

## **Análise comparativa entre as interfaces do Marketing e Engenharia de Produção**

Carolina Koettker de Souza (UFSC) carolk@deps.ufsc.br

*Resumo: Atualmente as empresas estão inseridas num cenário mercadológico com rápidas mudanças sociais, tecnológicas e econômicas. Para tanto, as empresas têm buscado profissionais de Engenharia de Produção e de Marketing para torná-las mais competitivas. Assim, este artigo discorre um estudo bibliográfico sobre engenharia de produção e marketing a fim de detectar as atividades em comum que competem a estes profissionais visto que um trabalho em parceria poderia gerar melhores resultados para as empresas. A partir disto, verificou-se qual a dificuldade de trabalho em conjunto existente entre estes profissionais nas suas interfaces e propôs-se uma maior integração entre as áreas.*

*Palavras-chave: Engenharia de Produção; Marketing; Interfaces marketing-engenharia.*

### **1. Introdução**

Atualmente, as organizações cada vez mais buscam por maneiras que as tornem mais competitivas. Para tanto, o marketing e a engenharia de produção vêm se tornando fortes aliados das empresas nesta luta por seus mercados.

O marketing por meio de estratégias como segmentação de mercado, sistema de informação, canais de distribuição e planejamento de produto busca satisfazer o mercado consumidor da melhor forma possível ficando a frente dos concorrentes.

A Engenharia de Produção fornece conhecimentos técnicos e gerenciais que possibilitam otimizar qualquer processo produtivo. Para tanto, controla e planeja os processos produtivos, elabora novos produtos e planos estratégicos para a produção e visa melhorias no desempenho da mesma a fim de reduzir custo e satisfazer melhor os clientes.

É neste cenário apresentado em que são identificadas áreas afins entre a engenharia de produção e o marketing, onde um trabalho em parceria visaria aumento de produtividade dentro das organizações. O que se observa, no entanto, é a falha de comunicação entre profissionais de ambos os setores, acarretando assim na falta de homogeneidade na construção de soluções para dificuldades que são de responsabilidade mútua.

Visando propor uma contribuição a questão observada, um estudo sobre a abrangência do Marketing e da Engenharia de Produção foi realizado a fim de detectar interfaces em comum entre essas áreas e viabilizando assim um meio para as empresas se tornarem mais competitivas.

### **2. Engenharia de Produção**

Em meados do século XX, em decorrência da revolução industrial ocorrida no século anterior, houve uma disseminação da produção em massa de bens de consumo bem como um avanço da tecnologia dentro da indústria. Neste contexto, fez-se necessário um profissional

com perfil que resolvesse problemas técnicos da produção e organizacionais do “chão” de fábrica, o Engenheiro de Produção.

Atualmente, a indústria está inserida num mercado cada vez mais competitivo e suscetível a rápidas mudanças tecnológicas sociais e econômicas o qual faz com que as organizações necessitem de estratégias para competir. Segundo Cunha (2002), a engenharia de produção veio para desenvolver métodos e técnicas que otimizem a utilização de todos os recursos produtivos. Assim, tem-se que o profissional de engenharia de deve estar apto a resolver problemas técnicos e de processo produtivos dentro de uma organização.

Para tanto, segundo a ABEPRO, Associação Brasileira de Normas técnicas, a engenharia de produção está veiculada com as idéias de projetar e viabilizar produtos e sistemas produtivos, planejar a produção, produzir e distribuir produtos. Segundo Slack et al.(2002), gerentes de produção são aqueles que exercem atividades para administrar os recursos envolvidos para a produção. Dentre suas funções tem-se: entender os objetivos estratégicos da produção, desenvolver um plano estratégico para a produção, elaborar o processos produtivos e os produtos, planejar e controlar a produção e melhorar o desempenho da mesma.

