a empresa estiver atravessando, como lançamento, crescimento, maturidade, saturação, declínio, rejuvenescimento.

O Departamento de Merchandising acompanha a implantação completa do marketing, desenvolvendo sua estratégia de ação através da apresentação da mercadoria, aperfeiçoamento das condições físicas de vendas, da determinação do preço, ao alcance do consumidor entre outros fatores que irão influenciar para um bom desenvolvimento do negócio.

## 06 - DEPARTAMENTO DE VENDAS

Executa a política de vendas, a orientação, assistência e controle das vendas e dos elementos vendedores em geral.

As funções deste Departamento são:

estudar o mercado em que opera; cobrir as zonas de trabalho; custos operacionais do departamento e controle das vendas e dos vendedores em geral.

### Estudo do Mercado:

Este estudo depende da estrutura organizacional da empresa e o ramo de negócio a que se dedica. Limita-se ao potencial comprador operante; potencial do vendedor e a situação da concorrência; os meios para o crescimento do número de clientes, vendas e pesquisa através de questionário simples.

### Cobertura de Zonas de Trabalho:

Refere-se entre outros itens à: divisão em zonas fechadas ou não do território de sua área; registros diários das vendas e suas ocorrências e exame, análise das compras por cliente e por produto.

### Custos Operacionais:

Visa a feitura de relatórios de despesas gerais do departamento; controle das comissões dos elementos ligados às vendas; mapas mensais de operação

de custos gerais com as vendas que são solicitadas à contabilidade.

#### Controle de Vendas e Vendedores:

Tem como finalidade a produção individual por zoneamento de trabalho, estatística geral das vendas, fichários de clientes atuais e futuros.

O Departamento de vendas deve preocupar-se com os seguintes setores:

#### Recrutamento e Seleção

É necessário que haja na empresa um profissional especializado de formação técnica e psicológica a fim de selecionar vendedores (pessoas) com habilidades, para que mais tarde a empresa não venha sofrer decepções, prejuízos e outros inconvenientes futuros que possam atrasar o desenvolvimento da empresa.

#### Remuneração dos Vendedores

A fim de estimular os vendedores é indispensável para a empresa criar uma remuneração em condições de satisfazer as suas necessidades e dedicação.

Esta forma de estímulo fará com que não exista uma grande rotatividade de funcionários na empresa.

Neste sistema de remuneração deverá ser incluído à título de incentivo adicional, prêmios de produção, gratificações extras, medalhas e distintivos, promoções para os funcionários que mais se destacaram.

## Treinamento dos Vendedores

Quando temos um treinamento profissional adequado, obtemos as seguintes vantagens:

Para o vendedor:

A familiarização e melhor adaptação à sua profissão e seu ambiente de trabalho, possibilidade de promoção à cargo de maior significação, conhecimento perfeito do produto que vende.

Para a empresa:

Maiores possibilidades para formação de uma equipe que seja "ideal"; redução de custos com supervisão, melhores relações com seus clientes e melhores vendas.

Objetivando o treinamento permanente vimos que é preciso uma reciprocidade de idéias, sobre trabalho em campo que cada um está desenvolvendo.

## 07 - GERENCIA DE PRODUTO

O gerente de produtos é aquele indivíduo que acompanha o produto desde a sua criação até o instante que este produto se torna à disposição do consumidor. Tem como principal função a de reunir e agrupar todas as informações que dizem respeito ao produto o qual estão criando. Ele deve conhecer a fundo a empresa, saber quais os seus reais objetivos, suas principais metas, a sua situação financeira, a propaganda, a promoção de vendas, etc.

Tem também como função alternativa a de providenciar a qualidade do produto a ser criado, qual será o seu uso, qual o tipo de embalagem a ser usada, qual a propaganda e publicidade a ser realizada, quais os canais de distribuição do produto e qual o seu mercado e principalmente estar sempre atento aos produtos que lhe farão concorrência.

É necessário que o gerente de produtos conheça bem os hábitos do consumidor e qual a sua motivação, sendo com isso necessário que ele esteja sempre junto com os departamentos de marketing que irão lhe auxiliar em vários aspectos.

Um Departamento de marketing que é muito útil ao gerente de produto é o departamento de pesquisas, por lhe oferecer alguns resultados sobre o mercado, e sobre o mercado, e sobre o comportamento do consumidor. O departamento de propaganda e de promoção de vendas lhe é útil mostrando qual o tipo de mídia a ser feito num determinado produto.

O gerente de produto quando possui todas as informações necessárias sobre o seu produto e seus concorrentes, ele analisa qual será a sua perspectiva em relação ao seu mercado e quais serão as suas estratégias de vendas. Ele elabora um plano de marketing para o seu produto, junto com o Diretor de Marketing, no qual, ele lhe apresentará os seus objetivos, suas políticas e meios que serão definidos através de uma política de venda, uma política de produto e quais seriam os seus objetivos comerciais (o lucro da empresa).

E necessário que o gerente de produto verifique quais foram os resultados das vendas de uma determinada linha de produto e analise os resultados encontrados com as propagandas feitas e com a promoção de vendas realizada.

## 08 - RELACIONAMENTO ENTRE DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO INDUSTRIAL E O DEPARTAMENTO DE MARKETING

A organização desse departamento depende quase sempre do que a empresa fabrica e como ela fabrica o produto. Esse departamento é um dos mais importantes, ao lado do departamento de vendas, porque desses dois departamentos é que depende grande parte da aquisição do mercado.

O Diretor do Departamento Industrial possui várias funções, dentre elas podemos destacar:

- A coleta de dados e informações, com relação aos processos de industrialização;
- Saber e diferenciar as qualidades das matérias-primas, para que possa ter uma maior facilidade nos cálculos e previsões, em relação a produtividade e qualidade dos produtos a serem fabricados;
- Orientar todos os setores ligados ao processo de fabricação, para se ter uma maior produtividade, com menores despesas, esforço físico e tempo;
- Estar sempre acompanhando os custos de produção e custos gerais do departamento.

## 09 - DESCRIÇÃO DE CARGOS E RELAÇÃO FUNCIONAL DO PESSOAL DE MARKETING.

### Diretor de Marketing

É necessário que um Diretor de Marketing possua certos conhecimentos em: estatística, pesquisa de mercado, processamento de dados, pesquisa operacional, psicologia, psicologia social, economia, etc.. É importante que ele tenha uma certa experiência em gerência de vendas, de marketing e de produtos e tenha também experiência e conhecimento de planejamento e seja encarregado de diversas linhas de produtos diferentes.

Podemos citar algumas qualificações exigidas para o cargo de Diretor de Marketing:

- 1 - Ter conhecimento do composto promocional que envolve uma propaganda;
- 2 - Possuir técnicas gerais de pesquisa em propaganda;
- 3 - Ter conhecimento de algumas técnicas de promoção de vendas;
- 4 - Conhecer alguma coisa sobre relações públicas.

#### Algumas características psicológicas:

- 1 - Deve possuir instinto de liderança;
- 2 - Deve possuir uma certa maturidade para resolver os problemas que vão surgir na empresa;
- 3 - Deve ter conhecimento de análise e síntese.

