

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

MÁRCIO LOPES PIMENTA

**CARACTERIZAÇÃO DA DINÂMICA DE INTEGRAÇÃO
INTERFUNCIONAL: UM ESTUDO MULTICASO EM MARKETING E
LOGÍSTICA.**

SÃO CARLOS

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

MÁRCIO LOPES PIMENTA

CARACTERIZAÇÃO DA DINÂMICA DE INTEGRAÇÃO
INTERFUNCIONAL: UM ESTUDO MULTICASO EM MARKETING E
LOGÍSTICA.

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientação: Profa. Dra. Andrea Lago da Silva

SÃO CARLOS

2011

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

P644cd

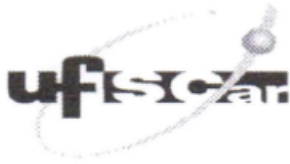
Pimenta, Márcio Lopes.

Caracterização da dinâmica de integração interfuncional :
um estudo multicaso em marketing e logística / Márcio
Lopes Pimenta. -- São Carlos : UFSCar, 2012.
230 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos,
2011.

1. Engenharia de produção. 2. Interação. 3. Colaboração.
4. Pontos de Contato. I. Título.

CDD: 658.5 (20^a)



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Rod. Washington Luís, Km. 235 - CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 (ramal: 232)
Email : ppgep@dep.ufscar.br

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Márcio Lopes Pimenta

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 09/12/2011 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

Prof.ª Dr.ª Andrea Lago da Silva
Orientador(a) PPGEp/UFSCar

Prof. Dr. Roberto Antonio Martins
PPGEp/UFSCar

Prof.ª Dr.ª Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara
PPGEp/UFSCar

Prof. Dr. Sílvio Roberto Ignácio Pires
FGN/UNIMEP

Prof. Dr. Marcel Andreotti Musetti
EESC/USP

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha
Coordenador do PPGEp

Aos meus pais Gerson e Madalena (Branca),
exemplos de união, trabalho e caridade.

À minha esposa Daniela,
meu esteio, meu porto seguro.

Meu tempo tornou-se escasso para debater rótulos, quero a essência, minha alma tem pressa...

Sem muitas cerejas na bacia, quero viver ao lado de gente humana, muito humana, que sabe
rir de seus tropeços, que não se encanta com triunfos, que não se considera eleita antes da
hora, que não foge de sua mortalidade.

Caminhar perto de coisas e pessoas de verdade!

O essencial faz a vida valer a pena. E para mim, basta o essencial!

(Mário Coelho Pinto de Andrade)

AGRADECIMENTOS

A Deus.

À minha orientadora, Profa. Dra. Andrea Lago da Silva.

Às pessoas que possibilitaram a realização da pesquisa de campo: Adilson Martins, Luciana Chagas, Aldo Fernandes, Marcio Luziano, Fernanda Folgosi.

À família Pimenta: Daniela, Gerson, Madalena, Maria Fernanda, Renato e Susana.

Ao meu amigo João Eduardo, que representa o Centro de Ensino Superior de São Gotardo, instituição que eu sempre carregarei no meu mais íntimo sentimento.

Ao meu companheiro de viola: Orlando Pinheiro.

Aos companheiros fraternos: Adilson, Carlos Pimenta (Pimentão), Pasin, Túlio.

Aos amigos da UNIFEI e da UFU.

À Fapesp e à Capes, pelos recursos financeiros ao projeto que deu origem a este trabalho.

Ao Prof. Luiz Alberto Melchert de Carvalho e Silva, que continua me inspirando pela sua força e pelo seu espírito de juventude.

Ao Prof. Dr. Éderson, que me convidou a várias pescarias e violadas, as quais terei prazer em cumprir.

Ao meu amigo e parceiro de caminhada espiritual, Edvaldo Melo, que gentilmente me acolheu como um irmão em São Carlos.

Aos amigos que fiz na UFSCAR, que me agraciaram com sorrisos prazerosos nas rodas de viola caipira.

RESUMO

As funções de Marketing e Logística têm elevada necessidade de integração, pois possuem pontos de contato que influenciam a sincronia das operações com as necessidades de mercado. Entretanto, essas duas funções têm frequentes conflitos de objetivos e a solução destes pode aprimorar os resultados nas organizações. A literatura nesse tema, de forma predominante, evidencia elementos que geram integração, correlacionando-os com resultados funcionais e organizacionais. Há, porém, uma lacuna teórica no que se refere a caracterização da dinâmica de integração interfuncional entre Marketing e Logística e dos elementos que a compõem. O objetivo dessa pesquisa consiste em caracterizar a dinâmica de integração interfuncional entre Marketing e Logística. Os elementos que compõem a dinâmica de integração foram identificados e caracterizados. Cinco elementos-chave relacionados à dinâmica de integração interfuncional foram identificados na literatura: pontos de contato, fatores de integração, nível de integração, formalidade/informalidade da integração e impactos da integração. No intuito de caracterizar estes elementos, foram realizados cinco estudos de caso, em empresas industriais de diferentes setores: Chassis e Rodas, Agroquímicos, Bebidas, Óleo de Soja e Derivados, Produtos de Higiene Bucal. Entrevistas em profundidade foram utilizadas para abordar as perspectivas de Marketing e de Logística. A análise permitiu identificar similaridades e diferenças nas características da dinâmica de integração interfuncional de Marketing e Logística. Foram estabelecidas definições práticas para pontos de contato, fatores de integração, nível de integração, formalidade/informalidade da integração e impactos da integração. A investigação desses elementos dentro das organizações pode facilitar os esforços de integração entre Marketing e Logística, reduzindo conflitos e melhorando o desempenho das empresas.

Palavras-chave: Integração Interfuncional. Marketing. Logística.

ABSTRACT

Marketing and Logistics have a high need for integration because they compose contact points that influence the synchrony of operations with market needs. The literature in this area predominantly focuses on the elements that generate integration, and the correlation of those elements with functional and organizational results. However, there is a theoretical gap related to the characterization of the inter-functional integration dynamics between Marketing and Logistics and the integration elements. This research aimed to characterize the inter-functional integration dynamics between Marketing and Logistics. The elements that compose the integration dynamics are identified and characterized. The key elements related to inter-functional integration dynamics that were identified in the literature include contact points, integration factors, integration level, formality/informality of integration processes, and integration impacts. In order to better characterize these elements, five case studies were conducted in manufacturing companies, from different industries: Chassis and Wheels, Agriculture Chemicals, Beverages, Soybean Oil and derivatives, Oral Care Products. The in-depth interviews considered both Marketing and Logistics perspectives. The analysis identified similarities and differences in the characteristics of the Marketing and Logistics inter-functional integration dynamics. Practical definitions were established for contact points, integration factors, integration levels, integration formality/informality, and impacts generated by integration. The investigation of these elements within organizations may facilitate integration efforts between Marketing and Logistics, reducing conflicts and improving the companies' performance.

Keywords: Inter-functional Integration. Marketing. Logistics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura e organização da tese	20
Figura 2 – Relação da Logística com outros departamentos	29
Figura 3 – Disfunções da diferenciação e da integração e mecanismos gerenciais	30
Figura 4 – Fatores de integração interfuncional e impactos sobre desempenho	56
Figura 5 – Como a orientação para o mercado melhora o desempenho	63
Figura 6 – Estrutura de análise com lacunas a serem preenchidas	72
Figura 7 – Dinâmica de integração entre Marketing e Logística na Organização 1	100
Figura 8 – Dinâmica de integração entre Marketing e Logística na Organização 2	111
Figura 9 – Dinâmica de integração entre Marketing e Logística na Organização 3	125
Figura 10 – Dinâmica de integração entre Marketing e Logística na Organização 4	141
Figura 11 – Integração via equipes interfuncionais.....	144
Figura 12 – Dinâmica de integração entre Marketing e Logística na Organização 5	161

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relacionamento entre departamentos	27
Quadro 2 – Tipos de iniciativas envolvendo integração e tarefas interfuncionais	32
Quadro 3 – Constatações teóricas sobre integração entre Marketing, Logística e outras funções.....	46
Quadro 4 – Fatores de integração interfuncional.....	66
Quadro 5 – Características das empresas pesquisadas	77
Quadro 6 – Sugestões para obtenção de confiabilidade e robustez dos dados de campo.....	86
Quadro 7 – Características da integração entre Marketing e Logística na Organização 1	101
Quadro 8 – Características da integração entre Marketing e Logística na Organização 2	112
Quadro 9 – Características da integração entre Marketing e Logística na Organização 3	126
Quadro 10 – Características da integração entre Marketing e Logística na Organização 4 ...	142
Quadro 11 – Características da integração entre Marketing e Logística na Organização 5 ...	162
Quadro 12 – Características da integração entre Marketing e Logística nas empresas pesquisadas	167
Quadro 13 – Caracterização das possibilidades de aplicação formal e informal dos fatores de integração.....	189

LISTA DE ABREVIATURAS

- AC4 – Analista de Compras da Empresa 4
- AL4 – Analista de Logística da Empresa 4
- AM4 – Analista de Marketing da Empresa 4
- AMC2 – Analista de Marketing e Comercial da Empresa 2
- AP4 - Analista de Planejamento da Empresa 4
- ATH4 – Analista de Talentos Humanos da Empresa 4
- CE4 – Consultora em Educação da Empresa 4
- CL3 – Coordenador de Logística da Empresa 3
- CL4 - Coordenador de Logística da Empresa 4
- CL5 - Coordenador de Logística de Distribuição da Empresa 5
- CLE5 - Coordenador de Logística de exportação da Empresa 5
- CLS - *Customer Logistics Service*
- CM3 – Coordenador de Marketing da Empresa 3
- CM4 - Coordenador de Marketing da Empresa 4
- CO4 – Coordenador de Originação da Empresa 4
- DM5 – Planejador de Demanda (demandeiro) da Empresa 5
- EBITDA - *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*
- EM5 – Encarregada de Marketing Nacional da Empresa 5
- EP1 – Engenheiro de Produtos da Empresa 1
- EV1- Encarregado de Vendas Internacionais da Empresa 1
- GC3 – Gerente Comercial da Empresa 3
- GCONT3 – Gerente de Controladoria da Empresa 3
- GII – Gerente de Investimentos e Orçamento da Empresa 1
- GL1 – Gerente de Logística da Empresa 1
- GL2 - Gerente de Logística da Empresa 2
- GL3 - Gerente de Logística da Empresa 3
- GM1 – Gerente de Marketing da Empresa 1
- GM2 - Gerente de Marketing da Empresa 2
- GM3 - Gerente de Marketing da Empresa 3
- GP2 – Gerente de Planejamento e Orçamento da Empresa 2
- GPE3 – Gerente de Planejamento Estratégico da Empresa 3
- GRH3 – Gerente de Recursos Humanos da Empresa 3

LISTA DE ABREVIATURAS (continuação)

GV5 – Gerente de Vendas Para Atacadistas da Empresa 5

IRL - *Inventory Replenishment Level*

MAPE - *Mean Absolute Percentage Error*

MR5 – Encarregado de Marketing Regional da Empresa 5

OTIF - *On Time In Full*

PI - Planejamento Integrado

PMO5 – Gerente de Projetos da Empresa 5 (*Project Management Officer*)

RTV2 – Representante Técnico de Vendas da Empresa 2

S&OP - *Sales and Operations Planning*

SKU - *Stock Keeping Unit*

SL2 – Supervisor de Logística da Empresa 2

SRH2 – Supervisora de Recursos Humanos da Empresa 2

TL1 – Técnico em Logística da Empresa 1

TM1 – Técnico em Marketing da Empresa 1

SUMÁRIO

FOLHA DE APROVAÇÃO.....	2
AGRADECIMENTOS	5
RESUMO	6
ABSTRACT	7
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE ABREVIATURAS.....	10
SUMÁRIO.....	12
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problematização.....	15
1.2 Justificativa.....	17
1.3 Objetivos.....	19
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	19
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	19
1.4 Estrutura da tese.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Integração interfuncional.....	21
2.1.1 <i>A abordagem de interação e colaboração</i>	24
2.1.2 <i>Vantagens e desvantagens da integração interfuncional</i>	32
2.1.3 <i>Barreiras à integração</i>	34
2.2 Papel da Logística.....	35
2.3 Papel de Marketing.....	38
2.4 Integração entre Marketing e Logística	41
2.4.1 <i>Principais pesquisas sobre integração de Marketing, Logística e demais funções organizacionais</i>	44
2.5 Constatações teóricas.....	55
2.5.1 <i>Fatores de integração interfuncional influenciam diferentes itens de desempenho das funções e da organização como um todo</i>	56
2.5.2 <i>Três vertentes de pesquisa em integração interfuncional envolvendo Marketing e Logística</i>	57
2.5.3 <i>Os cinco elementos presentes na dinâmica de integração interfuncional, envolvendo Marketing e Logística</i>	58
a) Pontos de contato.....	58
b) Fatores de integração interfuncional.....	64
c) Nível de integração	65
d) Formalidade/informalidade da integração	69
e) Impactos da integração interfuncional.....	71

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	73
3.1 Apresentação das organizações pesquisadas	75
3.2 Procedimento para coleta de dados	82
3.3 Análise dos dados	83
3.4 Triangulação e verificação de confiabilidade de dados.....	85
4 RESULTADOS	88
4.1 Descrição das características da integração na Organização 1: fabricante de chassis e rodas	89
4.2 Descrição das características da integração na Organização 2: Indústria de Agroquímicos	102
4.3 Descrição das características da integração na Organização 3: fabricante de bebidas carbonatadas e não carbonatadas	112
4.4 Descrição das características da integração na Organização 4: fabricante de derivados de soja.....	126
4.5 Descrição das características da integração na Organização 5: fabricante de produtos de higiene pessoal e beleza.....	143
4.6 Análise Intercasos.....	163
4.6.1 <i>Caracterização dos pontos de contato</i>	168
4.6.2 <i>Caracterização dos fatores de integração</i>	175
4.6.3 <i>Caracterização do nível de integração</i>	185
4.6.4 <i>Caracterização da formalidade/informalidade da integração</i>	189
4.6.5 <i>Caracterização dos impactos da integração</i>	193
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	203
5.1 Atendimento aos objetivos	203
5.2 Proposições.....	207
5.3 Implicações gerenciais.....	210
5.4 Contribuições teóricas	211
5.5 Limitações e sugestões para pesquisas futuras	213
REFERÊNCIAS	215
APÊNDICE I.....	225
APÊNDICE II.....	226

1 INTRODUÇÃO

A capacidade de integrar funções nas organizações corresponde a um avanço na gestão da cadeia de suprimentos no que se refere a prover melhores níveis de serviço aos consumidores e adicionar valor aos produtos. A interdependência de tarefas interfuncionais denota a necessidade da integração, levando em conta que a operacionalização de processos organizacionais depende de vários agentes intra e inter-organizacionais.