## 2.1. Objetivos estratégicos da produção

“Estratégia de produção é uma estratégia funcional e, portanto, deve promover sustentação à estratégia competitiva”(OLIVEIRA; MAIA; MARTINS, 2006). Desta forma, diferentes tarefas do sistema de produção demandarão estratégias competitivas distintas estas tarefas são definidas como “prioridades competitivas”. Oliveira et al. (2006) define como “prioridades competitivas” custo, qualidade, entrega, flexibilidade e serviço. Já Slack et al. (2002) definem este termo acrescentando as seguintes características rapidez e confiabilidade, sendo que as estas prioridades competitivas irão nortear a estratégia de produção são denominados objetivos de desempenho.

O objetivo de desempenho “qualidade” significa, numa maneira geral, fazer as atividades de maneira correta. Entretanto investir em aspectos do produto para ter qualidade depende das características do mesmo. Pode-se perceber, também, que este objetivo de desempenho tem como função atingir a satisfação do cliente. A rapidez consiste no tempo de espera do consumidor para receber o produto. Ambos os objetivos citados interferem no desempenho dos processos dentro da organização, visto que a rapidez para os clientes externos refletem numa maior rapidez dentro da organização.

Segundo Slack et al. (2002), confiabilidade significa fazer as atividades no tempo certo. A confiabilidade dentro da organização pode proporcionar economia de tempo e de custo e trará estabilidade visto que os produtos entregues aos clientes pontualmente trazem estabilidade a produção. A flexibilidade garante que o produto ou serviço pode ser mudado ou ter variedades como diferentes volumes e ainda diferentes tempos de entrega.

De acordo com Slack et al. (2002), o objetivo custo é o mais importante visto que é um dos principais fatores para se concorrer no mercado. O custo é afetado pelos outros objetivos de desempenho que foram citados. Os objetivos de desempenho dentro da organização estão interligados de modo que as operações dentro da empresa que são realizadas com qualidade possuem o mínimo de desperdícios possíveis, minimizando os tempos de espera que por sua vez minimizam os custos de estoques. As operações confiáveis e flexíveis proporcionam processos sem “surpresas” e produtos entregues nos prazos o que também acarreta num controle maior dos custos.

## 2.2. Planejamento e controle da Produção

Segundo Slack et al. (2002), planejar e controlar são atividades distintas. Planejar a produção consiste em determinar o que se deseja que aconteça em um determinado período; entretanto existem variáveis que interferem no processo e nem sempre se pode cumprir o que foi planejado. Para tanto, deve-se controlar o processo produtivo para que essas variáveis não atrapalhem o planejamento.

Para planejar e controlar o sistema de produção deve-se fazer com que todos os processos ocorram de maneira eficaz com todos os recursos disponíveis na quantidade, qualidade e momento adequado para satisfazer os clientes. Para tanto, planejar e controlar a produção envolve desde um planejamento geral do processo produtivo assim como planejar e controlar a capacidade da produção, os estoques e a distribuição física dos materiais e produtos para chegarem aos clientes.

## 2.3. Planejamento e projeto do Produto

“O processo de desenvolvimento de produtos é um dos processos mais importantes e vitais para o negócio de uma empresa, visto que por meio deles que a empresa pode se tornar mais competitiva e atender à constante evolução do mercado” (OLIVEIRA; MAIA; MARTINS, 2006, p.63). Um bom projeto de produto inicia-se com a área de marketing visto que esta faz a relação entre o consumidor e a empresa.

Slack et al. (2002), afirma que um novo produto não é somente um objeto físico e o tangível. Os clientes ao comprarem um produto compram um conceito, isto é, aquilo que o objeto proporciona a ele e os serviços que o acompanham. O projeto de produto inicia-se com a geração deste novo conceito que pode vir de idéias de diversas fontes coletadas pelo marketing. A partir dos conceitos gerados eles devem passar por uma triagem pelos grupos: marketing, produção e financeiro. O primeiro deles irá eliminar os conceitos que segundo suas informações não irão vingar no mercado e não irão satisfazer as necessidades dos clientes, depois irá eliminar os conceitos inviáveis de serem produzidos nos seus aspectos técnicos e por último irá avaliá-los por seus custos e sua margem de lucro para a empresa.