## Relação de Trabalho

O Diretor de Marketing deve ter toda a sua responsabilidade voltada na aquisição da documentação que esteja a sua disposição no mercado sobre toda a situação econômica da empresa.

## Relação Hierárquica

Ele é diretamente ligado à administração geral, informando a ela toda a sua política de mercado. Dependendo da estrutura da empresa ele supervisionará todos os gerentes de departamentos responsáveis direta ou indiretamente por vendas.

O relacionamento funcional do Diretor de Marketing na estrutura empresarial tem como objetivo:

- Ao diretor de produção, informar sobre as possíveis modificações exigidas pelo mercado e obter dados sobre as restrições e problemas técnicos de produção, a fim de traçar e ajustar sua política de produção à demanda de mercado;
- Ao diretor administrativo e financeiro, informar sobre as tendências que dão origem ao controle orçamentário e obter dele dados sobre os planos de ação que atinjam o plano de previsão financeira da empresa;
- Ao gerente de recursos humanos, informar sobre seus planos de curto e médio prazos e suas exigências que poderão afetar a política de Recrutamento, treinamento e seleção; e obter informações sobre os recursos humanos disponíveis na empresa;
- Ao diretor de novos produtos, informar das oportunidades de mercado e manter-se informado no desenvolvimento de novos produtos;
- Aos diretores técnicos da produção, melhores técnicas de fabricação, a fim de reduzir os custos de produção.

Objetivando um bom desempenho o Diretor de Marketing deverá: saber qual a sua posição na estrutura da empresa e as origens das relações que manterá; deverá saber quais serão os recursos que lhe serão atribuídos; como será o controle orçamentário referente ao seu trabalho; etc.

O relacionamento do Diretor de Marketing com o mercado/cliente deverá ser para: analisar a situação econômica e suas influências no ramo do negócio na empresa; estabelecer as características do mercado consumidor; fazer contatos com empresas fornecedoras e concorrências.

O relacionamento do Diretor de Marketing com a empresa visa definir a política comercial da empresa atingir a lucratividade dos produtos. Avaliar o orçamento para cada evento e projeto; etc.

Em relação ao pessoal o Diretor de Marketing deverá cuidar para que haja um bom desenvolvimento de seus subordinados, elaborando programas para esse desenvolvimento; fazendo uma avaliação de quais seriam os seus recursos disponíveis, a fim de que a sua equipe atinja os resultados esperados, fazendo uma avaliação de desempenho de sua equipe de trabalho.

Em relação a área de resultados/responsabilidades: deverá o Diretor de Marketing criar uma estratégia comercial e planos de ação claros e aplicados; desenvolver metas bem definidas a fim de serem atingidos os prazos previstos.

Para o desenvolvimento do padrão de desempenho deverá ser observado: a qualidade do desempenho pessoal; o grau de atendimento às políticas gerais da empresa; o grau de atingimento das suas metas; etc.

Os métodos usados serão: Relatórios mensais de alcance das metas; Relatório do orçamento; Relatórios de novas propostas de produtos e negócios.

## Gerente de Vendas

A relação do gerente de vendas com o mercado/cliente tem por objetivo avaliar e aperfeiçoar a distribuição ajustando o estoque os serviços prestados; o estudo e análise de condições econômicas e de mercado a fim de coletar e relatar informações deste mercado.

Com a empresa, a relação do gerente de vendas é de melhorar os métodos de trabalho, redução de custos, formulação do plano anual de vendas, fazendo o acompanhamento e a revisão com frequência. Fiscalizar a concorrência; criar novos produtos.

Com seus funcionários, o gerente de vendas deverá fazer um plano constante e bem definido das suas responsabilidades na sua área; deverá fazer uma avaliação e supervisão do grupo verificando se os métodos de trabalho utilizados e a sua política seriam próprias para atingir-se as metas pretendidas. Ele deve sempre orientar seus funcionários, fazendo com que eles deem a cobertura adequada ao mercado.

O gerente de vendas tem responsabilidades que entre outras citamos como exemplo o cumprimento do orçamento de vendas, executar suas vendas de acordo com as metas que são traçadas e no prazo determinado.

No desempenho de suas atividades, ele deve sempre manter o nível de treinamento do seu pessoal, atingir as metas estabelecidas e cumprir o orçamento estabelecido.

Também é de responsabilidade do gerente de vendas a confecção de relatórios mensais do orçamento, relatórios mostrando sua participação no mercado por produto, cliente.

## Gerente de Mercado de Produto

O gerente de produto para analisar o potencial do segmento deve sempre solicitar serviços para identificação. Também é muito importante para o

gerente de produto avaliar o comportamento do consumidor e os fatores que influenciam seu comportamento de compra.

É de responsabilidade do gerente de produto o estudo do ciclo de vida do produto analisando as consequências relacionadas com os objetivos. Ele deve sempre adaptar os produtos ao mercado, sugerindo mudanças como embalagem, promoção, propagandas e outras.

Dentro da empresa o gerente de vendas deve sempre solicitar estudos de mídia e das características do produto, sugerindo sempre que possível e necessário novas táticas de vendas, novos produtos e novos planos de propaganda, definindo política de preços. Ele, juntamente com o gerente de produção e de vendas deve definir as escalas da produção e os objetivos de vendas.

As análises dos resultados obtidos com as propagandas, promoções e vendas por produto, mercado e região, é também função do gerente de vendas. Ele também participa do estudo e definição de novos produtos.

Com seu pessoal, ele deve sempre criar condições para que sua equipe atinja os resultados esperados, mantendo dentro do ambiente de trabalho, um clima bom e harmonioso. Nessas condições podemos citar uma boa seleção e uma avaliação eficaz de seus funcionários. Fornecimento de segurança e higiene no trabalho também é muito importante.

Entre as responsabilidades do gerente de vendas, temos o controle de um programa de treinamento, a avaliação dos métodos de trabalhos aplicados, avaliação do desempenho do seu pessoal, uma adaptação do orçamento e dos produtos (mercado) e o alcance das metas determinadas e dentro do tempo estipulado.

No desempenho de suas funções ele deve preparar previsões reais ou seja, fazer uma previsão do tempo que será necessário para a realização de um determinado trabalho.

Deve sempre haver diálogo com os outros departamentos colaboradores, as informações passadas para o gerente de marketing devem ser precisas, aumentando sempre sua qualidade na forma de trabalho.

O gerente de produto deve emitir relatório propondo adaptação de produtos, relatórios de orçamento, mapas de atividades e sempre manter o nível de moral do seu grupo.

#### Gerente de Pesquisa de Mercado

Em relação ao mercado/cliente deve ter por fim os seguintes objetivos:

- Realizar pesquisas com relação ao mercado tendo por objetivo atingir as suas finalidades de acordo com o mercado consumidor;
- Analisar o ciclo de vida dos produtos através disso dar conhecimento da análise feita dos outros departamentos da empresa;
- Fazer estudos do preço e da participação no mercado da sua concorrência;
- Saber quais os canais de distribuição a serem utilizados.