Para Lawrence e Lorsch (1967), integração é um termo que se refere ao estado de cooperação entre funções organizacionais, bem como aos fatores de integração necessários para seu alcance. Dessa forma, as funções internas devem mover esforços conjuntos em direção aos objetivos da organização. Kahn e Mentzer (1996) complementam que a integração interfuncional é composta pelos processos de interação e de colaboração, que consistem, respectivamente, em processos formais e informais, que levam departamentos a atuarem conjuntamente em direção a uma organização coesa.

Especificamente, a sinergia entre Marketing e Logística tem sido discutida de forma abrangente, com base na capacidade que essa relação tem de gerar competitividade (JÜTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007). Para Daugherty *et al.* (2009), a integração entre essas duas funções proporciona melhor desempenho funcional, melhores fluxos de informações e integração ampla entre departamentos de uma mesma organização. Rao, Goldsby e Iyengar (2009) citam que tal integração é essencial para a eficácia de canais de venda. Para Lynch e Whicker (2008), além destes benefícios, a integração de Marketing e Logística pode proporcionar a geração de produtos finais mais condizentes com as necessidades do mercado.

A integração entre Marketing e Logística é crítica no sentido de prover serviços adequados ao consumidor, considerando que essas funções constituem um elo direto entre organização e mercado. Conforme destacado por Ellinger *et al.* (2002), Logística é a última função a ter contato com cliente, na transferência de posse do produto. De modo geral, gerentes de Marketing reclamam por perder a credibilidade junto a clientes devido às tarefas de Logística mal desempenhadas, tais como entregas atrasadas, erros na entrega e perdas (STANK; DAUGHERTY; ELLINGER, 1999). Por outro lado, profissionais de Logística e demais funções (Produção e Finanças, por exemplo) se queixam de que a função de Marketing costuma dedicar pouca ênfase aos assuntos relacionados à produção, concentrando-se quase que exclusivamente em questões voltadas para os clientes (SWINK; SONG, 2007).

Tal situação pode levar a conflitos internos entre estas funções por causa da incongruência de objetivos e de percepção. Para Kahn e Mentzer (1998), a maioria dos gerentes de produção considera que o Marketing age de forma individualista, não percebendo que a integração de suas funções traria benefícios diretos à Produção ou à Logística.

De acordo com Schramm-Klein e Morschett (2006), a existência da integração interna é um primeiro estágio para se obter sucesso na integração interorganizacional. Especificamente, a coordenação intrafirma é essencial para prover e processar informações de qualidade e desenvolver processos de decisão eficazes no relacionamento com diferentes agentes ao longo da cadeia de suprimentos (KAHN; MENTZER, 1996; MOLLENKOPF; GIBSON; OZANNE, 2000; GIMENEZ; VENTURA, 2005; GIMENEZ, 2006; SCHRAMM-KLEIN; MORSCHETT, 2006; VAN HOEK; MITCHELL, 2006; CHEN; MATTIODA; DAUGHERTY, 2007). Ela é, portanto, essencial para que se consiga trabalhar a gestão da cadeia de suprimentos em todo o seu potencial.

1.1 Problematização

Na literatura estudada, há indicação de que as funções de Marketing e de Logística devem trabalhar por maior entendimento entre elas, uma vez que o entendimento mútuo sobre o papel de cada função pode melhorar o desempenho das organizações (MASSEY; DAWES 2001; LYNCH; WHICKER, 2008; ESPER, *et al.* 2010).

A integração de Marketing e Logística pode também aprimorar a capacidade de oferecer níveis de serviço mais elevados, promovendo maior satisfação dos clientes e, conseqüentemente, aumentando o desempenho de Marketing (RINEHART; COOPER; WAGENHEIM, 1989). Sabe-se que, apesar de tais afirmações, a maioria dos gerentes de alto escalão destas duas funções tem poucas preocupações interfuncionais e não se interessa em aprender sobre os resultados que essa relação pode oferecer (ELLINGER; HANSEN; KELER, 2006). Os profissionais de Marketing ignoram a importância das relações com Logística. Estes profissionais percebem a Logística como mera executora de necessidades imediatas de transporte e armazenagem, ao invés de tratá-la como uma função que controla a integração da cadeia de suprimentos (ELLINGER; DAUGHERTY; KELLER, 2000). Dessa forma, o comportamento entre Marketing e Logística tende a ser marcado mais por conflito e falta de comunicação do que por integração colaborativa (GRIFFIN; HAUSER, 1996;

KAHN; MENTZER, 1996; ELLINGER, 2000; AMBLER, 2003; BALLOU, 2006; MEUNIER-FITZHUGH; PIERCY, 2007). Gerentes de Logística têm dificuldade em reconhecer a importância do papel de Marketing para a organização, são vistos como extremamente ocupados e indisponíveis para assuntos interfuncionais (ELLINGER; KELLER; HANSEN, 2006).

Como defendem Lawrence e Lorsch (1967), os gerentes de funções podem adotar orientação aos objetivos individuais de sua função, ou ainda, adotar orientação para ações de curto prazo. Comportamentos como estes originam conflitos internos, que poderiam ser evitados por uma conduta interpessoal, que considerassem os impactos das ações e decisões individuais nos resultados das organizações. Em razão de conflitos interfuncionais, por falta de integração ou por adoção de estratégias de integração inadequadas, organizações sofrem dificuldades em seu dia a dia operacional e, por consequência, enfrentam resultados indesejáveis.

O êxito das ações de integração interfuncional pode levar as organizações ao alcance de benefícios, tais como: 1) eficiência no alinhamento entre demanda e suprimento (JÜTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; ESPER, *et al.* 2010); 2) melhoria de resultados individuais das funções (STANK; DAUGHERTY; ELLINGER, 1999; MASSEY; DAWES 2001); 3) melhoria no desempenho da organização como um todo (FLINT; LARSSON; GAMMELGAARD, 2008); 4) integração plena da organização (DAUGHERTY *et al.*, 2009) ; 5) melhoria na capacidade de oferecer níveis de serviço adequados (RINEHART; COOPER; WAGENHEIM, 1989); 6) orientação da organização para o mercado (WHYBARK, 1994; MOORMAN; RUST, 1999); 7) alcance de integração externa ao longo da cadeia de suprimentos (GIMENEZ, 2006; FLYNN; HUO; ZHAO, 2010).

Grande parte da literatura estudada aborda a correlação entre integração interfuncional e resultados, mas não descreve a dinâmica com a qual os processos de integração geram tais impactos. Diversos trabalhos (STANK; DAUGHERTY; ELLINGER, 1999; ELLINGER, 2000; CHIMHANZI, 2004; SCHRAMM-KLEIN; MORSCHETT, 2006; DAUGHERTY *et al.*, 2009) evidenciam elementos que geram integração, correlacionando-os com resultados funcionais e organizacionais. Há, no entanto, uma lacuna teórica no que se refere a como esses elementos interagem no ambiente organizacional, em face de sua estrutura, estratégia, pessoas, tecnologia, a ponto de influenciar comportamentos e resultados funcionais. Portanto, é sugerida a seguinte questão de pesquisa: como é caracterizada a dinâmica de integração interfuncional entre Marketing e Logística? Este trabalho é motivado

pela falta de definições teóricas que expliquem esta dinâmica e que começam a ser preenchidas com este estudo.

Tendo sido definida a motivação, a contribuição deste trabalho consiste, primeiramente, no agrupamento de cinco elementos que compõem a dinâmica dos processos de integração interfuncional entre Marketing e Logística: pontos de contato entre funções, fatores de integração, formalidade/informalidade da integração, nível da integração e impactos da integração. Outra contribuição deste trabalho consiste na investigação empírica sobre como funciona a dinâmica de integração entre Marketing e Logística, por meio da identificação e caracterização de processos integrativos. Buscou-se analisar comportamentos e opiniões de agentes que atuavam nestas funções, e por meio dessas informações, combinadas à teoria, foi possível descrever como funciona a dinâmica de integração interfuncional entre Marketing e Logística nas organizações pesquisadas.

1.2 Justificativa

A maioria das pesquisas sobre integração interfuncional é baseada em métodos quantitativos (KAHN; MENTZER, 1998; ELLINGER, 2000; GIMENEZ; VENTURA, 2005; CHEN; MATTIODA; DAUGHERTY, 2007; JÜTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007). Tais métodos permitem verificar se determinados fatores de integração são capazes de gerar determinados resultados, porém, mostram-se incapazes de prover explicações profundas sobre a dinâmica dessas ocorrências (ELLINGER *et al.*, 2006; MEUNIER-FITZHUGH; PIERCY, 2007; VAN HOEK; ELLINGER; JOHNSON, 2008). Segundo esses autores, são necessários estudos qualitativos, com base em análises aprofundadas em casos específicos, ou entre as funções de uma única organização. Esta foi a abordagem adotada por este trabalho, para que pudesse oferecer o entendimento de como a integração é obtida e de que maneira esta é capaz de gerar benefícios à organização.

Diversos autores consideram necessárias pesquisas adicionais sobre integração interna de Marketing, Logística e funções imediatas, de modo a destacar como funciona tal processo e quais os seus impactos dentro das organizações (WHYBARK, 1994; KAHN, 1996; ELLINGER, 2000; CHEN; MATTIODA; DAUGHERTY, 2007; LYNCH; WHICKER, 2008; DAUGHERTY *et al.*, 2009; DEWSNAP; JOBBER, 2009). Mais especificamente, Ruckert e Walker (1987), Maltz (1997), Massey e Dawes (2001) e Chimhanzi (2004)

identificaram que grande parte da pesquisas sobre integração de Marketing é dedicada à relação desta função com P&D, e sugerem a realização de pesquisas futuras sobre a integração e Marketing com outras funções internas.

Se as equipes de Marketing e Logística trabalham juntas, elas podem compatibilizar os recursos da organização de modo a manter foco nas necessidades de mercado (DAUGHERTY *et al.*, 2009). Estes autores sugerem que sejam feitas pesquisas futuras neste âmbito para investigar quais fatores têm impacto nos relacionamentos entre estas duas funções, e ainda, quais os efeitos gerados por essa integração. Ainda sobre a escassez de pesquisas sobre este tema, poucos estudos analisam os processos de integração entre Marketing e Logística de uma forma empírica, conforme indicam Stank, Keller e Daugherty, (2001); Gimenez e Ventura, (2003) e Gimenez, (2006).

Segundo van Hoek, Ellinger e Johnson (2008), em uma perspectiva de gestão da cadeia de suprimentos, as organizações devem coordenar funções internamente antes de desenvolver ações de coordenação com outras organizações. Apesar disso, tanto na literatura quanto na prática, a integração externa é mais valorizada e pesquisada. Diversos autores acreditam que pesquisas sobre a integração interna e, em especial, entre Logística e Marketing com funções imediatas são limitadas e devem ser intensificadas (STANK; KELLER; DAUGHERTY, 2001; GIMENEZ; VENTURA, 2005; VAN HOEK; CHAPMAN, 2006; VAN HOEK; ELLINGER; JOHNSON, 2008). Para Gimenez (2006), a integração entre Marketing e Logística provê melhorias na relação da organização com outras entidades da cadeia de suprimentos. Isto ocorre porque a integração entre estas duas funções gera disposição para realização de planejamentos conjuntos a fim de solucionar e evitar problemas nos processos, definir objetivos e evitar conflitos.

Especificamente em relação à dinâmica de integração, são necessários estudos que identifiquem fatores de integração em uso, e ainda, como eles são utilizados. Também podem ser verificadas as condições necessárias para que esses mecanismos sejam capazes de gerar valor aos clientes (WHYBARK, 1994). Marketing e Logística foram funções selecionadas, nessa pesquisa, por serem responsáveis por papéis vitais na criação de valor e na interação com consumidores, operando por meio de relações dentro das organizações e entre organizações que compõem cadeias de suprimentos (ELLINGER; DAUGHERTY; KELLER, 2000; DAUGHERTY *et al.*, 2009).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Caracterizar a dinâmica de integração interfuncional entre Marketing e Logística, considerando a caracterização de elementos de integração presentes em atividades que demandam contato entre estas duas funções.

1.3.2 Objetivos específicos

- identificar, na literatura, elementos que facilitam integração e perspectivas teóricas concernentes ao fenômeno da integração interfuncional entre Marketing e Logística;
- caracterizar, empiricamente, a dinâmica dos processos de integração interfuncional entre Marketing e Logística, considerando: pontos de contato entre funções, fatores de integração, nível de integração, formalidade/informalidade da integração, impactos gerados pela integração;
- estabelecer proposições relacionadas a cada elemento que compõe a dinâmica dos processos de integração entre Marketing e Logística por meio da articulação de resultados empíricos e teóricos.

1.4 Estrutura da tese

A Figura 1 expõe a sequência dos principais assuntos abordados em cada parte deste trabalho.