Selecionado o conceito inicia-se um projeto preliminar o qual são criadas às especificações do produto e seu pacote, isto é, os componentes de serviços e produtos que o acompanham, e definido os processos para gerar este pacote e o produto finalmente produzido.

## 2.4. Melhorias da Produção

Além de projetar, implementar, planejar e controlar a produção cabe ao gerente de produção verificar a adequação das atividades e propor melhorias para as atividades. Para propor uma melhoria, primeiramente deve-se saber o atual desempenho da produção. A partir disso tem-se uma medida de desempenho, de acordo com Slack et al. (2002) essa medida deve conter cinco objetivos de desempenho que garantam a satisfação dos clientes.

Existem métodos que propõe melhoria continua da produção, um deles muito utilizado é o ciclo PDCA, que vem do termo em inglês e significa planejar, fazer, checar e agir. Utilizando estes quatro estágios tem-se um ciclo de melhoria continua. Outro método utilizado é o Kaizen que visa melhorias significativas em períodos ao invés de se preocupar em ter melhoramentos em cada etapa como o PDCA.

## 3. Histórico do Marketing

O marketing é uma filosofia empresarial que, a partir de uma visão e atuação globalizante, visa à melhoria do desempenho em matéria de lucros, procurando identificar as necessidades do mercado para gerar produtos que satisfaçam, de forma mais eficiente que a concorrência, tais necessidades (NORMANHA, 2002, p.69).

De forma mais abrangente define-se que Marketing é o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir as relações de troca. (KOTLER, 1991, p.36).

Fraga et al. (2008) afirma que não se sabe ao certo onde o marketing surgiu, porém alguns autores defendem que o conceito de marketing surgiu da obra A riqueza de Adam Smith e outros autores afirmam que seu surgimento está vinculado a Revolução industrial do final do séc. XIX. No entanto, no início da civilização as pessoas trocavam bens próprios por outros que lhe interessavam a exemplo os índios que trocavam comidas por objetos de valor na prática do escambo. A partir daí surgiu a moeda para que essas trocas pudessem ser feitas em qualquer lugar. Para que haja uma relação de troca é essencial que se tenham coisas de valor que sejam trocadas, seja ela por dinheiro ou outro bem. Para tanto, surgiu a necessidade de um profissional que facilitasse as relações de troca, o homem de marketing.

### 3.1. Conceito de Marketing

Conceito de marketing é a filosofia que a empresa deve seguir para ter uma orientação para o cliente, objetivando a satisfação do cliente além do lucro. A empresa que deseja seguir um conceito de marketing precisa olhar para as necessidades dos clientes, seguindo uma orientação para os clientes, e não olhar para seus produtos e seguir uma orientação para as vendas. Para que uma empresa siga a orientação do cliente, primeiramente ela precisa definir as necessidades básicas que ela pretende atender e satisfazer.

Segundo Kotler e Armstrong (1993), o conceito de marketing postula que, para uma empresa alcançar os objetivos, é necessário identificar as necessidades e desejos do mercado-alvo e proporcionar as satisfações desejadas de maneira mais eficiente do que seus concorrentes.

### 3.2. Administração de Marketing

Como vimos anteriormente, marketing é o conjunto de atividades que visam facilitar as relações de troca. A partir disto podemos definir o que é Administração de Marketing.

Administração de marketing é a análise, o planejamento, a implantação e o controle de programas destinados a levar a efeito as trocas desejadas com públicos visados e tendo por objetivo o ganho pessoal ou mútuo. Ele se baseia fortemente na adaptação e na coordenação de produto, preço, promoção e lugar para alcançar uma reação eficiente. (KOTLER, 1991, p.38)

Podemos fazer uma analogia que a administração de marketing é um grande ciclo de PDCA, onde é feita uma análise, planeja-se, implementa-se e controla as estratégias de marketing, a fim de se ter lucratividade e satisfação dos clientes.

As atividades de marketing são afetados por variáveis que segundo Kotler (1991), Jerome Mc Carthy classificou essas variáveis em quatro fatores, os “quatroP’s”: Produto, Ponto de distribuição e de venda, Promoção e Preço.