Com relação à empresa o gerente de pesquisa tem os seguintes objetivos:

- Deve organizar a aplicação dos recursos da empresa;
- Aplicar métodos de trabalho na empresa;
- Atender as metas da empresa.

Em relação ao seu pessoal o Gerente de Pesquisa deve ter os seguintes objetivos:

- Deve selecionar, treinar e orientar bem os seus subordinados;
- Deve fazer uma avaliação periódica do desempenho dos seus subordinados;

- Deve selecionar quais as tarefas que terão prioridade na empresa;
- Deve ter uma comunicação adequada com os seus subordinados;
- Deve solicitar sempre dos seus subordinados o cumprimento de suas tarefas.

O gerente de pesquisa de mercado possui algumas responsabilidades que podem ser citadas como importantes:

- Ter os seus trabalhos aplicados e avaliados;
- Possuir suas metas definidas e alcançadas dentro de um prazo de tempo determinado;
- Deve ter um orçamento de sua área que seja viável e que possa ser realizado.

Em relação ao seu padrão de desempenho o gerente de pesquisa de mercado atinge as suas metas de acordo com os seus níveis de qualidade e quantidade que foram determinados; deve atender os prazos que foram determinados; deve possuir um certo grau de eficácia nas suas pesquisas de mercado; deve cumprir o orçamento estabelecido pela empresa.

O gerente de pesquisa de mercado deve elaborar relatórios em relação ao desenvolvimento das pesquisas de mercado que estão sendo feitas; deve ter um relatório sobre o seu orçamento e outro sobre a avaliação de suas pesquisas de mercado, etc.

#### Gerente de Comunicações Mercadológicas

O gerente de comunicações mercadológicas em relação ao mercado/cliente, deve sempre estar acompanhando o desenvolvimento do mercado; deve acompanhar programas de propaganda, o merchandising da

empresa e da concorrência.

Em relação à empresa o gerente de comunicações mercadológicas deve localizar qual o público que ele irá atingir e quais os setores desse mesmo público que ele pretende alcançar; deve definir quais seriam os meios de comunicação que seriam usados pela empresa, para alcançar os seus resultados; deve determinar o objetivo final do programa, deve controlar a qualidade dos instrumentos da comunicação, deve verificar que os veículos de mídia estão sendo utilizados de maneira correta.

Em relação ao pessoal deverá o gerente de comunicação criar recursos para que a equipe consiga atender os resultados desejados, deve proporcionar um clima de trabalho que seja satisfatório: selecionando e treinando com eficiência o seu pessoal, deve oferecer segurança e higiene no trabalho.

Em relação às áreas de resultados e responsabilidades deverá ser feito um controle da propaganda, merchandising e promoção executada; as metas deverão ser comprimidas dentro dos prazos previstos, eliminação das despesas supérfluas; eliminar desperdício de material.

Em relação ao padrão de desempenho deve-se observar o grau de adequação da representatividade da empresa; o nível do padrão do desempenho do pessoal de sua área; o grau de cumprimento do orçamento.

Os indicadores a serem vistos serão relatório de avaliação dos programas; eficácia de mídia e relatório de orçamento.

#### Gerente de Serviços de Marketing

O relacionamento do gerente de serviços de marketing com o mercado/cliente tem como finalidade: Identificar quem é o mercado e suas características; determinar o perfil do consumidor através de: gostos, hábitos, idade, renda, etc.; definir estratégias de comunicação com o mercado, distribuição, embalagem, promoção, merchandising, propaganda e relações públicas; controlar a participação da empresa no mercado.

Na empresa visa este gerente administrar recursos materiais, financeiros e humanos; fazer levantamento de informações mercadológicas da empresa; obter dados dos departamentos a fim de elaborar o plano anual de marketing.

A relação do gerente de serviços de marketing com o pessoal, será procurando unir mais as outras gerências através de técnicas eficazes; criando métodos mais eficazes de comunicação com os níveis superiores e inferiores da empresa; mantendo o pessoal de sua área treinado e motivado.

Através da área de resultados/responsabilidades, o gerente de serviços de marketing visa coletar e relatar informações à respeito do mercado, procurando a otimização das previsões mercadológicas; avaliar a eficácia dos programas de promoção e propaganda; o cumprimento e aperfeiçoamento do orçamento de sua área.

Quanto ao padrão de desempenho, demonstra o grau de manutenção ou desenvolvimento dos segmentos de mercado sob sua responsabilidade; o grau de rentabilidade por segmento de mercado; o grau de alcance das metas dentro dos padrões de qualidade e prazos previstos.

Em relação aos indicadores teremos relatórios de participação de mercado por segmento; relatórios mensais das metas estabelecidas por produto, cliente e segmentos; índice de lucro por segmento de mercado; relatório de atendimento aos clientes.

#### **Gerente Administrativo de Vendas**

O gerente administrativo de vendas deve propor novas políticas de preços e fazer o controle dos preços, avaliando os preços de concorrência, registrando as ocorrências e propondo soluções. Ele deve analisar a situação econômica das regiões e propor o método de atendimento por tipo de cliente.

Uma colaboração na formulação de um plano de marketing é muito importante. Esta colaboração pode ser dada pelo gerente administrativo na forma de gráficos demonstrativos, dados de comparação, etc.

O gerente administrativo de vendas deve sempre que possível, tentar aperfeiçoar e simplificar os métodos administrativos, elaborando tabelas de preços, controlando as vendas e observando se estas estão atingindo e superando suas expectativas. Se as vendas não estão dentro do esperado, deve-se aperfeiçoar os mecanismos de vendas (estoque, crédito, etc.).

A seleção, o treinamento e a motivação são muito importantes de serem feitas com o pessoal que trabalha em sua área. Fazer uma avaliação do desempenho é muito bom para toda a área.

Em suas responsabilidades estão incluídas a confecção de relatórios que mostram a lucratividade por produto, relatórios sobre o ciclo de vida do produto (que devem ser sempre realizados), novos métodos administrativos, e um controle do orçamento.

No desempenho de suas funções temos a avaliação do comportamento do mercado, da concorrência, o grau de aplicação dos recursos de vendas, materiais e o controle de contas de vendas e estoques.

Também é da alçada do gerente administrativo de vendas a emissão de relatórios de orçamento, relatório das vendas, da situação econômica do mercado e da concorrência.

## CONCLUSÃO

Podemos observar que, o marketing pode ser entendido tanto como uma filosofia empresarial, que parte da posição de uma organização deve desenvolver as suas estratégias a partir de uma avaliação do meio-ambiente externo, quando um conjunto de instrumentos destinados a implementar esta filosofia. De qualquer maneira, o marketing é uma disciplina dependente; ela está a serviço das empresas, bem como, da própria sociedade.

Partindo desta premissa, um Organograma Empresarial é importante uma organização bem definida na estrutura do Departamento de Marketing, sempre com vista à realidade econômico-financeira de cada Empresa.