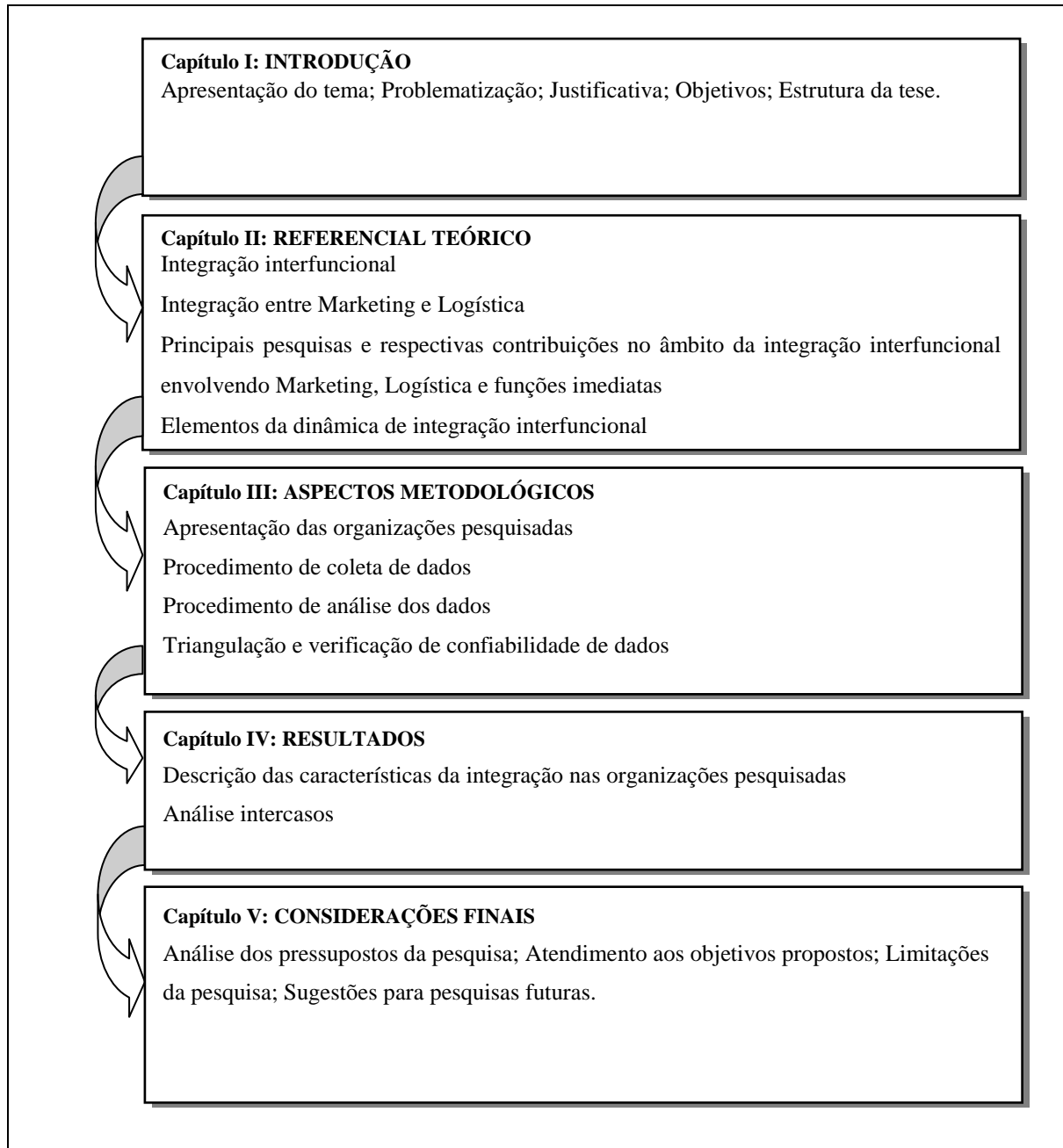


Figura 1 – Estrutura e organização da tese
Fonte: elaborada pelo autor

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é dividido em cinco tópicos com definições teóricas sobre: integração interfuncional; o papel de Marketing e de Logística nas organizações; a integração entre Marketing e Logística; constatações obtidas por meio da análise da literatura sobre integração interfuncional.

2.1 Integração interfuncional

Integração é um termo que se refere ao ‘estado de cooperação’ entre funções, bem como aos fatores organizacionais necessários para seu alcance. Pode ser definida como: “a qualidade do estado de colaboração, que existe entre departamentos, que é necessária para trabalhar em conjunto de modo a atender às exigências do ambiente” (LAWRENCE; LORSCH, 1967 p.11).

Inicialmente a teoria das organizações evidenciava, basicamente, estruturas funcionais organizadas por tarefas (GALPIN; HILPIRT; EVANS, 2007). Como as organizações se tornaram mais complexas, elas se diferenciaram em termos de funções e departamentos. Conforme Kahn (2009), o fundamento para a existência de uma função, ou qualquer outro elemento de estrutura, consiste na sua capacidade em conduzir a organização a adaptações ao meio externo em prol de seus objetivos. Em assuntos e decisões que só dizem respeito a uma função em particular, apenas o conhecimento funcional pode ser suficiente para desenvolver o trabalho. No entanto, quando o trabalho envolve assuntos organizacionais que requerem múltiplos conhecimentos, a gerência deve viabilizar sincronia e coordenação entre departamentos. Este é o ponto de partida da integração interfuncional.

Galpin, Hilpirt e Evans, (2007) afirmam que o paradigma estrutural, que imperava desde o modelo de divisão do trabalho proposto por Adam Smith, foi sucedido pelo modelo de relações interfuncionais. O paradigma interfuncional enfatiza as relações e os processos entre as funções internas para a formulação das estruturas empresariais, não mais rigidamente orientadas para a divisão do trabalho. Apesar da emergência do paradigma interfuncional na literatura sobre organizações, no campo prático observa-se uma tímida

implementação deste tipo de estrutura. Como destacam Galpin, Hilpirt e Evans, (2007, p.46): “Dado que a estrutura das organizações ainda é predominantemente funcional por natureza, estas têm clara oportunidade para se diferenciar, saindo de seus blocos em direção a uma estrutura interfuncional”. Tais estruturas proporcionam maior rapidez de adaptação interna às dinâmicas dos mercados.

Segundo Lawrence e Lorsch (1967 p.11), autores como Fayol, Gulick, Mooney e Urwick reconheceram a importância de dividir o trabalho e integrar as funções internas, porém, não consideraram a característica sistêmica das organizações. Essa característica de segmentação funcional acaba por incentivar comportamentos individualistas, ou seja “membros de diferentes departamentos buscam por diferentes interesses, em diferentes pontos de vista, e frequentemente acham difícil alcançar acordos em programas de ação integrada”.

Dessa forma, um gerente de vendas e um gerente financeiro podem ter diferentes pontos de vista sobre formação de preços, por exemplo. De forma geral, vendas deseja oferecer um menor preço para ser mais competitivo e vender mais, aumentando assim a parcela de mercado; já o gerente financeiro pode preferir margens maiores, com preços maiores, com foco em lucratividade.

Quanto maiores as estruturas maiores devem ser os esforços de integração interfuncional. As pequenas estruturas são naturalmente mais fáceis de integrarem-se, por questões físicas, de tamanho das instalações onde ficam as pessoas, e pelo número reduzido de agentes (MASSEY; DAWES, 2001). Paiva (2008) corrobora estes acrescentando que as grandes companhias têm mais recursos para investir em integração interna, porém, organizações pequenas têm menos gastos para integrar funções pelo fato de os departamentos estarem fisicamente próximos e os processos de decisão mais centralizados.

A integração de funções apresenta dificuldades de implantação e disfunções. Grande parte destas dificuldades é derivada da tendência que cada função interna tem de se preocupar, primariamente, com seus afazeres e objetivos em detrimento dos demais. Sem a gestão da integração, o comportamento dos departamentos tende a ser individualista devido à busca de seus interesses particulares, de forma desconectada aos interesses da organização como um todo (LAWRENCE; LORSCH, 1967; CHRISTOPHER, 1973; ELLINGER; KELLER; HANSEN, 2006).

Considerando a perspectiva comportamental, Swink e Song (2007) consideram que as pessoas possuem orientações de comportamento diferentes, ou seja, são influenciadas,

excessivamente, por valores e objetivos pertinentes à função que atuam. Shapiro (1977) destaca que tal comportamento individualista é inerente à complexidade e especificidade dos problemas com que os departamentos têm de lidar. Por meio da experiência diária, cada profissional aprende os diferentes conceitos relacionados à sua função e desenvolve, conseqüentemente, maior consciência sobre os problemas de sua função em particular. Tal situação leva os profissionais a adotarem uma orientação voltada para dentro de seus próprios departamentos, gerando diferenças de comportamento motivadas por diferentes culturas internas, valores e objetivos.

Além desta dificuldade comportamental para se integrar funções internas, há necessidade de se investir em mecanismos de estrutura e infra-estrutura, que demandam custos e tempo. Van Hoek e Mitchell (2006) acreditam que as funções tendem a desenvolver ações em focos distintos, cada qual apontando para seus interesses, em relação aos seus objetivos funcionais, seus sistemas de recompensas e treinamentos específicos.

Diante desta condição, frequentemente conflituosa, diversos autores orientaram esforços para examinar ferramentas de gestão capazes de estimular integração e reduzir conflitos entre as funções internas. Watson e Kraiselburd (2007) destacam que o alinhamento funcional pode ser apoiado por um sistema de incentivos e recompensas que orientem as ações das funções internas, bem como das entidades que executam funções de processos em cadeias de abastecimento. Estes autores também argumentam que a existência de alinhamento depende também da forma como uma função percebe o papel e o comportamento da outra função em análise. Isto implica no quanto elas se conhecem à respeito de suas intenções, crenças e atitudes. Assim, os esforços para aumentar o conhecimento que as funções têm, uma da outra, tendem a aumentar as chances de alinhamento de atividades, mesmo que não haja um sistema formal de recompensas destinado a este mesmo fim. Dessa forma, a comunicação e o conhecimento mútuo entre as funções podem induzir alinhamento de ações, mesmo que nenhum incentivo econômico seja manifestado neste sentido.

Para Chen, Mattioda e Daugherty (2007), as organizações que buscam uma integração ampla entre todas as suas funções internas devem passar por processos de integração em díades. O processo de integração ampla entre as funções internas é, inicialmente, impulsionado por processos de integração de, pelo menos, duas funções. A integração plena das funções da organização implica em incremento de seu desempenho. Assim, o desempenho das organizações pode ser melhorado com a integração interna, com uma melhora no processo de tomada de decisão, redução de conflitos e rapidez nas decisões.

Apesar do apoio que a literatura fornece no sentido de evitar conflitos, sabe-se que eles podem ser benéficos ao desenvolvimento e à operação das organizações. A ocorrência de conflitos, não constantes, pode levar as equipes à reflexão sobre problemas recentes, à busca por uma frequente comunicação, e ainda, pela sincronia de objetivos e ações. É importante que as equipes descubram seus pontos de atrito e entendam o respectivo impacto no desempenho (ROSENBLOOM, 2002). Em conflitos funcionais (e não manifestos), as equipes mantêm relações cordiais e tendem a prevalecer com os ideais cooperativos, ou seja, resolver os conflitos em prol do benefício conjunto. Em casos de dependência relativa, a parte detentora de maior poder pode tentar resolver o conflito de forma a atender seus próprios interesses, ou agir de forma cooperativa (ANDERSON E NARUS, 1990). À medida que aumenta o conflito e sua respectiva percepção, o agente em foco, passa a perceber menos interesse em suas recompensas econômicas e não econômicas e tende a procurar por alternativas de interação de modo a servir ou receber serviços da outra parte (PIGATTO E ALCÂNTARA, 2006).

Para Chen, Daugherty e Roath (2009), os gerentes se deparam com uma ampla variedade de conceitos, ferramentas e contextos que definem a dinâmica da aplicação. Nessa situação, pode-se questionar que tipo de ferramenta de integração deve ser adotada na intenção de alcançar objetivos específicos. Esses autores propõem dois elementos básicos para classificar os fatores de integração: conectividade e simplificação. Os assuntos sobre conectividade abrangem fatores concernentes aos relacionamentos entre firmas e entre funções dentro de uma mesma organização, tais como ferramentas de integração e comportamento colaborativo. Os assuntos sobre simplificação correspondem à remoção ou redução de trabalho duplicado existente em dois ou mais departamentos ou entidades. Pode se referir, ainda, a estruturas desnecessárias ou duplicadas.

2.1.1 A abordagem de interação e colaboração

Integração entre funções organizacionais pode consistir em interações, baseadas em atividades de comunicação, compartilhamento de informações, reuniões de rotina e fluxo de documentos. Pode, ainda, consistir em colaboração, baseada em atividades

de integração informal, baseada na disposição e confiança entre as pessoas das equipes. Pode também existir a combinação destas duas formas de integração. Com base nestes pressupostos, Kahn e Mentzer (1996), propõem uma definição sobre integração funcional e um modelo conceitual para a integração em diversos níveis de intensidade relacional.

Conforme Kahn e Mentzer (1998, p. 56), integração “é o processo de interação e colaboração entre departamentos, que os torna unidos em direção a uma organização coesa”. Esta é a definição sobre integração utilizada neste trabalho. Integração interna consiste em um processo que ocorre entre várias partes dentro da organização. Kahn e Mentzer (1998) definem que os processos de integração consistem em interação, colaboração ou um composto destas duas situações. A partir deste ponto do tópico, será discutida a definição de interação, colaboração e de equilíbrio necessário destas duas abordagens de integração.

O estudo de Kahn (1996) mostrou que a colaboração (processos informais de integração) influencia positivamente o desempenho da organização, como corroboram Ellinger (2000) e Ellinger, Keller e Hansen (2006). Já os processos de interação tratam a integração no âmbito de transações entre os departamentos. Estas transações se dão por meio de comunicação formal, fluxo de informações e reuniões. Desta forma, interação é considerada como uma abordagem baseada em comunicação para a integração funcional, não sendo possível garantir a eficiência da integração devida à presença única deste elemento (KAHN; MENTZER, 1996).

Interação envolve as questões estruturais das relações entre as funções da organização, ou seja, atividades e hierarquias coordenadas de modo formal. Interação é considerada um elemento estrutural, pois implica em regular a comunicação quanto à sua frequência, aderência à rotinas/planos e/ou decisões tomadas pela alta administração. A interação pode ser quantificada e controlada com facilidade (RUEKERT; WALKER, 1987; KAHN, 1996). Deve existir certo nível de integração formal nos relacionamentos entre Marketing e outros departamentos. Isso implica na existência de mecanismos de incentivos mútuos, atividades de troca de informações e controles de informações (KAHN, 1996; GIMENEZ; VENTURA, 2005; JÜTNER, CHRISTOPHER; BAKER, 2007). Para que haja integração, as organizações devem mover ações deliberadas para atingir aos objetivos corporativos por meio de colaboração, comprometimento, coordenação com outras entidades e entre suas próprias funções (CHEN; DAUGHERTY; ROATH, 2009).

Uma situação em que há um nível extremo de interação pode encorajar os departamentos a praticarem ações independentes e competir entre si, ou seja, dedicarem

prioridade na busca de seus próprios interesses em detrimento dos assuntos da organização como um todo. Por outro lado, maiores níveis de comunicação formal podem reduzir incertezas e criar disposição entre os departamentos para trabalhar em conjunto (KAHN; MENTZER, 1998). Dessa forma, percebe-se a necessidade de elementos formais e informais de integração para que esta seja efetivada.