### 3.3 Sistema de Marketing

Sistema de marketing é um conjunto de elementos e variáveis inter-relacionadas em que se desenvolve a função de marketing (NORMANHA, 2002, p.38), ou seja, um conjunto de

fluxos que afetam a empresa incluindo outras instituições que interferem direta e/ou indiretamente as operações da empresa.

### **3.4. Ambiente de Marketing**

O ambiente de marketing são as forças externas potenciais que afetam o marketing de um produto ou serviço, ele pode ser dividido em macro e micro ambiente. O macro ambiente consiste das forças e das instituições relevantes que afetam as transações entre a empresa e seus mercados (KOTLER, 1991, p.88), este ambiente passa por mudanças contínuas que caso não forem controladas a organização estará fadada a extinção. Este ambiente deve ser analisado em cinco componentes: econômico, demográfico, competitivo, sociocultural, político-legal e tecnológico. O micro ambiente de marketing é constituído por forças que são tangíveis e próximas da empresa e que podem ser controladas por ela. Segundo Kotler e Armstrong, o marketing deve observar todos os atores que pertencem ao micro ambiente, são eles: a empresa, os fornecedores, os clientes, concorrentes e os públicos.

### **3.5. Sistema de informação de Marketing**

A pesquisa de mercado é uma ferramenta do marketing que possibilita que a empresa adquira as informações específicas que necessita e quando quiser, sem depender que as informações venham até ela. Definimos pesquisa de mercado como o instrumento que liga o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing através da informação (KOTLER; ARMSTRONG, 1993, p.64). Essas informações serão de utilidade para identificar as ameaças e oportunidades bem como monitorar e avaliar as atividades de marketing.

### **3.6. Segmentação de mercado**

Seja qual for o mercado (consumidor, produtor, revendedor ou governamental), ele está longe de ser homogêneo. Sua análise compreende a avaliação dos mercados-meta e da seleção do composto mercadológico apropriado. O marketing de segmentos identifica segmentos de mercado com características distintas e concentra seus esforços de marketing para satisfazê-lo tornando mais fácil sanar os desejos de um consumidor específico.

Os consumidores de cada mercado se caracterizam por seus desejos em comum, esses se diferem a partir de variáveis como: recursos, localização, atitudes e práticas de compra. Devido a estas variáveis podemos classificar a segmentação de mercado em: segmentação geográfica, demográfica, psicográfica. Para segmentação de mercados industriais deve possuir as características: mensurabilidade, acessibilidade, substancialidade e operacionalidade.

Feita a análise de cada segmento de mercado, a empresa pode decidir qual o melhor mercado para o seu produto. Para selecionar o mercado-alvo deve-se avaliar de acordo com tamanho e crescimento do segmento bem como sua atratividade estrutural, isto é, se é atrativo no ponto de vista de obter lucros.

### **3.7. Planejamento de produto na concepção de Marketing**

De acordo com Fraga et al. (2008), o produto é qualquer coisa que se ofereça ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo de um consumidor. Produtos podem ser bens ou serviços como pessoas, organizações e até mesmo locais podem ser lançados no mercado para uma viagem por exemplo.

O desenvolvimento de um novo produto requer custo, assim sendo seu fracasso pode gerar grandes prejuízos. Segundo Kotler e Armstrong (1993), um estudo revelou que a taxa de fracasso dos produtos era de 40% para produtos de consumo, 20% para industriais e 18% para serviços. O sucesso de um novo produto requer esforço de toda a empresa visto que não basta

o esforço do gerente de novos produtos investir muito em um determinado projeto de um novo produto e ser rejeitado pela alta direção ou pela produção por não ser viável.

A literatura de marketing propõe diferentes processos de desenvolvimento de produtos, Buss (2002) faz um quadro comparativo (figura 1) mostrando as metodologias para o desenvolvimento de produtos. Através do quadro comparativo, pode-se perceber que os profissionais de marketing se preocupam com os estados finais e iniciais do desenvolvimento do produto, como o estudo do conceito e geração do conceito e teste de mercado e comercialização.