A Estrutura de um Departamento de Marketing dentro de uma determinada empresa, seja qual for o tipo de produto/serviço que presta, tem que estar bem definida e elaborado um Plano Geral de Ação, contendo seus objetivos, metas, políticas e estratégias, que, em seqüência estão ligadas à fabricação, comercialização e distribuição do produto pela empresa.

Abrange-se ainda, toda uma equipe de profissionais qualificados enquadrados dentro desta estrutura, a fim de prestarem seus serviços de acordo com o Sistema da Organização.

Deste modo, visa-se assim uma maior interação da Gerência e/ou Departamento de Marketing com vários outros departamentos existentes na Empresa (RH, Financeiro, Contábil, Fábrica, etc...), a fim de realizar como um todo os seus objetivos básicos de lucro e de vantagens, perante o mercado consumidor.

Para finalizarmos, podemos talvez afirmar que mudanças significativas estejam processando-se nas estratégias de marketing das Empresas, mas o fato de muitos segmentos importantes da sociedade estarem atentos às transformações sociais que estão ocorrendo nos mais diferentes contextos, reforça a idéia de que já existem muitas condições para que se altere a concepção sobre o tipo de relacionamento que deverá estabelecer-se entre as empresas e o mercado. A empresa não poderá

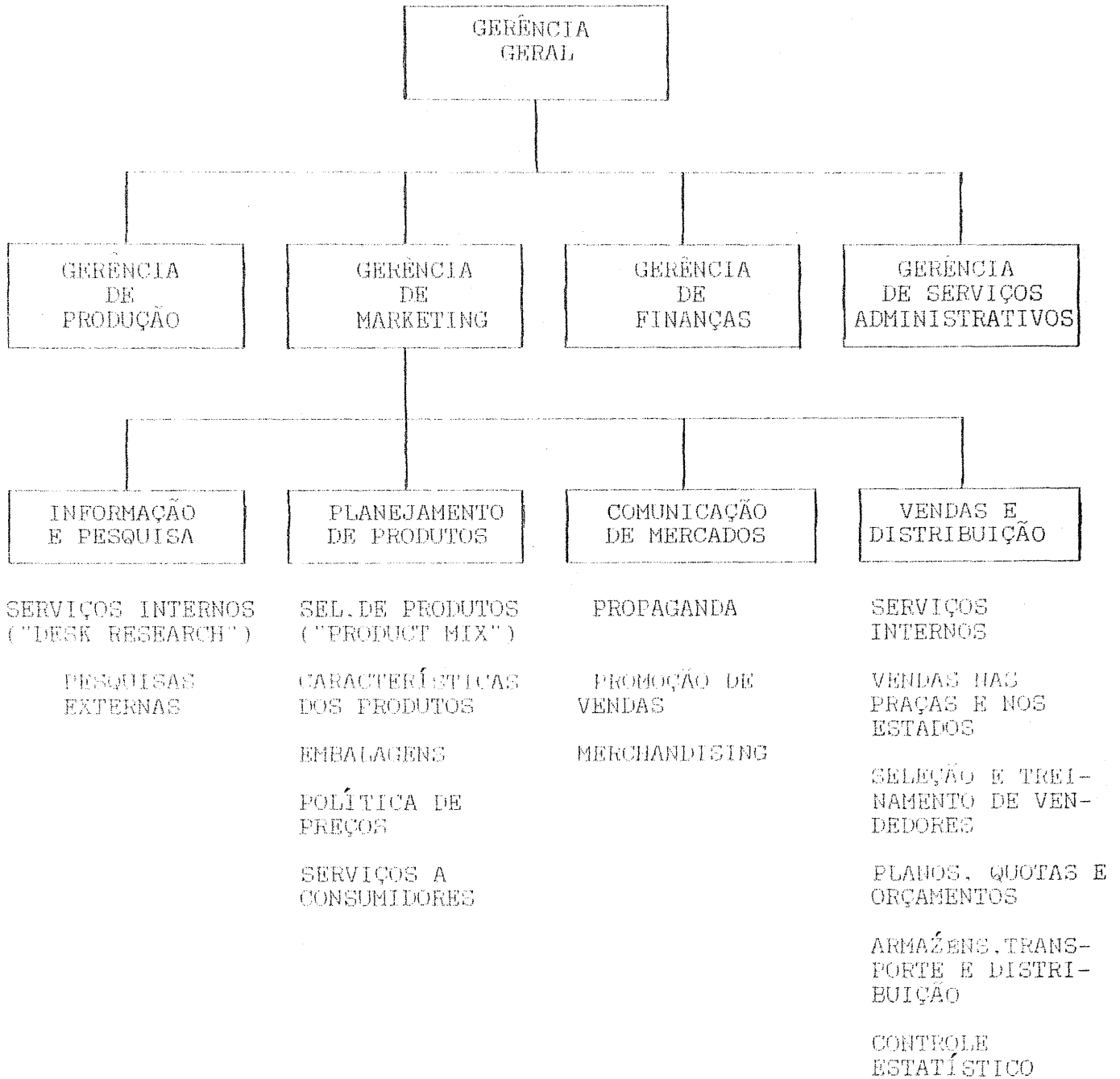
ficar indiferente às transformações sociais, nem a procedimentos e valores. Por sinal, a própria capacidade de prever e se ajustar ao seu ambiente, bem como de compreender sua responsabilidade social, constituirá, no futuro, um dos fatores fundamentais do sucesso ou insucesso das empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