Para Kahn (1996), baixos níveis de integração são percebidos pela baixa incidência de comunicação informal, esforços conjuntos, disposição para compartilhar conhecimentos e envolvimento voluntário. Reuniões, fluxos de informações regulares e formais não necessariamente garantem aumento de desempenho, tais fatores são dependentes da disposição interpessoal em realizar a pauta de tais formalidades para que resultados esperados sejam alcançados. Tal condição justifica a opinião de autores que defendem a colaboração como aspecto mais relevante no processo de integração (KAHN, 1996; KAHN; MENTZER, 1998; ELLINGER, 2000; ELLINGER; KELLER; HANSEN, 2006).

A colaboração consiste no trabalho de distintos departamentos em busca de objetivos comuns, envolvendo recompensas e valores compartilhados, comprometimento e comportamento colaborativo em detrimento de oportunismo e individualismo. A interdependência provocada pelo ambiente de cooperação, ao invés de competição, intensifica as relações informais. A abordagem de colaboração difere da abordagem de interação por tomar como base os relacionamentos duradouros, ao invés de transações (KAHN; MENTZER, 1996).

Colaboração é focada no trabalho conjunto, compartilhamento de recursos, entendimento mútuo, visão comum e objetivos coletivos. Se por um lado a interação provoca redução de custos pela redução de esforços duplicados e redução de tempo para concluir as atividades dos processos do negócio, por outro, a colaboração provê visão de interdependência, que leva ao trabalho conjunto no intuito de alcançar objetivos comuns. (KAHN; MENTZER, 1998). A colaboração é representada por atividades e elementos sociais não estruturados, traços afetivos, mútuos, voluntários. Tais fatores são intangíveis e de difícil mensuração, portanto, difíceis de regular. A presença de colaboração implica na existência de relacionamentos próximos e coesos (KAHN, 1996). Em uma visão complementar, a colaboração exerce um forte efeito na existência de interação. De modo a gerenciar adequadamente seus empreendimentos, os gerentes devem se atentar aos níveis de interação e colaboração a ponto de garantir integração entre funções internas (KAHN, 1996; KAHN; MENTZER, 1998).

A interação e colaboração são derivadas de duas filosofias de integração que possuem propósitos e componentes distintos, conforme se observa no quadro 1.

	Filosofia de Interação	Filosofia de colaboração
Relacionamento	Transações	Contínuo
Estrutura	Formal	Informal
Departamentos	Independentes	Interdependente
Ambiente	Competitivo	Cooperativo
Mecanismos	Comunicação	Visão compartilhada, objetivos comuns
Base para avaliação de desempenho	Custo por transação	Alcance de oportunidades

Quadro 1 – Relacionamento entre departamentos

Fonte: Kahn (1996, p.141)

A filosofia de interação tem o propósito de facilitar as transações e considera os departamentos como sendo independentes. Dessa forma, assume-se que os departamentos realizam transações de curto prazo e competem por recursos empresariais, ou seja, assumem comportamento adversário em busca da atenção da gerência ou de recursos. Por outro lado, a filosofia de colaboração, com base em relacionamentos, assume o ponto de vista de relacionamentos frequentes e duradouros. Dessa forma, a colaboração enfatiza a interdependência entre as funções, assim como a comunhão de visão e objetivos. Essas duas filosofias de integração devem complementar uma à outra, ao invés de uma sobrepor à outra. “A recomendação é que as companhias adotem uma filosofia de integração interdepartamental em que os processos de interação e colaboração sejam considerados de forma conjunta” (KAHN, 1996 p.140).

Em complemento a essa visão de integração, Ellinger, Daugherty e Keller (2000) concordam com a definição de colaboração e dividem a interação em dois elementos formais: consultas e troca de informação. Consultas correspondem aos processos de interação que requerem contato pessoal bilateral (força-tarefa, email, telefone); já a troca de informações são processos de interação que não ocorrem necessariamente com contato direto (troca de relatórios, memorandos, fax).

A colaboração entre Marketing e outros departamentos exerce influência positiva nos resultados de desenvolvimento e gerência de produtos. Nesse caso, a colaboração exerce um papel mais influente que a interação, colocando a colaboração como um fator chave no alcance de integração interfuncional (ELLINGER; DAUGHERTY; KELLER, 2000). No entanto, há necessidade de certo nível de interação para organizar e motivar a colaboração, mas a interação, por si mesma, não garante a integração. “É indicado que os

gerentes usem interação para estabelecer contato e familiaridade entre departamentos e então, deixem a colaboração dirigir o processo de integração” (KAHN, 1996 p.147).

Para reduzir o nível de interação, basta ao gerente diminuir o número de reuniões e/ou de comunicações formais. Ele pode, ainda, implantar novas ferramentas e canais de comunicações. Para promover a colaboração e a interação, pode-se apoiar atividades informais como almoços em conjunto, e formais, como revisão dos mecanismos de recompensas, sessões de planejamento estratégico estendidas a diversos departamentos e treinamento sobre assuntos interfuncionais.

Os gerentes de Marketing não devem, simplesmente, aumentar o número de reuniões e/ou informações formais compartilhadas, mas utilizar, de forma apropriada, estratégias que apoiem o trabalho conjunto e o compartilhamento de visão e objetivos entre funções. Tal comentário de Kahn (1996) mostra que a interação, de forma isolada, exerce pouca influência no desempenho da organização e dos departamentos; já a colaboração contribui de forma significativa à efetivação da integração e à melhora no desempenho geral e setorial.

Este âmbito situacional, também chamado de visão composta de integração, destaca a necessidade de adotar posturas distintas para o alcance de uma integração efetiva entre as funções. Há necessidade de praticar princípios definidos pela visão de interações, bem como, situações em que se deve tomar uma postura colaborativa, ou ainda, adotar as duas posturas em níveis diferenciados. Desta forma, a visão composta consiste na adoção de ações de interação e de colaboração em diferentes níveis de intensidade para cada situação de integração interfuncional. Nesta visão para aumentar ou reduzir o nível de integração, deve-se trabalhar os níveis de interação ou de colaboração (KAHN; MENTZER, 1996).

Segundo Kahn (1996, p.140), a filosofia de interação facilita o surgimento de competição entre departamentos, quando aplicada ao extremo; a filosofia de colaboração estimula a cooperação e depende de mudança na cultura organizacional para sua implantação. “O ambiente interno da companhia deve ser de cooperação, não de competição.”

Diante desses princípios básicos sobre integração, Kahn e Mentzer (1996) desenvolveram uma matriz conceitual que posiciona o nível de integração entre Logística e outros departamentos, com base em interação e colaboração. A Figura 2 ilustra tal modelo, que serve para identificar situações de alto nível de colaboração e alto nível de interação, alto nível de interação e baixo nível de colaboração, baixo nível de interação e alto nível de colaboração e baixos níveis de interação e colaboração.

Interação interdepartamental	Alta interação	<ul style="list-style-type: none"> • linhas de produto estáveis • mercados estáveis • tempo disponível • baixa incerteza 	<ul style="list-style-type: none"> • produtos complexos • pedidos complexos • Tarefas críticas • contas de clientes-chave
	Baixa interação	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades específicas do departamento • Logística terceirizada 	<ul style="list-style-type: none"> • lançamento de produtos • novos parâmetros de instalações • processos para clientes especiais • alta incerteza • visão de curto prazo
		Baixa colaboração	Alta colaboração
Colaboração interdepartamental			

Figura 2 – Relação da Logística com outros departamentos
 Fonte: Kahn e Mentzer (1996, p10)

A partir do esquema mostrado na Figura 2, percebe-se que nem todas as situações requerem níveis idênticos de colaboração e de interação. Mercados estáveis requerem mais interação e menos colaboração. Nesse caso, há alta incidência de controles burocráticos. Em ambientes mais turbulentos e incertos, há mais necessidade de colaboração do que interação por causa dos imprevistos e da especificidade das situações. Ao trabalhar com produtos e processos críticos em ambientes turbulentos, há necessidade de altos níveis tanto de interação quanto de colaboração. Em atividades particulares de cada departamento ou atividades terceirizadas, há baixa interação e baixa colaboração, pois uma alta intensidade destes elementos pode comprometer a eficiência de tarefas, consideradas íntimas do departamento.

Esse modelo está de acordo com Lawrence e Lorsch (1967), que já haviam citado a necessidade de mover mecanismos formais de integração, assim como, manter um clima favorável à movimentação voluntária e informal dos funcionários em direção à cooperação. Autores clássicos acreditavam que a integração poderia ser obtida apenas por mecanismos hierárquicos, tal como a cadeia de comando valorizada por Henri Fayol.

Com a divisão do trabalho nas organizações, surgem especialistas orientados para diversas funções, assim, conflitos de orientação e de interesse tendem a surgir. Nesse

caso, a tarefa de integração depende da solução de conflitos gerados por essas circunstâncias, conforme se observa na Figura 3.

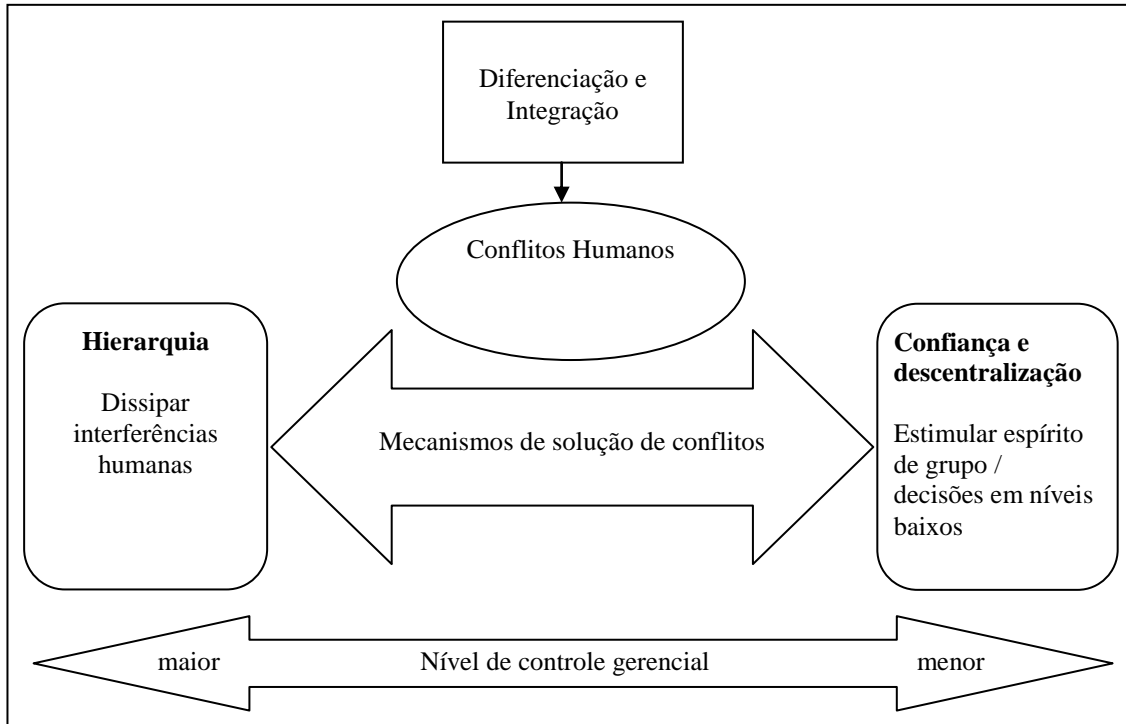


Figura 3 – Disfunções da diferenciação e da integração e mecanismos gerenciais
Fonte: adaptado de Lawrence e Lorsch (1967)

Lawrence e Lorsch (1967) argumentam que para os autores clássicos da Administração, a obtenção de integração se dá por processos mecânicos e racionais baseados em hierarquia. No entanto, esses autores complementam que as pessoas podem reagir com sentimentos e emoções negativas ao sistema hierárquico que lhe é imposto, gerando conflitos. Por outro lado, as pessoas podem ter reações positivas quanto ao ambiente de trabalho. Para esses autores, há necessidade de ‘congruência’ entre os valores das pessoas, objetivos e estrutura, para que ocorram relações interpessoais de confiança, essenciais para a integração.

As relações de confiança e o estímulo ao espírito de grupo devem ser baseados nas diversas formas de satisfazer as necessidades humanas dos indivíduos e grupos, tais como realização pessoal, afiliação e poder. Já as relações formalizadas encontram suporte no cumprimento de regras prescritas, estrutura hierárquica, remuneração, prêmios pro produção e punições financeiras. Dessa forma, Lawrence e Lorsch (1967) e Kahn e Mentzer (1996), utilizando uma abordagem contingencial, destacam que organizações devem buscar conjuntos

de fatores de integração formais e informais relacionados com o desempenho desejado em diferentes condições ambientais.

A maioria das relações entre departamentos é focada em eventos informais, assim, não se baseiam apenas no conteúdo do plano de Marketing ou na estrutura hierárquica (RUEKERT; WALKER, 1987). A integração entre Logística e Marketing pode ocorrer formalmente, com base no compartilhamento de informações, em quantidade e qualidade necessárias, no intuito de prover decisões mais apuradas nas duas funções. Contudo, a integração pode ocorrer informalmente, com base nos processos interpessoais. Nesse caso, a comunicação pessoal estimula a confiança entre as pessoas envolvidas, facilitando a execução de tarefas que envolvem as duas funções (DAWESS; MASSEY, 2006; SCHRAMM-KLEIN; MORSCHETT, 2006).

Acredita-se que as redes colaborativas informais têm mais influência nas atividades e nos resultados organizacionais que as altamente estruturadas e formalizadas. A colaboração interfuncional é uma abordagem de trabalho integrativa e informal que envolve departamentos, compartilhando visões, recursos e objetivos. Depende-se da habilidade interpessoal de praticar confiança e, por meio dela, construir relações benéficas ao propósito final das operações da organização como um todo, ou das organizações envolvidas em dado processo (MALTZ; KOHLI, 1996; CHIMHANZI, 2004; DAWESS; MASSEY, 2006; ELLINGER; KELLER; HANSEN, 2006; SCHRAMM-KLEIN; MORSCHETT, 2006). “A integração colaborativa entre departamentos envolve predominantemente processos informais com base em confiança, respeito mútuo, compartilhamento de informações, de decisões e responsabilidade coletiva por resultados” (ELLINGER, 2000, p.86).