Figura 1: Exemplo de modelos de fases do processo de desenvolvimento de Produtos por autores de Marketing.

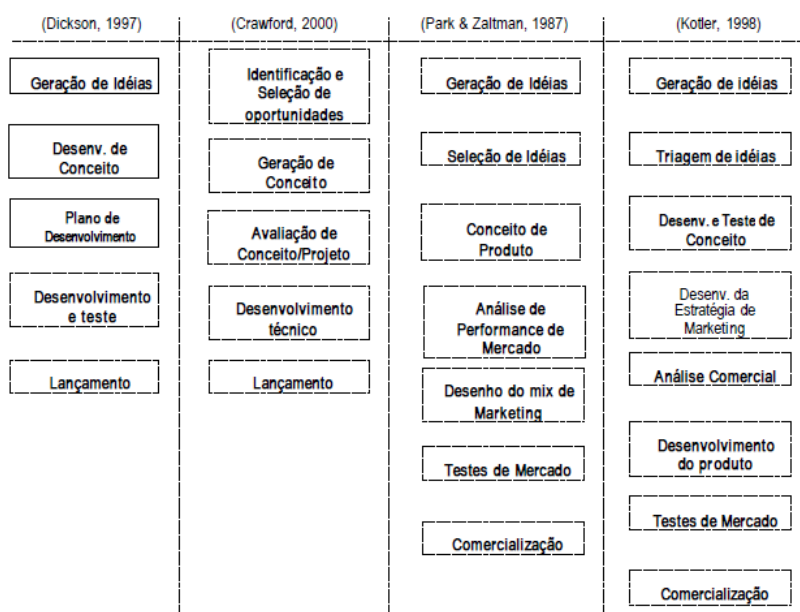


FIGURA 1 - Fonte: Buss,2002

Para efetivação destas etapas do desenvolvimento do produto, o profissional de marketing requer as diversas ferramentas como estudo da segmentação do mercado, pesquisas de informação e estratégias de marketing para posicioná-lo no mercado.

### 3.8. Canais de Marketing

Canal de marketing é um grupo de organizações interdependentes envolvido num processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo de usuário (KOTLER; ARMSTRONG, 1993, p. 245). Essa relação entre produtor e consumidor é geralmente dada a algum intermediário para que a empresa produtora não tenha que se envolver no processo de vendas e distribuição.

O canal de marketing possui não apenas função de distribuição e venda mas também de coletar informações para pesquisas de marketing, desenvolver e distribuir comunicação promovendo o produto. Por estarem em contato com consumidores, fazem descobertas através da comunicação, negociações e por fim exercem funções de transporte e armazenagem e controlam financeiramente o estoque.

A distribuição física engloba diversas alternativas para estocagem e distribuição, o objetivo é estabelecer um sistema que diminua os custos e atenda as necessidades dos clientes. Para tanto, controlar a distribuição envolve planejamento, implementação e o

controle do fluxo de matérias e produtos, por isso é de grande importância para o marketing visto que os consumidores desejam produtos com entrega rápida e em condições adequadas. O controle dos depósitos é importante principalmente em empresas com vendas sazonais visto que elas devem garantir grandes quantidades dos produtos para os períodos de venda e esses produtos devem estar em perfeitas condições.

#### **4. Interfaces Marketing – Engenharia de Produção**

Sistema é um conjunto de partes com diferentes funções que integradas formam um todo organizado. Pode-se denominar as partes por subsistemas e essa integridade entre elas acontece através de um fluxo. A engenharia de produção engloba todos os mecanismos requeridos para planejar, controlar e melhorar certo sistema, o de produção. No entanto, o marketing provê administrar as diversas atividades de uma empresa que integradas visam à satisfação do cliente.

Percebe-se que as duas áreas possuem metas distintas em relação aos sistemas que visam administrar, porém estes sistemas podem possuir áreas afins quando se trata de produzir bens/serviços para satisfazer os clientes e obter lucro.