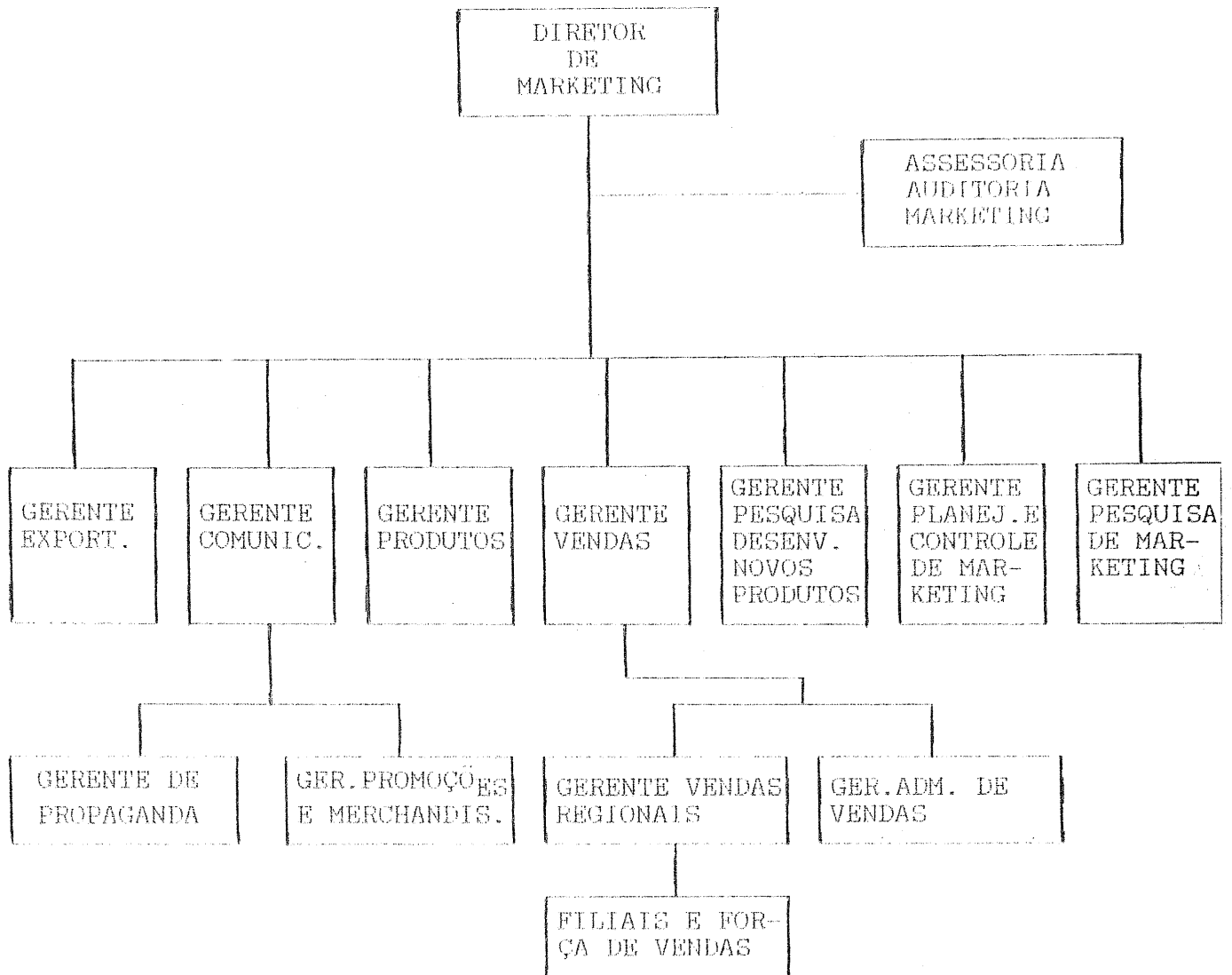
- 1 - ANDRADE, Virgílio Borges de - Marketing na Empresa Privada. Rio de Janeiro, Editora rio, 1980.
- 2 - CHALMERS, RuY B. - Marketing. São ulo, Editora Atlas, 1969.
- 3 - COBRA, Marcos Henrique Nogueira - Marketing Básico. 2a. edição, São Paulo, Editora Atlas, 1984.
- 4 - GRACIOSO, Francisco - Marketing: uma experiência brasileira. 2a. edição, Rev. São Paulo, Editora Cultrix, 1973.
- 5 - GRECCO, Constantino - Marketing Simplificado.
- 6 - KOTHER, Philip - Administração de Marketing - Análise, Planejamento e Controle. São Paulo, Editora Atlas, 1974, 3o. Volume.
- 7 - Tradução Management Center do Brasil - A Função de Marketing, - As responsabilidades do Principal Executivo e sua equipe. 1964, s.e.
- 8 - Apostilas de Marketing Empresarial da UFFR.
- 9 - SHEWE, Charles D. e Smith, Reuben M. - Marketing - Conceitos, Casos e Aplicações, São Paulo, Mc Graw - Hill do Brasil, 1982.
- 10- MOREIRA, José Carlos Teixeira - Marketing Industrial São Paulo, Ed. Atlas, 1989.
- 11- Revista de Administração - Vol. 21, no. 4, Out/Dez, 1986 - Public. FEA/USP.
- 12- Revista de Administração - Vol. 24 no. 3 Jul/Set, 1989 Publ. FEA/USP.