De forma complementar a essa abordagem, Kahn (2009) identifica na literatura, diferentes significados relacionados às formas de ligação das funções internas nas organizações: iniciativas funcionais, iniciativas multifuncionais e iniciativas interfuncionais. Para esse autor, diferentes comportamentos integrativos se tornam viáveis diante de diferentes cenários organizacionais, conforme o Quadro 2.

Tipo de iniciativa	Cenário propício	Característica da iniciativa	Efeitos
Funcional	Baixo nível de incerteza na realização e na complexidade das tarefas	Mínimo contato da função com as demais funções internas. Ênfase em objetivos particulares da função	Mais facilidade em implementar ações gerenciais e menor consumo de recursos que as iniciativas interfuncionais e multifuncionais; baixos níveis de combinação e socialização. Inadequada para ambientes com alto nível de incerteza
Multifuncional	Nível moderado de incerteza na realização das tarefas; moderada variedade no mix de tarefas	Existe ligação entre as funções internas, porém as iniciativas conjuntas visam perseguir objetivos individuais de uma determinada função	Mais fáceis de implementar e consomem menos recursos que as iniciativas interfuncionais; níveis moderados de combinação e socialização
Interfuncional	Alto nível de incerteza na realização e na complexidade das tarefas	Ligações por equipes interfuncionais em busca de objetivos conjuntos e não conflitantes entre as funções internas	Altos níveis de combinação, compartilhamento e socialização. Envolve maior esforço para implantação e maior consumo de recursos

Quadro 2 – Tipos de iniciativas envolvendo integração e tarefas interfuncionais
 Fonte: adaptado de Kahn (2009)

Gerentes de Marketing devem diferenciar as condições do escopo e as incertezas envolvidas nas tarefas de modo a determinar quando utilizar iniciativas funcionais ou interfuncionais, ao invés de utilizar de forma indiscriminada as iniciativas interfuncionais (KAHN, 2009). Dessa forma, evita-se gastos de tempo e recursos em ambientes com baixa incerteza e complexidade, da mesma forma que se propicia eficiência na criação, compartilhamento e gestão do conhecimento em ambientes mais incertos e complexos.

2.1.2 Vantagens e desvantagens da integração interfuncional

Integração interfuncional pode trazer benefícios como redução de ciclos de produção, sucesso na estratégia de novos produtos, melhor percepção dos valores do

consumidor e melhor serviço oferecido (STANK; DAUGHERTY; ELLINGER, 1999). Ela pode gerar cooperação, promover a coordenação e a comunicação entre departamentos (NARVER; SLATER, 1990; GRIFFIN; HAUSER, 1992). Para Ellinger, Daugherty e Keller (2000) atividades que caracterizam colaboração entre Marketing e Logística tornam as relações entre essas funções mais produtivas, melhorando a capacidade da organização em oferecer melhores níveis de serviço ao consumidor. Já quanto à interação, esses autores acrescentam que, quanto mais reuniões, memorandos, ou outros tipos de interação formal, pior se torna a relação entre essas duas funções e, conseqüentemente, o nível de serviço ao cliente pode ser prejudicado.

Em geral, diversos autores estudaram a relação positiva entre integração interfuncional e diversos efeitos, tais como: 1) eficiência no alinhamento entre demanda e suprimento (JÜTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; ESPER *et al.* 2010); 2) melhoria de resultados individuais das funções (STANK; DAUGHERTY; ELLINGER, 1999; MASSEY; DAWES 2001); 3) melhoria no desempenho da organização como um todo (FLINT; LARSSON; GAMMELGAARD, 2008); 4) integração plena da organização (DAUGHERTY *et al.*, 2009); 5) melhoria na capacidade de oferecer níveis de serviço adequados (RINEHART; COOPER; WAGENHEIM, 1989); 6) orientação da organização para o mercado (WHYBARK, 1994; MOORMAN; RUST, 1999); 7) alcance de integração externa ao longo da cadeia de suprimentos (GIMENEZ, 2006; FLYNN; HUO; ZHAO, 2010).

Apesar destas vantagens, há trabalhos que destacam a possibilidade da integração interfuncional trazer desvantagens às organizações. Kahn e Mentzer (1996) argumentam que os processos de colaboração são informais e não estruturados, podendo causar aos funcionários confusão quanto aos seus papéis, gerando frustração. Esses autores também comentam que os processos integrados por intervenção gerencial (interação) geram um maior consumo de recursos e de tempo que podem reduzir a produtividade das pessoas e da organização no curto prazo. Nesse sentido, Maltz e Kohli (1996) destacam que o excesso de processos de interação pode inundar as pessoas com informações não necessárias, reduzindo a percepção qualitativa das pessoas quanto aos requisitos de mercado. Kromer, Homburg e Workman (2002) concordam com essa disfunção e complementam que, em situações de integração interfuncional, ‘mais vozes’ são atendidas nos processos de decisão, o que pode gerar instabilidade, dificultar e onerar processos. Para Souder (1987), a integração interfuncional pode causar desconforto entre os funcionários, provocando um clima de desarmonia para se trabalhar.

Com exceção dos maiores gastos de tempo e recursos que requerem os processos integrativos, esses pontos de desvantagem não significam efeitos negativos diretamente proporcionados pelo uso da integração interfuncional como ferramenta gerencial, e sim: 1) pela falta de observação dos fatores de integração adequados a cada situação (KAHN, 1996; KAHN, 2009); 2) pela falta de observação do nível adequado de integração (KAHN; MENTZER, 1996); 3) pelo desequilíbrio nos níveis de integração entre diversos departamentos onde é requerida a integração plena das funções (*wide firm integration*) (CHEN; MATTIODA; DAUGHERTY, 2007; DAUGHERTY *et al.*, 2009); 4) pela falta de estudo do clima organizacional e das intervenções gerenciais para proporcionar uma filosofia de cooperação entre as funções (MEUNIER-FITZHUGH; PIERCY, 2007; DEWSNAP; JOBBER, 2009; CHERNATONY; COTTAM, 2009).

2.1.3 Barreiras à integração

Moses e Ahlström (2008) destacam que as equipes interfuncionais funcionam em uma perspectiva de processos, não apenas de departamentos. Tal fato implica em uma interação contínua e um crescente nível de conhecimento entre os membros das equipes.

Podem surgir disfunções quando equipes interfuncionais tentam trabalhar juntas. Moses e Ahlström (2008) sugerem que tais problemas estejam relacionados com: 1) interdependência funcional; 2) complicações na estratégia; 3) objetivos funcionais desalinhados. Quanto à interdependência funcional, alguns setores podem depender de outros de modo recíproco. Em outros casos, pode haver dependência desequilibrada. Há, ainda, a possibilidade de todas as funções contribuírem na mesma medida para o desempenho da organização. No entanto, há situações em que o desempenho será dependente de funções específicas. Nesse caso, há uma interdependência desequilibrada na relação entre a organização e suas funções internas. Objetivos funcionais desalinhados podem levar ao conflito de interesses de desempenho e resultados almejados entre as funções internas e a organização. Desta forma, cada função tende a buscar suas próprias “melhores maneiras” ou melhores resultados individuais, sem se preocupar com as funções imediatas ou com a organização que as abrange.

Segundo Swink e Song (2007), as desvantagens de integração tendem a complicar relacionamentos por meio de conflitos. A indisposição dos gerentes em adotar comportamentos integrativos, a falta de pessoas preparadas para trabalhar em conjunto, diferentes linguagens e pontos de vista adotados dentro da organização podem inibir a integração interfuncional.

Para Murphy e Poist (1996), a falta de comunicação é a principal barreira para integrar Marketing e Logística. Além desta, destacam-se: falta de percepção dos benefícios da integração, falta de recursos, desinteresse da gerência, estrutura organizacional inadequada e conflitos pessoais. Esses autores detectaram um nível considerado moderado de integração em uma pesquisa feita com 150 membros do *Council of Logistics Management* (Atual *Council of Supply Chain Management Professionals*) e da *American Marketing Association*. Murphy e Poist (1996) também destacam que gerentes de Marketing acreditam que o excesso de reuniões prejudica o desempenho da organização, visto que tal fato pode diminuir a satisfação das pessoas no empenho de trabalhar em conjunto. Isso denota a indisposição deste tipo de mão de obra gerencial quanto aos excessos de fatores gerenciados (formais) de integração.

Para Altamirano (1999), os principais conflitos interfuncionais ocorrem em razão de: sistemas de avaliação e recompensa incongruentes, alta complexidade das funções, divergência de orientação e baixa experiência de recursos humanos, diferenças culturais e sociais, fluxo inadequado de comunicação, métodos de trabalho incongruentes. Jüttner, Christopher e Baker (2007) colocam que uma barreira para a cooperação entre estas funções consiste no estabelecimento de indicadores de desempenho conflitantes entre elas. Desta forma, devem-se estabelecer tais indicadores de maneira integrada, para que um setor não prejudique o outro no intuito de atingir às metas propostas, prejudicando assim a integração.

2.2 Papel da Logística

Conforme o *Council of Supply Chain Management Professionals*, CSCMP (2008), Logística é a parte da gestão da cadeia de suprimentos responsável pelo planejamento, implementação e controle dos fluxos de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, de forma a atender as exigências dos consumidores.

Apesar de consistir em uma função que busca a economia de custos envolvidos no fluxo de produtos, a Logística representa uma fonte de vantagem competitiva. Pesquisas na área de Logística exploram questões como: serviço ao consumidor, eficiência em custos totais, vantagem competitiva e incremento de desempenho organizacional (MENTZER; STANK; ESPER, 2008). Tais questões denotam considerável aproximação dessa função com assuntos de mercado, o que reforça a necessidade da integração da Logística com a função de Marketing.

A função Logística é responsável pelo fluxo, recuperação e armazenagem de matéria-prima, materiais em processo e produtos acabados. Desta forma, ela deve assegurar um fluxo eficiente nos canais de Marketing, de modo a minimizar os custos e consequentemente aumentar os índices de lucratividade (SEZEN, 2005). Segundo Ballou (2006), a Logística consiste em um processo que engloba atividades de disponibilização de bens aos consumidores, quando e onde estes quiserem adquiri-los, sendo assim, parte da cadeia de suprimentos. Este autor descreve como atividades de Logística:

- estoque: previsão de vendas a curto prazo, decisões sobre compras e estoques, métodos de estocagem, variedade de produtos nos pontos de estoque, manuseio de materiais, *picking*, alocação e recuperação de materiais;
- localização: decisões sobre localização, planejamento da rede de distribuição, configuração dos depósitos e docas;
- transporte: fundamentos do transporte, seleção de modal, roteirização, consolidação de carga, programação de veículos e equipamentos, auditoria de frete;
- serviço ao cliente: determinar a atitude do cliente em relação ao serviço atual, nível de serviço utilizado, processamento de informações relacionadas aos pedidos, entrega e atendimentos.

Para Mentzer, Stank e Esper (2008), a função de Logística abrange os seguintes domínios:

- estruturação e gestão da rede de transporte;

- técnicas de armazenagem (localização, estrutura e gestão);
- gestão de manuseio de materiais;
- gestão de sistemas de estoque;
- gestão de pedidos e suprimentos;
- gestão de compras;
- serviço ao consumidor.

Para McGinnis, Kohn e Spillan (2010), a Logística contribui para a estratégia empresarial pelo ganho de eficiência por meio de redução de custos; pela coordenação dentro da organização e entre entidades dos canais de distribuição; pelo gerenciamento das complexidades do ambiente e adequação da distribuição diante da flexibilidade exigida pelo mercado. Esses autores destacam que a participação de Logística na pauta estratégica das organizações tem se intensificado nos últimos vinte anos.

Em complemento, Fugate, Mentzer e Stank (2010) destacam que a Logística, além de contribuir para o ganho de eficiência e eficácia na organização, pode gerar valor ao cliente. Ela pode ser uma fonte de diferenciação competitiva. Tal valor pode ser proporcionado pela gestão eficiente e eficaz de operações como: manutenção da disponibilidade de produto, entregas em tempos esperados e condições adequadas, facilitar geração e processamento de pedidos.

Em uma perspectiva interfuncional, Faria e Carvalho (2008) destacam que gerentes de Logística devem abandonar a perspectiva meramente operacional, e ao invés disso, seus assuntos devem fazer parte da pauta estratégica de outras funções dentro da organização, inclusive, de produção e de Marketing. Dessa forma, a organização amplia sua capacidade de atender às necessidades dos mercados em que compete. Ellram (2002) destaca que, quando gerentes de nível funcional entendem os impactos de suas ações no nível organizacional e começam a se conscientizar de tais efeitos, eles tendem a se preocupar mais com a eficácia organizacional do que com a eficiência de suas tarefas funcionais.

Em algumas organizações, o departamento de Logística foi renomeado para departamento de *Supply Chain*, no entanto, continua a praticar as mesmas tarefas essenciais da Logística, com foco no fluxo externo de produtos acabados ou nas relações com fornecedores de matéria-prima (MENTZER; STANK; ESPER, 2008).

As opiniões dos autores citados nesse tópico convergem no sentido de mostrar a função integrativa de Logística entre funções internas e externas às organizações.

2.3 Papel de Marketing

O Marketing surge como disciplina na década de 1920 para solucionar problemas de distribuição causados, principalmente, pelo fato de as indústrias estarem separadas geograficamente de seus mercados consumidores (MOLLENKOPF; GIBSON; OZANNE, 2000; SVENSSON, 2002b). Segundo Vargo e Lusch (2004), o Marketing herdou conceitos da economia que, predominantemente, colocam-no em contextos de troca de produtos tangíveis, porém, este paradigma tem mudado nos últimos anos, devido ao crescimento considerável da prestação de serviços e dos bens intangíveis.

O foco do Marketing, tanto na academia quanto na prática, tem sido modificado da orientação para o produto em direção à orientação para o consumidor à medida em que se deixa de lado o pensamento no ‘bem trocado’ em favor dos ‘processos de troca’ (VARGO; LUSCH, 2004). Quando se trata de processos de troca e não apenas do produto em si, diversos agentes e não apenas a organização focal participam de relações interfuncionais e interorganizacionais que visam atender mercados consumidores para atingir seus objetivos, tornando o Marketing uma disciplina relacional.