De acordo com Buss (2002), os modelos de desenvolvimento de projeto de produto de engenheiros se preocupam com as etapas intermediárias do projeto as quais descrevem etapas de desenvolvimento técnico. Entretanto, os modelos de profissionais de marketing remetem as atividades finais e iniciais do projeto do produto.

Tendo em vista que a engenharia de produção irá se preocupar desde o projeto do produto e suas especificações técnicas até sua produção e logística, torna-se indispensável à integração com o marketing visto que suas ferramentas servem de base para o projeto do produto. Por exemplo, a pesquisa de mercado realizada pelo mesmo servirá de base para as especificações assim como, através da segmentação de mercado irá delimitar o público alvo o qual a logística externa irá se encarregar de sustentar.

Quando o profissional de marketing busca a satisfação dos desejos dos clientes através de um produto, primeiramente, é feita uma pesquisa de mercado para identificar as reais necessidades dos consumidores, é delimitado o mercado propício para a difusão deste produto e a partir da coleta destes dados que se tem a geração de idéias e conceitos. Em contraponto, o engenheiro que vai projetar um produto, geralmente se preocupa com especificações técnicas e procura novas tecnologias para agregar valor ao produto esquecendo-se de consultar as exigências do público alvo. Assim, dificilmente obter-se-á sucesso o produto que for planejado pelo marketing e projetado pela engenharia sem haver comunicação entre as duas áreas.

Kotler (1991) sugere que a estrutura da empresa seja integrada ao marketing, chamado de marketing integrado, assim a preço do produto estará vinculado com a qualidade do mesmo, bem como os canais de distribuição estarão vinculados com o preço e assim por diante. Não adianta o pessoal da produção e de vendas ter atitudes altamente direcionadas para o atendimento ao cliente se o restante da organização não agir da mesma forma. As organizações só obtêm sucesso se as pessoas remarem na mesma direção. (CHELSOM; PAYNE; REAVILL, 2006, p. 274).

Facilmente são encontrados estudos, teses e dissertações sobre a interação entre marketing e engenharia de produção focada no desenvolvimento e projeto de produto, no entanto existem outras áreas da engenharia de produção que possui interface com marketing como a logística, por exemplo. Sabe-se que a função básica do marketing é fazer da melhor

maneira possível uma relação de troca através da promoção, do preço, dos canais de distribuição e do produto, podemos então correlacionar em alguns pontos com a logística. Na visão de Ballou (1993), a logística deve ser reagrupada em funções as quais possuem interfaces com o marketing e a produção. A seguir temos uma visão geral das interfaces entre logística e marketing:

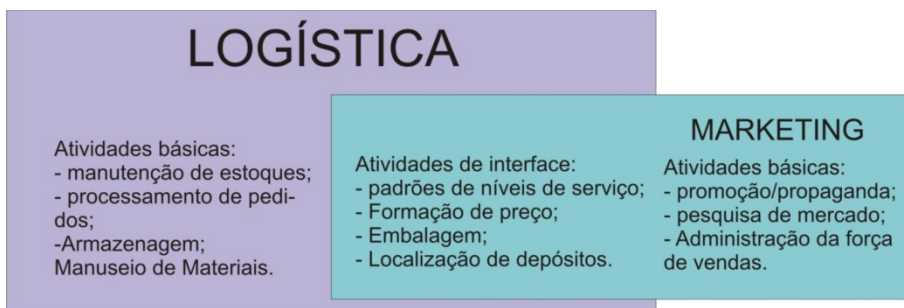


FIGURA 2 - Visão geral das atividades logísticas dentro das atividades da firma. Fonte: (Adaptado de Ballou, 1993)

Outra área que se deve levar em consideração é a qualidade do produto, visto que tanto a produção quanto o marketing visam ter um produto de qualidade, entretanto será que estas duas áreas se referem a mesma qualidade? De certa forma sim, quando ambos estão focados na satisfação dos clientes. Todavia, para o engenheiro de produção a qualidade não é somente buscar a satisfação dos clientes, mas sim visam conformidade as especificações e melhoria continua do processo. O homem de marketing tem como parâmetro de qualidade o próprio consumidor, visto que para ele um produto com qualidade é aquele que atende os desejos do consumidor. Assim, dependendo do produto é mais relevante que ele seja mais durável do que confiável ou para outro produto o contrário e será percebido com qualidade o produto que possui esse aspecto bem desenvolvido.