## A N E X O S

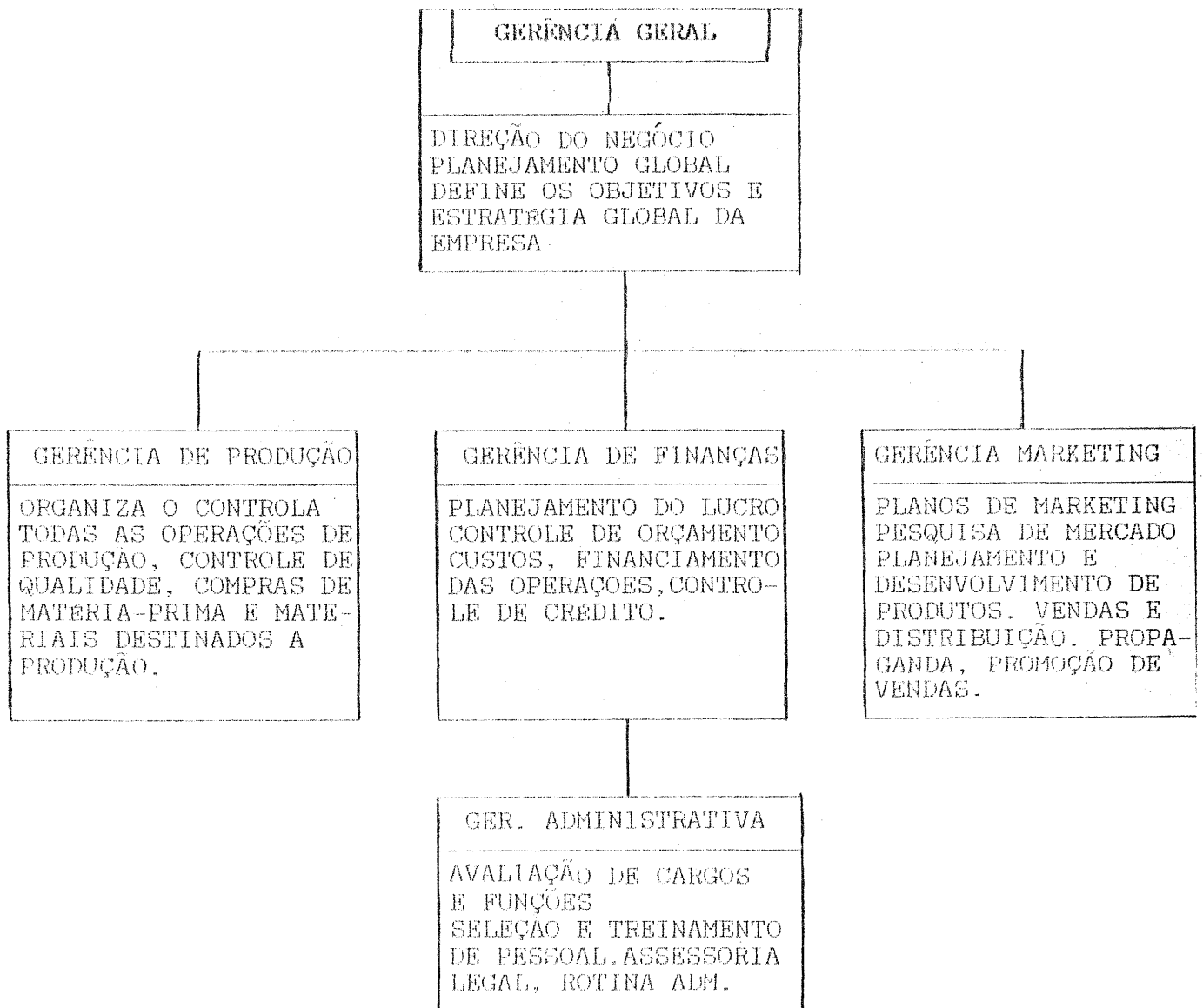
ORGANOGRAMA DAS 4 ÁREAS DE UMA ORGANIZAÇÃO DE MARKETING



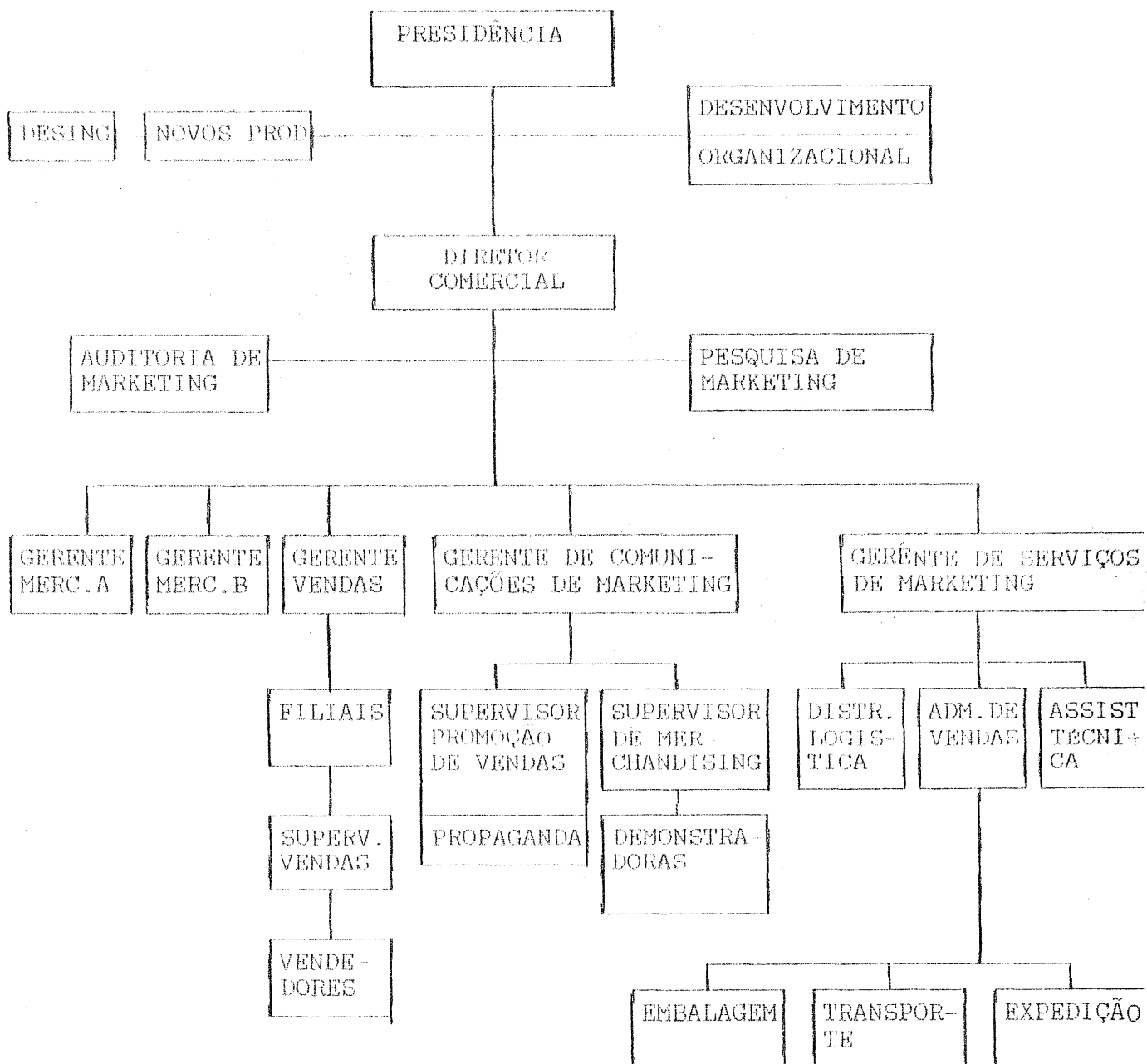
ORGANOGRAMA ORIENTADO  
PARA MARKETING



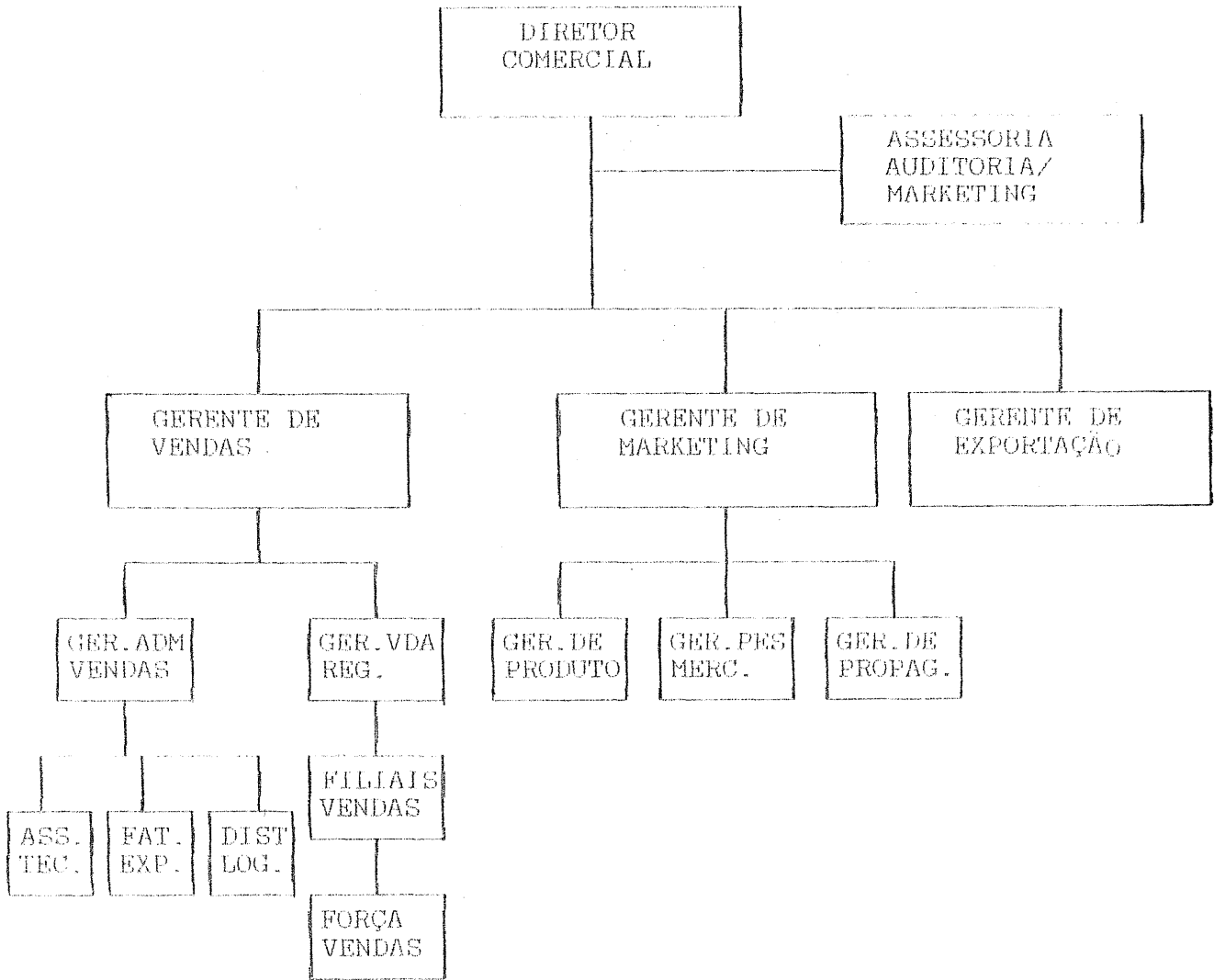
ORGANOGRAMA TÍPICO DE UMA  
EMPRESA ESTRUTURADA EM  
FUNÇÃO DO MERCADO