Conforme a *American Marketing Association* (AMA), Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar, entregar valor aos consumidores e gerenciar relacionamentos com clientes, de modo a beneficiar a organização e os seus *stakeholders* (AMA, 2008). Em uma definição do papel estratégico de Marketing, Varadarajan (2010) destaca que, no nível de negócio, seu foco é definir a segmentação de mercado, escolha de mercado-alvo e posicionamento. Já no nível operacional, o foco está nas táticas que envolvem o composto mercadológico.

Para Mentzer, Stank e Esper (2008), a função de Marketing abrange os seguintes domínios:

- acompanhamento de oportunidades de mercado;
- acompanhamento de valor ao consumidor;
- previsão de demanda;
- gestão de linha de produtos/serviços;
- comunicação com consumidores (propaganda, promoção de vendas, relações públicas);
- estratégia de canais;
- formação de preços (como indicador do custo e valor percebido pelo cliente final e parceiros do canal).

O papel do Marketing é gerar e entregar valor aos consumidores de um dado mercado. Gerar valor consiste em expressar características, atributos, benefícios e objetivos, em forma de produtos, de modo a motivar os consumidores à compra. Desta forma, cabe ressaltar a variação de crenças e percepções sobre estes atributos e benefícios de consumidor para consumidor, de grupo para grupo e ainda, suas modificações ao longo do tempo (JÜTTNER, CHRISTOPHER; BAKER, 2007).

Do ponto de vista prático, o Marketing é responsável por decisões que especificam aspectos de produtos, mercados, atividades funcionais e recursos para criação, comunicação e entrega de bens de valor aos consumidores (VARADARAJAN, 2010). Por meio dessa atuação em mercado, a organização pode alcançar objetivos programados. Sobre a definição de Marketing como um campo de estudo científico, este autor o define como o estudo dos fenômenos de troca das organizações com outras organizações, consumidores e outros elementos externos, no contexto de criação, comunicação e entrega de bens de valor.

Conforme Christopher (1973, p.131), a função de Marketing não deve assumir apenas o papel de angariar consumidores, identificar necessidades, desenvolver produtos que atendam essas necessidades e administrar mercados. “Ignorar interfaces entre Marketing e outras funções é produzir distúrbios em algum lugar do sistema, gerando prejuízos ao desempenho global da organização”.

Diversos autores evidenciam a função Logística na composição do Marketing mix, como elemento de agregação de valor ao cliente (CHRISTOPHER, 1973; RINEHART; COOPER; WAGENHEIM, 1989; LAMBERT; COOK, 1990; MURPHY; POIST, 1996;

BOWERSOX; CLOSS, 2001). Para Massey e Dawess (2001), o departamento de Marketing deve mover esforços de integração com todas as demais funções da organização para que consiga implementar suas estratégias mercadológicas. Dessa forma, por natureza, identifica-se como uma disciplina relacional.

Ruekert e Walker (1987) definem que a função de Marketing é de coordenar demandas que vêm de fora da organização com a integração dos departamentos internos, e dessa forma, atender objetivos internos e externos. Nesse mesmo sentido, Min e Mentzer (2000) destacam que a visão contemporânea de Marketing o coloca como uma atividade que necessita de ações coordenadas entre as organizações presentes na cadeia de suprimentos para atender o mercado. Esses autores chegaram nessa conclusão ao analisarem a natureza integrativa dos três principais elementos encontrados na literatura de Marketing:

- **o conceito de Marketing:** que consiste na promoção de atividades individuais coordenadas, dentro e fora das organizações, buscando a satisfação do consumidor a um nível de lucro desejado;
- **a orientação para o mercado:** que envolve a geração de valor, disseminação e resposta prática às informações de mercado, por meio de processos que envolvem atividades de diversas funções intermediárias, em direção ao consumidor;
- **o Marketing de relacionamento:** que visa estabelecer e manter relações na cadeia de suprimentos para criar valor ao cliente.

Diante destes três elementos, presentes na teoria de Marketing, Min e Mentzer (2000) evidenciam a efetiva relação entre os assuntos de Marketing e SCM. A visão atualizada do gerente de Marketing, segundo Gok (2007), corresponde ao agente de relacionamentos, que deve gerir a integração de recursos e funções internas, de modo a atender às expectativas externas. Esse autor atribui à função de Marketing a responsabilidade da adaptação organizacional em direção às necessidades de consumidores e membros da cadeia de suprimentos.

2.4 Integração entre Marketing e Logística

Neste sub-tópico são expostas, inicialmente, justificativas de autores sobre a importância da integração entre Marketing e Logística em direção à eficiência de processos e ao alcance de objetivos. Em seguida, são discutidos resultados de pesquisas empíricas realizadas no âmbito da integração destas duas disciplinas.

As organizações que mantêm relações colaborativas entre Marketing e Logística têm facilidade de trabalhar com um mútuo entendimento de responsabilidades, compartilhamento de idéias e informações, além de se empenharem na resolução de problemas de forma conjunta (ELLINGER, 2000). Para Mollenkopf, Gibson e Ozanne (2000), a integração entre Marketing e Logística envolve o entendimento mútuo entre os agentes das duas funções. Uma típica interface entre as duas funções consiste no serviço ao consumidor. Para Hilletofth, Ericsson e Christopher (2009), os serviços providos pela Logística afetam a percepção do consumidor quanto a imagem e a marca, assim como as características dos produtos desenvolvidos por Marketing afetam todo o planejamento e o fluxo de Logística.

Para Sezen (2005), espera-se como desempenho da Logística a disponibilização de produtos no mercado conforme as exigências do cliente em termos de tempo de entrega e quantidade, bem como a gestão eficiente de estoques. Para esse autor, o Marketing deve determinar os consumidores-alvo, entender suas necessidades e guiar os recursos empresariais que serão utilizados para entregar ao cliente produtos condizentes com tais necessidades. Esse autor também defende a integração entre Marketing e Logística: “falta de coordenação entre Marketing e Logística pode resultar em baixa cooperação e redução do desempenho da organização como um todo” (SEZEN, 2005 p.352).

A função de Logística é uma interface ideal para facilitar a integração. Para Chen, Mattioda e Daugherty (2007, p.6), “internamente, a Logística deve trabalhar próxima ao Marketing e à Produção, para planejar, coordenar e integrar as atividades interfuncionais de modo a criar valor aos consumidores”. A integração pode ajudar a gerenciar os conflitos e as relações internas de modo a melhorar o desempenho da organização. Isso se dá por meio da facilitação da implementação de estratégias, coordenação de atividades interfuncionais e reestruturação de atividades. Além disso, tal integração pode prover amplo suporte para

tomada de decisão e planejamento dentro da organização (ELLINGER *et al.*, 2000; CHIMHANZI; MORGAN, 2005; CHEN; MATTIODA; DAUGHERTY, 2007).

A integração entre Logística e Marketing se faz importante, visto que a Logística, juntamente com os canais de distribuição, são componentes do tradicional arcabouço do composto mercadológico ou mix de Marketing (CHRISTOPHER, 1973; MURPHY; POIST, 1996; SVENSSON, 2002). Para Murphy e Poist (1996), a baixa integração entre essas funções pode causar baixo desempenho na organização como um todo. Para estes autores, a baixa integração pode causar tempos de entrega elevados e, conseqüentemente, altos custos de transporte e embalagem, elevados níveis de perdas e danos.

Diversos autores pesquisaram e evidenciaram implicações acerca do fenômeno da integração entre Marketing e Logística, como se pode observar nos parágrafos seguintes deste sub-tópico. A integração entre Logística e outras funções da organização, como Marketing e P&D, leva à otimização de processos pela redução de *trade-offs* (MORASH; DROGE; VICKERY, 1996, 1997). Em um *survey* realizado com indústrias de alimentos na Espanha, Gimenez (2006) localizou três agrupamentos distintos pelo nível de integração: alto, baixo e médio níveis de integração interna entre Marketing e Logística, bem como entre Logística e Produção. A integração entre essas três funções está relacionada à disposição em realizar planejamentos conjuntos para solucionar e evitar problemas nos processos, bem como para definir objetivos em conjunto, de modo a evitar conflitos.

Em uma pesquisa baseada na opinião de gerentes de Logística, Chen, Mattioda e Daugherty (2007) destacam que é mais provável que haja integração plena das funções empresariais se Marketing e Logística interagirem freqüentemente. Além disso, a integração plena das funções leva a organização a alcançar maiores níveis de desempenho.

Em uma pesquisa realizada com 309 gerentes de Logística sobre as vantagens da colaboração entre Marketing e Logística, Stank, Daugherty e Ellinger (1999), destacaram que organizações com alto nível de integração, por meio de colaboração, alcançam desempenho maior que as organizações menos integradas. Tal desempenho logístico se destaca por serem mais responsivas ao mercado que a concorrência, flexíveis para realizar adaptações que atendam os clientes-chave, para realizar serviços para clientes especiais e para introduzir novos produtos. Em acordo com esses autores, Hilletofth, Ericsson e Christopher (2009) destacam que, em mercados que exigem alta competitividade por parte das empresas, deve-se encurtar o tempo entre o projeto e o lançamento de um produto. O envolvimento de

Marketing e Logística na fase do desenvolvimento de produtos é essencial para o sucesso no lançamento.

Maia (2006) destaca a importância da integração entre Marketing e Logística no sentido de compartilhar a elaboração de estratégias, de modo a manter a continuidade do fluxo de materiais e informações, reduzir os estoques e atender os prazos requeridos pelos clientes.

O compartilhamento das estratégias entre as funções de Marketing e Logística proporciona as ações de: (1) garantia de que os níveis de serviço divulgados pela organização aos clientes serão cumpridos; (2) de que os níveis de serviço serão adequados aos anseios e necessidades dos clientes, pois elevados níveis de serviço resultam em custo de distribuição maior do que o necessário e, portanto, em maior preço final para os clientes (MAIA, 2006 p.39).

Ao realizar uma pesquisa em laticínios de Minas Gerais, Onoyama (2006) buscou revelar os elementos de integração interfuncional no processo de desenvolvimento de produtos. Desta forma, constatou que o departamento de Marketing, para elaborar a imagem e o *design* de produtos e lançamento de produtos, necessita do apoio da Logística para analisar a viabilidade de transportes, bem como efetivar estratégias de canal e de custos para estipular o preço final do produto.

Organizações com maiores níveis de integração entre Marketing e Logística apresentam maior desempenho em Logística, quando comparadas ao desempenho de firmas com menores níveis de integração entre essas duas funções. “A integração entre Marketing e Logística pode posicionar as organizações de modo a alcançarem capacidade de prover serviços logísticos de natureza superior, e não apenas serviços básicos” (STANK; DAUGHERTY; ELLINGER, 1999 p.21).

Quando as organizações não eram programadas de modo a trabalhar com integração, Logística, Marketing e Produção eram consideradas funções principais, as demais funcionavam como funções de suporte. Quando o conceito de Logística integrada foi implementado, as funções de armazenagem e distribuição saíram do comando de Marketing e Produção para que o departamento de Logística as assumisse ou co-assumisse (GIMENEZ; VENTURA, 2005). Mesmo com o surgimento deste conceito de distribuição de responsabilidades, há organizações em que ocorrem conflitos por falta de definição clara de limites de responsabilidade entre uma função e outra (LYNCH; WHICKER, 2008).

Lynch e Whicker (2008), no estudo de caso de uma companhia de produtos alimentícios, no Reino Unido, notaram que havia falhas nos processos de negócio por comunicação falha entre Marketing e Logística. Havia reuniões periódicas, porém, os assuntos interfuncionais não eram tratados com a profundidade necessária à execução das tarefas. Com isso, havia má definição nos limites de responsabilidade de cada tarefa, ou seja, algumas tarefas necessárias deixavam de ser realizadas por falta de definição sobre qual função (Marketing ou Logística) deveria se responsabilizar, prejudicando o processo. Por isso, esses autores acreditam que reuniões frequentes nem sempre são funcionais, se não tratarem temas e decisões com profundidade.

2.4.1 Principais pesquisas sobre integração de Marketing, Logística e demais funções organizacionais

Há mais de quatro décadas a literatura sobre Marketing e Logística tem destacado a importância da integração de funções. A importância deste campo de estudo cresceu nos últimos dez anos e isso pode ser observado na literatura ligada a esse tema (LAWRENCE; LORSCH, 1967; CHRISTOPHER, 1973; RUEKERT; WALKER, 1987; RINEHART *et al.*, 1989; LAMBERT; COOK, 1990; KAHN; MENTZER, 1996; ELLINGER, 2000; GIMENEZ, 2006; ELLINGER *et al.*, 2006; DAUGHERTY, *et al.*, 2009).

Diante do foco deste trabalho, torna-se importante refletir à respeito das principais contribuições da literatura concernentes à integração interfuncional, principalmente se tratando de trabalhos que envolvem Marketing e/ou Logística. O Quadro 3 mostra uma extensa revisão bibliográfica à respeito desse tema. Neste, pode se observar resultados de trabalhos datados a partir de 1987, quando Ruekert e Walker (1987) deixaram grande contribuição ao criar um ferramental que proporciona a análise da integração de Marketing com outras funções. Essa afirmação toma como base que a maioria dos autores, que pesquisaram esse tema, utilizam a referida obra em seus trabalhos sobre integração de Marketing com outras funções.

Ruekert e Walker (1987) desenvolveram um modelo para pesquisa que define ‘como?’ e ‘por quê?’ Marketing interage com outras funções. Esses autores classificam as interações de Marketing com outras funções como sistemas sociais, compostos pelas

dimensões: 1) influências externas, 2) processos e estruturas internas à organização, bem como 3) resultados funcionais e psicossociais.

Para Krohmer, Homburg e Workman (2002), a integração interfuncional é influenciada pela quantidade de poder em tomadas de decisão que uma função tem, não somente sobre seus próprios assuntos, mas para com os assuntos de departamentos imediatos. “Nossa definição de dispersão de influência interfuncional em atividades de Marketing se baseia na distribuição de poder de diferentes grupos funcionais sobre as decisões em diferentes atividades desempenhadas na função de Marketing”. (KROHMER; HOMBURG; WORKMAN, 2002, p.454).

Dispersão de influência consiste na capacidade que uma função interna tem de influenciar as decisões particulares de outras funções. Neste pensamento, Krohmer, Homburg e Workman (2002), acreditam que altos níveis de dispersão de influência em atividades de Marketing entre diferentes funções internas, aumenta o desempenho da organização. Tal situação é caracterizada por altos níveis de comprometimento, gerando uso eficiente de mão de obra gerencial e recursos financeiros. Dessa forma, a organização alcança, em altos níveis, eficácia perante seus objetivos, eficiência perante seus processos e adaptabilidade perante ameaças e oportunidades do ambiente estratégico.