## 5. Considerações Finais

A engenharia de produção visa produzir com qualidade, baixo custo e da melhor maneira possível a fim de tornar a empresa mais competitiva. Assim como o marketing que busca satisfazer os consumidores visando também tornar a empresa mais competitiva. A aliança entre estas duas áreas pode aumentar o potencial competitivo da empresa visto que elas possuem indiretamente um mesmo objetivo devido a alguma correlação de suas atividades.

Para tanto, propõe-se que exista uma integridade entre a engenharia e o marketing através da comunicação entre as duas áreas. Entretanto, esta colaboração mútua nem sempre é muito fácil. A área de marketing geralmente enxerga o engenheiro como um agente que torna o produto muito técnico e em condições esteticamente desagradáveis o que dificulta sua colocação no mercado. O departamento de marketing apenas obtém informações do novo produto e de suas informações técnicas, e é levado a fazer o programa de divulgação e vendas sem ter sido consultado previamente. Muitas vezes este departamento possui informações de mercado que divergem do que é solicitado pela engenharia. Essa falta de integridade entre os departamentos pode levar o novo produto ao fracasso acarretando em prejuízo devido aos custos no projeto.

O grande problema entre as duas áreas é realmente a comunicação. O engenheiro tende a ser metódico e condicionado a resolver problemas de forma definitiva e exata e buscando sempre a melhor solução de fabricação e de baixo custo, o que resulta em grandes produções padronizadas esquecendo-se que para o consumidor, às vezes, o melhor nem



sempre representa o de baixo custo, já o profissional de marketing possui um pensamento mais liberal focado nos desejos do consumidor.

#### Referências

ABEPRO, Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Engenharia de Produção. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/>>. Acesso em julho de 2009.

BALLOU, Ronald H.. Logística empresarial: Transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas S.A., 1993.

BUSS, C. O. *Cooperação interfuncional no desenvolvimento de novos produtos: a interface Marketing-Engenharia*. 82 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2002.

CHELSON, John V.; PAYNE, Andrew C.; REAVILL, Lawrence R.. Gerenciamento para engenheiros, cientistas e tecnólogos. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

CUNHA, Gilberto. Um panorama atual da Engenharia de Produção. Publicado na página da ABEPRO, 2002. Disponível em: <<http://www.proengprod.ufjf.br/SiteProengprod/ArqSite/PanoramaAtualEP.pdf>>. Acesso em julho de 2009.

FRAGA, N. E. B.; MATTOS, C. E.; CASSA, G. A. O marketing profissional e suas interfaces: a valorização do bibliotecário em questão. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.13, n.2, maio/agosto.2008 Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: Julho de 2009

GARVIN, David A.. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. Administração de marketing global. São Paulo: Atlas, 2000

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Análise, planejamento e controle. São Paulo: Atlas S.A., 1991.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: Prentice Hall.1993.

NORMANHA, M. A. *A propaganda não é a alma do negócio, o marketing sim: uma abordagem terminológica e conceitual*.121 f. Dissertação ( Mestrado em Administração em serviços) – Centro Universitário Ibero-Americano – UNIBERO, São Paulo, 2002.

OLIVEIRA, G. T.; MAIA, J. L.; MARTINS, R. A. Estratégia de produção e desenvolvimento de produto em uma empresa do setor de cosméticos. *Sistemas&Gestão Revista Eletrônica*, São Carlos, v.1, n.1., abril. 2006. Disponível em: <<http://www.latec.uff.br/sg/arevista>>. Acesso em Agosto de 2009.

SANDHUSEN, Richard L.1998. Marketing Básico. São Paulo: Saraiva, p.8.

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R. 2002. Administração da Produção. 2ª ed. São Paulo: Atlas.