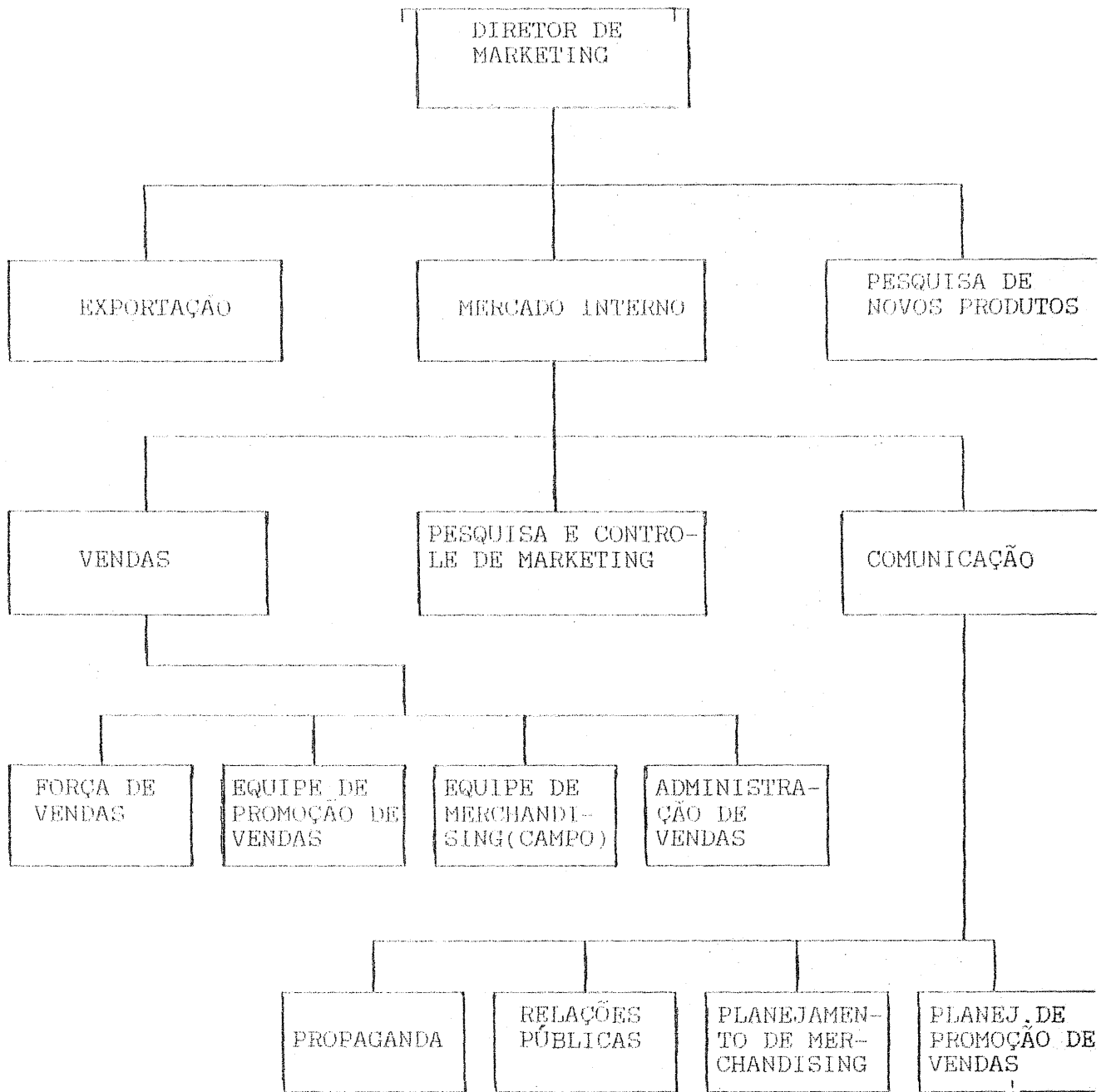
ORGANOGRAMA ORIENTADO PARA MERCADOS



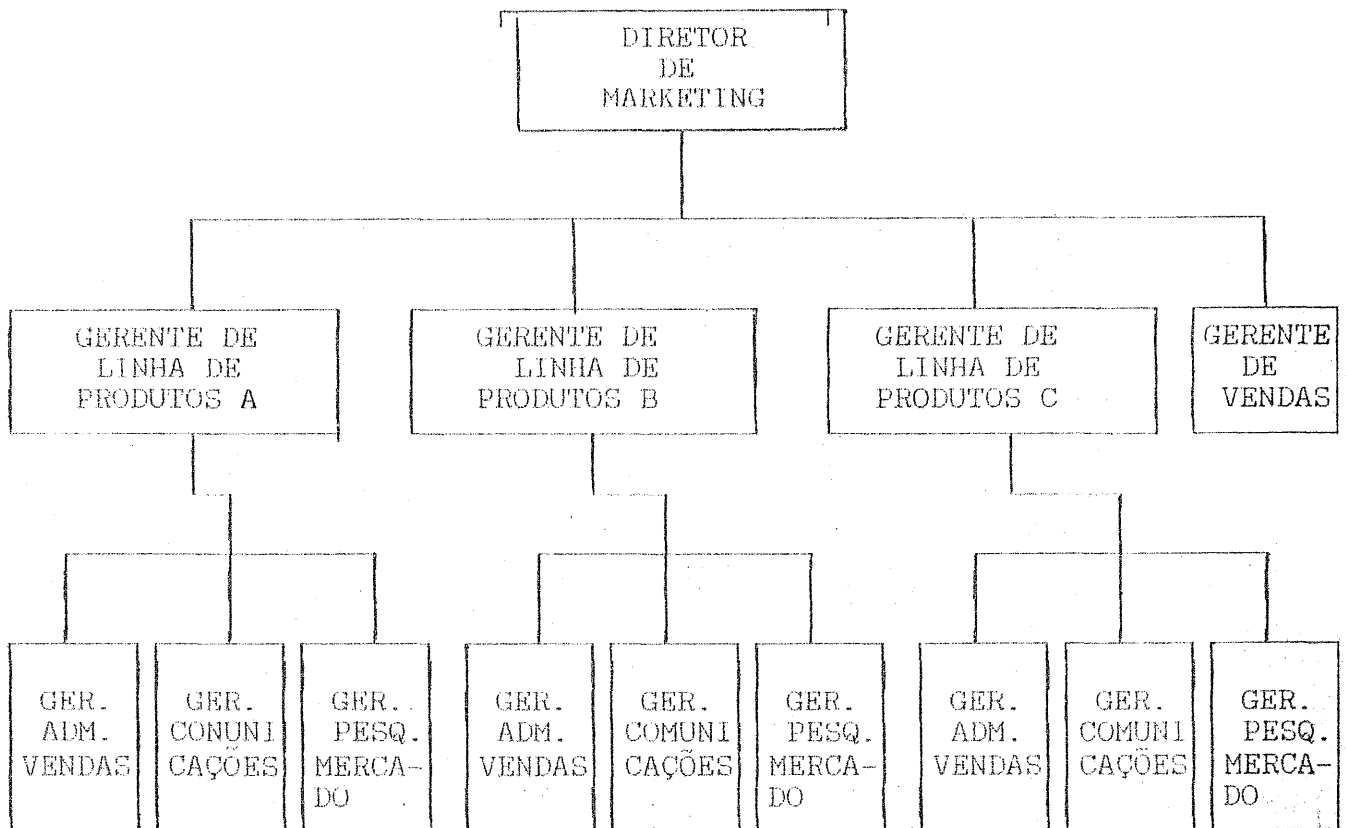
ORGANOGRAMA ORIENTADO PARA VENDAS



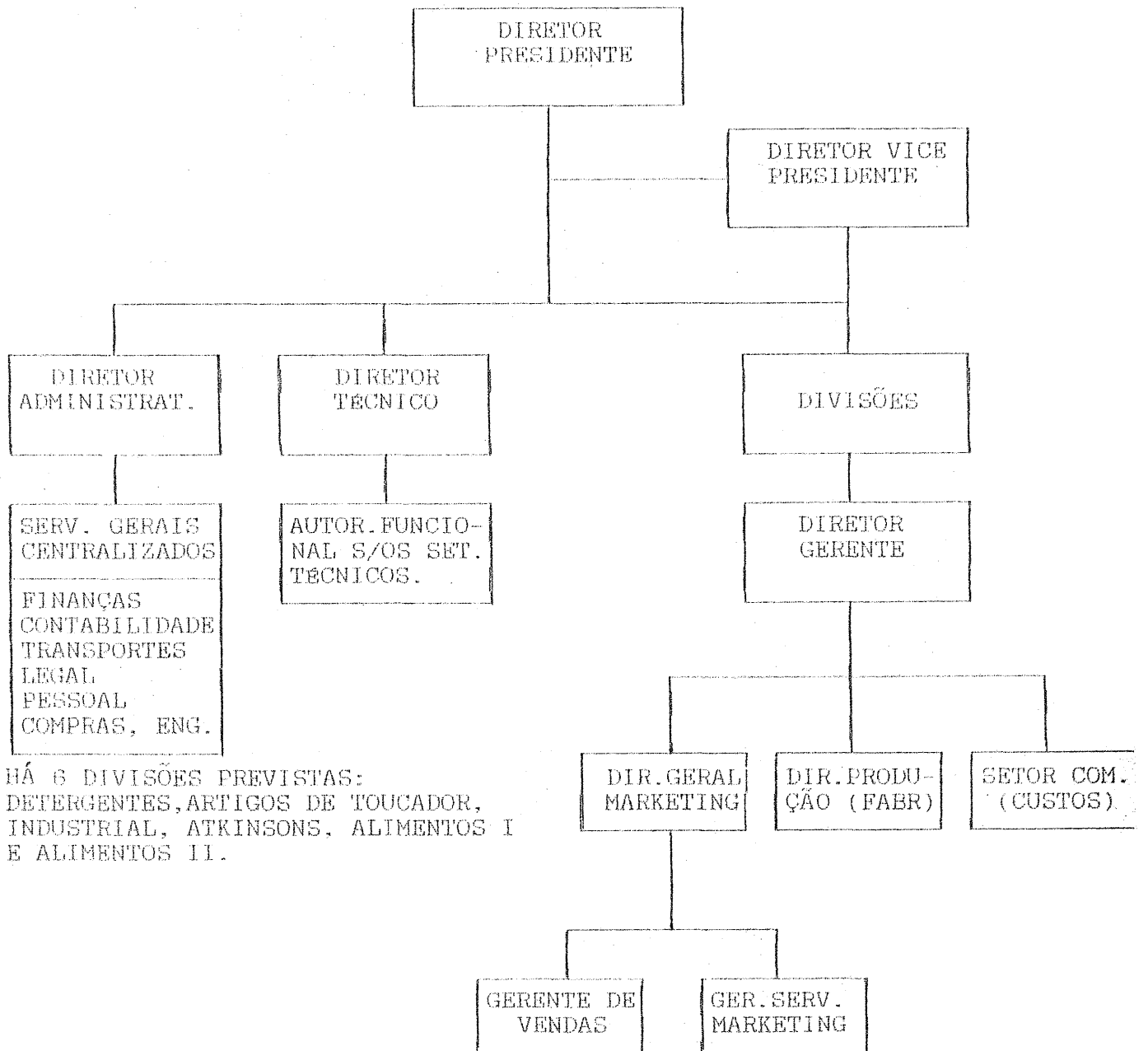
ORGANOGRAMA ORIENTADO PARA  
NOVOS PRODUTOS E MERCADO  
INTERNO E EXTERNO.



ORGANOGRAMA ORIENTADO PARA  
GERÊNCIA DE PRODUTOS



ORGANOGRAMA DA EMPRESA  
 "GESSY LEVER" ORIENTADA  
 PARA O MERCADO, COM DIVISÕES  
 CENTRALIZADAS.



HÁ 6 DIVISÕES PREVISTAS:  
 DETERGENTES, ARTIGOS DE TOUCADOR,  
 INDUSTRIAL, ATKINSONS, ALIMENTOS I  
 E ALIMENTOS II.

(DESENVOLVIMENTO DOS  
 PRODUTOS, PESQUISAS,  
 PROPAGANDA E PROMOÇÃO DE

VENDAS.)