Além destas considerações teóricas mais relevantes à análise de dados empíricos deste trabalho, diversos autores pesquisaram sobre a integração de Marketing, Logística e outras funções. As constatações e características detalhadas destes trabalhos podem ser acessadas no Quadro 3, que se encontra a seguir.

Autores	Funções envolvidas	Tipo de integração	Perspectiva	Método	Contribuições	Setores estudados	Países pesquisados
Ruekert e Walker (1987)	Marketing e outras funções	Interna	Marketing	<i>Survey</i>	A dependência que uma função tem de outra para angariar recursos influencia positivamente o fluxo de relacionamento entre elas. Quanto maior o fluxo de relacionamento, maior tende a ser o nível de formalização.	Diversos	Estados Unidos
Rinehart, Cooper e Wagenheim (1989)	Marketing e Logística	Externa	Logística	Revisão teórica	Integração de Marketing e Logística leva à capacidade de oferecer níveis de serviço mais elevados, promovendo a maior satisfação dos clientes e, conseqüentemente aumentando o desempenho de Marketing.		
Lambert e Cook (1990)	Marketing e Logística	Interna	Logística	Revisão teórica	Inserção de componentes do nível de serviço ao cliente nas etapas do planejamento estratégico de Marketing.		
Konijnendijk (1994)	Marketing e Produção	Interna	Marketing	Estudo multi caso e <i>Survey</i>	Marketing e Produção possuem alta interdependência em indústrias de produtos sob encomenda. Assim necessitam de coordenação em suas atividades para adequar a produção, às especificações, quantidades e prazos requeridos pelo cliente.	Projetos sob encomenda	Holanda
Murphy e Poist (1994)	Marketing e Logística	Interna	Marketing	<i>Survey</i>	Apoio da alta administração, compartilhamento de informações, espírito de cooperação e estabelecimento de objetivos mútuos são os principais fatores para incrementar o nível de integração interna.	Diversos	Estados Unidos
Rho <i>et al.</i> (1994)	Marketing e Produção	Interna	Produção	<i>Survey</i>	O uso de mecanismos de coordenação entre Marketing e Produção reduz conflitos entre essas funções. Congruência de interface entre Produção e Marketing incrementa o desempenho das operações.	Indústria de maquinários e eletrônica	Coréia
Whybark (1994)	Marketing e Produção	Interna	Produção e Marketing	<i>Survey</i>	Quanto mais orientada ao mercado for a organização, mais as atividades de Marketing e Produção tendem a ser coordenadas. Marketing exerce influência no planejamento das tarefas de Produção de longo e curto prazos.	Indústria têxtil	Diversos
Emerson e Grimm (1996)	Marketing e Logística	Interna	Marketing e Logística	<i>Survey</i>	Definição das dimensões Logísticas e mercadológicas que formam o nível de serviço ao cliente.	Varejo	Estados Unidos
Kahn (1996)	Marketing, Produção e P&D	Interna	P&D	<i>Survey</i>	Baixos níveis de integração são percebidos pela baixa incidência de comunicação, esforços conjuntos, compartilhamento de informações e envolvimento.	Indústria Eletrônica	Estados Unidos
Kahn e Mentzer (1996)	Logística e outras funções	Interna	Logística	Revisão teórica	Método para integração de Logística e outras funções.		

Quadro 3 – Constatações teóricas sobre integração entre Marketing, Logística e outras funções

Fonte: pesquisa bibliográfica

Autores	Funções envolvidas	Tipo de integração	Perspectiva	Método	Contribuições	Setores estudados	Países pesquisados
Griffin e Hauser (1996)	Marketing e P&D	Interna	P&D	Revisão teórica	A efetivação da integração funcional requer adaptação da estrutura física comum, sistemas sociais informais, sistemas de incentivo e recompensa e processos formais de gestão.		
Maltz e Kohli (1996)	Marketing e outras funções	Interna	Marketing	Survey	Disseminação de conhecimento de Marketing para outras funções estimula a integração, na forma de colaboração, principalmente porque proporciona aumento de confiança entre as pessoas envolvidas.	Equipamentos de alta tecnologia	Estados Unidos
Morash, Droge e Vickery (1996, 1997)	Logística e outras funções	Interna	Logística	Survey	A integração entre Logística e outras funções da organização, como Marketing e P&D, leva à otimização de processos pela redução de <i>trade-offs</i> .	Indústria de móveis	Estados Unidos
Murphy e Poist (1996)	Marketing e Logística	Interna	Marketing e Logística	Survey	Os principais fatores de integração presentes nas empresas pesquisadas são: apoio da alta administração, compartilhamento de informações e filosofia de cooperação.	Diversos: membros do CLM e AMA	Diversos
Kahn e Mentzer (1998)	Marketing e outras funções	Interna	Marketing	Survey	No processo de integração interdepartamental, o componente “colaboração” deve ser enfatizado para conduzir a um melhor desempenho.	Indústria eletrônica	Estados Unidos
Maltz (1997)	Marketing e outras funções	Interna	Marketing	Revisão teórica	A integração de Marketing com outras funções ganha força na medida em que diferenças de linguagem, culturais e objetivos são eliminadas.		
Montgomery e Webster Jr. (1997)	Marketing e outras funções	Interna	Marketing	Revisão teórica	Agenda de pesquisa sobre integração de Marketing com outras funções.		
Parente (1998)	Marketing e Produção	Interna	Produção e Marketing	Revisão teórica	Criação de modelo teórico em três dimensões para análises de integração interfuncional.		
Altamirano (1999)	Marketing e Produção	Interna	Marketing	Estudo de caso	Metodologia para integração das funções do Marketing e da manufatura com base em competitividade.	Eletrônica, metal-mecânico	Brasil
Brady, Saren e Tzokas (1999)	Marketing e TI	Interna	TI	Survey	O uso de TI pela função de Marketing incrementa a capacidade da própria função em obter mais eficiência e eficácia.	Diversos	Irlanda
Moorman e Rust (1999)	Marketing e outras funções	interna	Marketing	Survey	a organização que dedica altos níveis de gerenciamento das conexões de Marketing com outras funções enfatiza a orientação para o mercado.	Diversos	Estados Unidos
Shaw e Shaw (1999)	Marketing e produção	Interna	Produção	Estudo multicaso	Os gerentes de Produção são mais preocupados com a qualidade da integração que os gerentes de Marketing.	Indústria de aço	Austrália e Nova Zelândia
Stank, Daugherty e Ellinger (1999)	Marketing e Logística	Interna	Logística	Survey	Influência da integração interna informal no desempenho da Logística perante a concorrência.	Diversos	Estados Unidos

Quadro 3 – Continuação

Autores	Funções envolvidas	Tipo de integração	Perspectiva	Método	Contribuições	Setores estudados	Países pesquisados
Ellinger (2000)	Marketing e Logística	Interna	Logística	<i>Survey</i>	Quando as relações entre Marketing e Logística são fracas, pode faltar coordenação e comunicação, questões cruciais para a eficiência nos serviços de distribuição.	Diversos	Estados Unidos
Ellinger, Daugherty e Keller (2000)	Marketing e Logística	Interna	Logística	<i>Survey</i>	Colaboração informal entre Marketing e Logística torna as relações entre essas funções mais produtivas, melhorando a capacidade da organização em oferecer melhores níveis de serviço ao consumidor.	Diversos	Estados Unidos
Flint e Mentzer (2000)	Marketing e Logística	Interna	Logística	Estudo multicaso	Profissionais de Logística devem se envolver nos processos de relacionamento com consumidores. Dessa forma, pode ajudar a função de Marketing a perceber importantes mudanças que podem estar relacionadas a ameaças ou oportunidades de mercado.	Automóveis	Estados Unidos
Mollenkopf; Gibson e Ozanne (2000)	Marketing e Logística	Interna	Marketing e Logística	<i>Survey</i>	A integração entre Marketing e Logística é estimulada por disseminação de informação e coordenação de atividades.	Diversos	Nova Zelândia
Sherman, Souder e Jenssen (2000)	Marketing e P&D	Interna	P&D	<i>Survey</i>	A integração entre P&D e Marketing provê reduções significativas no tempo do ciclo de desenvolvimento de produtos.	Indústria de alta tecnologia	Estados Unidos e Países Escandinavos
Alvarado e Kotzab (2001)	Marketing e Logística	Externa	Logística	Estudo de caso e <i>Survey</i>	Destacam a importância da integração externa entre Marketing e Logística para a criação de uma estrutura capaz de alcançar eficiência diante dos complexos elos da cadeia de suprimentos.	Pequeno varejo	Áustria
Massey e Dawes (2001)	Marketing e Vendas	Interna	Vendas	<i>Survey</i>	O departamento de Marketing deve mover esforços de integração com todas as demais funções da organização para que consiga implementar suas estratégias mercadológicas. Dessa forma, por natureza, identifica-se como uma disciplina relacional.	Produção de bens e prestadores de serviços	Austrália e Reino Unido
Keller (2001)	P&D e outras funções	Interna	P&D	<i>Survey</i> interno	A utilização de grupos interfuncionais tem um impacto positivo no desempenho de P&D, no que se refere à qualidade técnica, rapidez de processos e adequação ao orçamento.	Energia, química, aeronáutica e eletrônicos	Estados Unidos
Krohmer, Homburg e Workman (2002)	Marketing e outras funções	Interna	Marketing	<i>Survey</i>	A participação/influência de outras funções nas decisões de Marketing eleva o desempenho da organização.	Bens de consumo embalados, componentes e equipamentos elétricos, maquinários.	Estados Unidos e Alemanha

Quadro 3 – Continuação

Autores	Funções envolvidas	Tipo de integração	Perspectiva	Método	Contribuições	Setores estudados	Países pesquisados
O'Leary-Kelly e Flores (2002)	Marketing, vendas e produção	Interna	Marketing, Vendas e Produção	Survey	A integração de processos decisórios entre Produção, Marketing e Vendas gera impacto positivo no desempenho das organizações.	Indústrias de metais, eletrônica e de equipamentos de transporte	Estados Unidos
Svensson (2002)	Marketing e Logística	Externa	Logística	Revisão teórica	As atividades de Marketing e Logística formam uma cadeia de ações interdependentes no intuito de atender adequadamente o público alvo.		
Svensson (2002b)	Marketing e Logística	Externa	Logística	Revisão teórica	SCM tem fundamentos nas escolas funcional e institucional de Marketing, desenvolvidas desde o início do século XX, e que consideram a interdependência entre Marketing e Logística nos níveis estratégico, gerencial e operacional.		
Chimhanzi (2004)	Marketing e recursos humanos	Interna	Marketing	Survey	A eficiência na comunicação, principalmente no aspecto informal, entre Marketing e RH aumenta a efetividade da implementação de estratégias de Marketing.	Serviços	Reino Unido
Pagell (2004)	Produção, Logística, compras	Interna	Produção	Estudo multicaso	Organizações que mantêm os sistemas de desempenho atrelados ao desempenho da organização como um todo obtêm níveis elevados de integração.	Diversos	Estados Unidos
Paiva e Silveira (2004)	Marketing e Produção	Interna	Produção	Survey	Há forte relação entre Marketing e Produção, no entanto, há necessidade de maiores esforços de integração entre Produção e P&D	Alimentos e máquinas	Brasil
Gimenez e Ventura (2005)	Marketing, Logística e Produção	Interna e externa	Logística	Survey	Integração interna influencia a externa e vice versa. Coordenação de funções internas facilita a relação entre organizações.	Alimentos, higiene pessoal e limpeza	Espanha
Sezen (2005)	Marketing, Logística e Produção	Interna	Logística	Survey	Falta de coordenação entre Marketing e Logística gera baixa cooperação e baixo desempenho organizacional	Automóveis	Turquia
Sherman, Berkowitz e Souder (2005)	Marketing e P&D	Interna	P&D	Survey	A gestão de conhecimento de P&D e o uso de suas informações anteriores em ações de Marketing contribuem positivamente ao desempenho da organização.	Diversos	Estados Unidos
Becker e Lillemark (2006)	Marketing e P&D	Interna	P&D	Estudo de caso	Marketing fornece inputs para que P&D desenvolva produtos adequados e oportunos a determinados públicos alvos.	Indústria farmacêutica	Europa
Beverland, Steel e Dapiran (2006)	Marketing e Vendas	Interna	Marketing e Vendas	Estudo multicaso	Motivos comportamentais para falta de integração: falta de relacionamento adequado com o ambiente, relutância em fornecer/compartilhar informações, foco nas atividades de curto prazo, individualidade de foco.	Telecomunicações, automóveis e combustíveis	Austrália e Nova Zelândia

Quadro 3 – Continuação

Autores	Funções envolvidas	Tipo de integração	Perspectiva	Método	Contribuições	Setores estudados	Países pesquisados
Dawess e Massey (2006)	Marketing e Vendas	Interna	Vendas	<i>Survey</i>	Altos níveis de confiança nas relações interpessoais conduzem a altos níveis de integração interfuncional.	Diversos (indústria e serviços)	Reino Unido e Austrália
Ellinger, Keller e Hansen (2006)	Marketing e Logística	Interna	Marketing e Logística	Técnica do incidente crítico <i>Survey</i>	As redes colaborativas informais têm mais influência nas atividades e resultados organizacionais que as altamente estruturadas e formalizadas.	Diversos	Estados Unidos
Gimenez (2006)	Marketing, Logística e Produção	Interna e externa	Logística	<i>Survey</i>	Influência da integração interna para o alcance de integração externa.	Diversos	Espanha
Luo, Slotegraaf e Pan (2006)	Marketing, Vendas e P&D	Interna	Marketing	<i>Survey</i>	A coexistência de cooperação e competição interfuncionais influencia positivamente a eficiência do atendimento ao cliente, bem como dos resultados financeiros.	Indústria eletrônica e softwares	China
Maia (2006)	Logística e outras funções	Externa	Logística	Estudo multicaso	Logística contribui para formação de vantagens competitivas sustentáveis no sentido de criação de valor ao cliente	Varejo	Brasil
Onoyama (2006)	Marketing, P&D, Produção e Finanças	Interna	Marketing, P&D, Produção e Finanças	Estudo multicaso	O departamento de Marketing, para elaborar a imagem e o design de produtos, necessita do apoio da Logística para analisar a viabilidade de transportes, bem como, efetivar estratégias de canal e de custos para estipular o preço final do produto.	Indústria de laticínios	Brasil
Schramm-Klein e Morschett (2006)	Marketing e Logística	Interna e externa	Marketing	<i>Survey</i>	As ações de Logística têm grande relevância para que Marketing alcance a satisfação e a lealdade de clientes, por meio da gestão do relacionamento com estes.	Varejo	Alemanha, Áustria e Suíça
van Hoek e Mitchell (2006)	Logística e Vendas	Interna	Logística	<i>Survey</i> interno	As funções tendem a desenvolver ações em focos distintos, cada qual, apontando para seus interesses, em relação a seus objetivos funcionais, seus sistemas de recompensas e treinamentos específicos.	Diversos	Diversos
Campos (2007)	Marketing e Logística	Interna	Marketing e Logística	<i>Survey</i>	Importância de atributos do Marketing e da Logística para atender níveis de serviço adequados.	Pequeno varejo	Brasil
Chen, Mattioda e Daugherty (2007)	Marketing e Logística	Interna	Logística	<i>Survey</i>	A integração entre Logística e Marketing conduz à integração plena das funções internas da organização. A integração plena leva ao alcance de altos níveis de desempenho.	Diversos	Estados Unidos
Gok (2007)	Marketing e outras funções	Interna	Marketing	Revisão teórica	Esse autor atribui à função de Marketing a responsabilidade da adaptação organizacional em direção às necessidades de consumidores e membros da cadeia de distribuição.		

Quadro 3 – Continuação

Autores	Funções envolvidas	Tipo de integração	Perspectiva	Método	Contribuições	Setores estudados	Países pesquisados
Jüttner, Christopher e Baker (2007)	Marketing e Logística	Interna e externa	Logística	Grupos focais	A recente introdução da abordagem de gestão de cadeias de demanda coloca em destaque a sincronia entre Marketing e Logística, em vias de localizar as necessidades de mercado e desenvolver uma cadeia para atendê-las.	Diversos	Reino Unido
Meunier-FitzHugh e Piercy (2007)	Marketing e Vendas	Interna	Marketing e Vendas	Estudo multicaso	Há falta de coordenação entre as funções de Marketing e Vendas em termos de planejamento conjunto e definição de objetivos.	Bens de consumo	Reino Unido
Swink e Song (2007)	Marketing e Produção	Interna	Marketing	Survey	A integração entre Marketing e Produção está fortemente ligada à competitividade do produto, que está intimamente ligada a altos índices de retorno sobre investimento da organização.	Alta tecnologia	Estados Unidos
van Hoek e Chapman (2007)	Logística e P&D	Interna e externa	Logística	Revisão teórica	O alinhamento de P&D com SCM incrementa a prontidão da SCM para adaptações ao ambiente estratégico.		
Watson e Kraiselburd (2007)	Produção e Vendas	Interna e externa	Produção	Teoria dos jogos	A comunicação e o conhecimento mútuo entre as funções podem induzir alinhamento de ações, mesmo que nenhum incentivo econômico seja manifestado neste sentido.	Diversos	Diversos
Zacharia e Mentzer (2007)	Logística e P&D	Interna	Logística	Survey	A integração de Logística com Desenvolvimento de novos produtos influencia positivamente o desempenho de DNP. E o envolvimento de DNP com Logística ajuda a reduzir impactos de <i>trade-offs</i> em futuras operações.	Diversos	Estados Unidos
Paiva (2008)	Marketing e Produção	Interna	Produção	Survey	A integração entre as atividades de Marketing e Produção influencia positivamente o desempenho da organização incrementando suas capacidades estratégicas cumulativas.	Alimentos e maquinários	Brasil
Faria e Carvalho (2008)	Marketing, Logística e Produção	Interna e externa	Logística	Estudo de caso	Destaque da importância do alinhamento entre a previsão de demanda e a capacidade produtiva.	Bebidas não alcoólicas	Brasil
Mentzer, Stank e Esper (2008)	Marketing, Logística e Produção	Interna e externa	Logística	Revisão teórica	Modelo para análise de integração entre Logística, Marketing e Produção na perspectiva de SCM. A Logística está perto dos clientes, e por isso, gera influência nos assuntos de Marketing.		
van Hoek, Ellinger e Jonhson (2008)	Logística e outras funções	Interna	Logística	Revisão teórica	Agenda com oportunidades para pesquisa.		
Lynch e Whicker (2008)	Marketing e Logística	Interna	Marketing e Logística	Estudo de caso	O entendimento mútuo sobre o papel de cada função pode melhorar o desempenho dos processos de negócio em direção a produtos finais mais condizentes com o mercado.	Alimentos processados	Reino Unido

Quadro 3 – Continuação

Autores	Funções envolvidas	Tipo de integração	Perspectiva	Método	Contribuições	Setores estudados	Países pesquisados
Fawcett, Magnan e Mccarter (2008)	Logística e outras funções	Externa	Logística	Estudo multicaso	A colaboração entre organizações da cadeia de suprimentos contribui para a implementação eficiente dos processos de SCM.	Varejo, matérias primas, serviços e distribuidores atacadistas	Estados Unidos
Flint, Larsson, Gammelgaard, (2008)	Marketing, Vendas e Logística	Interna	Logística	Survey	Contribuição: a integração de Logística com outros setores contribui para atividades de inovação e para o desempenho da organização.	Indústrias, operadores logísticos, bens de consumo, varejo, serviços médicos/ de saúde, serviços à indústria	Estados Unidos, Suécia e Dinamarca
Moses e Ahlström (2008)	Logística e outras funções	Interna	Gestão de operações	Estudo de caso	As complicações na estratégia se referem às estratégias funcionais mal definidas ou não esclarecidas a ponto de dificultar tomadas de decisão funcionais e/ou organizacionais.	Manufatura, setor altamente competitivo	Suécia
Vretborn e Aström (2008)	Marketing e Vendas	Interna	Marketing e Vendas	Estudo multicaso	A intensidade do fluxo de informações depende do nível de integração entre as atividades destas duas funções. Quanto maior o nível de integração, maior a importância dada ao fluxo de informações entre as referidas funções.	Aço refinado	Suécia
Stefansson e Russell, (2008)	Logística e outras funções	Externa	Logística	Estudo multicaso	As interfaces da organização com agentes a jusante e a montante exercem influência em sua eficiência e sua eficácia pela densidade e pela qualidade do fluxo de informações entre as entidades conectadas.	Transportadoras e operadores logísticos	Diversos
Troy <i>et al.</i> (2008)	P&D e outras funções	Interna	P&D	Revisão Teórica	Integração interfuncional entre P&D e outras funções afeta diretamente o desempenho do lançamento de novos produtos.		
Lambert, García-Dastugue, Croxton (2008)	Logística e outras funções	Externa	Logística	Revisão teórica	Destacam o papel dos gerentes para a efetiva integração de Logística nos processos de SCM.		
Chen, Daugherty e Roath (2009)	Logística e outras funções	Interna e externa	Logística	Survey	Propõem 2 elementos básicos para classificar os elementos de integração: conectividade e simplificação.	Indústria eletrônica	China e Estados Unidos
Chernatony e Cottam (2009)	Marketing, Serviço ao consumidor e RH	Interna	Marketing, serviço ao consumidor e RH	Estudo multicaso	Integração entre Marketing, RH e Serviço ao consumidor é essencial para alcance de sinergia em direção ao fortalecimento da marca em organizações de serviço.	Serviços Financeiros	Reino Unido

Quadro 3 – Continuação

Autores	Funções envolvidas	Tipo de integração	Perspectiva	Método	Contribuições	Setores estudados	Países pesquisados
Daugherty <i>et al.</i> (2009)	Marketing e Logística	Interna	Logística	<i>Survey</i>	A efetiva integração entre Marketing/ Logística conduz, direta e indiretamente, a um melhor desempenho logístico, melhores fluxos de informações e integração plena da organização entre seus departamentos.	Diversos	Estados Unidos
Dewsnap e Jobber (2009)	Marketing e Vendas	Interna	Marketing e Vendas	Estudo multi caso	Identificação de dois tipos principais de atividades integrativas: trade Marketing e gestão de categorias. As relações interfuncionais entre Marketing e Vendas são importantes para atingir aos níveis de desempenhos desejados na organização.	Alimentos embalados, produtos de higiene pessoal	Reino Unido
Guercini e Runfola (2009)	Marketing e Compras	Interna	Marketing	Estudo multi caso	A rastreabilidade de processos é utilizada para controlar atividades internas e criar valor ao cliente.	Vestuário	Itália
Kahn (2009)	Marketing e outras funções	Interna	Marketing	Revisão teórica	Gerentes de Marketing devem diferenciar as condições do escopo e as incertezas envolvidas nas tarefas de modo a determinar quando utilizar iniciativas funcionais ou interfuncionais, ao invés de utilizar de forma indiscriminada as iniciativas interfuncionais.		
Hilletofth, Ericsson e Christopher (2009)	Marketing e Logística	Interna e externa	Marketing e Logística	Estudo de caso	Os serviços providos pela Logística afetam a percepção do consumidor quanto à imagem e à marca, assim como as características dos produtos desenvolvidos por Marketing afetam todo o planejamento e o processo de Logística.	Indústria de Eletrodomésticos	Suécia
Rao, Goldsby e Iyengar (2009)	Marketing e Logística	Interna e externa	Marketing e Logística	<i>Survey</i>	A integração das tarefas de Marketing e Logística é essencial para a eficácia de canais virtuais de venda.	Varejo virtual	Estados Unidos
Flynn, Huo e Zhao (2010)	Logística	Interna e externa	Logística	<i>Survey</i>	A integração interna forma a base sobre a qual clientes e fornecedores constroem integração na cadeia de suprimentos.	Diversos	China

Quadro 3 – Continuação

O Quadro 3 contém a evidência que a maioria dos trabalhos empíricos foi realizada nos Estados Unidos e na Europa. Outro dado interessante: na maioria dos trabalhos, em geral, os autores utilizam de *survey*. Especificamente tratando da relação entre Marketing e Logística, apenas 10 trabalhos pesquisados apresentam resultados aplicados em diversos setores econômicos, permitindo algum nível de generalização teórica. Os demais 13 trabalhos sobre o tema abrangem setores específicos como: varejo, automóveis e alimentos. Os trabalhos sobre integração entre Marketing e Logística dedicam ênfases teóricas e empíricas em suas análises. Tal ênfase é percebida diante do volume teórico à respeito de cada função (Marketing ou Logística) que abrangeu o referencial e a análise, ou ainda, a que função pertencem os profissionais que responderam as pesquisas de campo. Dos 22 trabalhos a respeito da integração interna entre Marketing e Logística, apenas dois dedicavam ênfase a Marketing, doze trabalhos dedicavam ênfase à Logística e oito a ambos.

A partir da análise do Quadro 3, pode-se destacar três vertentes básicas na literatura:

a) estudos que buscam evidenciar empiricamente ou compreender profundamente a existência e a dinâmica dos fatores de integração interfuncional nas organizações. Essa é a perspectiva de investigação adotada por este trabalho. A preocupação central desta sub-temática é o ‘como integrar’. Os resultados desses trabalhos sugerem fatores para integração e formas de operacionalizar os fatores de integração de modo a alcançar níveis desejados de integração interfuncional e, conseqüentemente, resultados positivos nas funções e na organização como um todo. A integração pode ser caracterizada por processos formais, presentes no arcabouço gerencial direcionado à integração, ou informais, baseados simplesmente na disposição interna dos empregados e na cultura empresarial. Autores-chave deste tema (KAHN; MENTZER, 1998; ELLINGER, 2000; DAUGHERTY *et al.*, 2009) concordam que processos de integração informais influenciam mais no nível de integração que os fatores formais.

b) estudos que buscam destacar os impactos da integração interfuncional no desempenho da organização como um todo. Nesta sub-temática discute-se, basicamente, ‘os efeitos’ da integração interfuncional sobre o desempenho e os processos da organização. Dessa forma, a integração entre as funções internas facilita o alcance de integração interna ampla, e, conseqüentemente, facilita a integração externa, com base nas interações com as entidades que compõe sua cadeia de suprimentos. Neste ponto de vista, a integração

proporciona diversos resultados positivos à organização. Notadamente, os departamentos buscam os seus próprios objetivos funcionais, estimulados pelos seus sistemas de recompensa e por sanções sociais, formais ou informais. Por outro lado, a presença de altos níveis de integração interna influencia a capacidade de conexões entre as funções, facilitando a adoção de foco conjunto em detrimento do individual.

c) estudos que abordam a relação da integração interfuncional com a eficácia e o desempenho das tarefas em cada função envolvida na integração. Diversos trabalhos presentes no quadro 3 mostram modelos teóricos capazes de avaliar processos e níveis de integração entre as funções de Marketing, Logística, Produção, P&D, Vendas, TI e Recursos Humanos. Estes trabalhos apresentam os processos de integração entre as funções internas e os respectivos benefícios oriundos desta integração, tais como: satisfação de clientes, adequação do nível de serviço, criação e aplicação de vantagens competitivas, inovação e redução nos ciclos de P&D. Entre os benefícios mais comuns, destaca-se o desempenho particular de cada função. Apesar destas contribuições, nota-se pouco aprofundamento no que diz respeito às definições das métricas utilizadas para relacionar o desempenho das funções com o nível de integração, principalmente em relação ao desempenho de Marketing e de Logística.

2.5 Constatações teóricas

Com base na análise deste referencial, sugerem-se três constatações: 1) fatores de integração interfuncional influenciam diferentes itens de desempenho das funções e da organização como um todo; 2) existem três vertentes de pesquisa em integração interfuncional envolvendo Marketing e Logística; 3) é possível identificar e caracterizar cinco elementos, presentes na dinâmica de integração interfuncional, envolvendo Marketing e Logística. A seguir são detalhadas cada uma destas constatações.

2.5.1 Fatores de integração interfuncional influenciam diferentes itens de desempenho das funções e da organização como um todo

Foram identificados fatores que promovem a integração entre funções internas, como se observa no Quadro 4. Além desta identificação, foi possível verificar, por meio dos trabalhos analisados, quais resultados podem ser influenciados por tais fatores. Com base nesses fatores, e sua influência dentro das organizações, adaptada a Figura 4, que destaca: (1) fatores que incrementam a integração interfuncional, bem como sua relação com o desempenho (2) funcional e (3) organizacional.

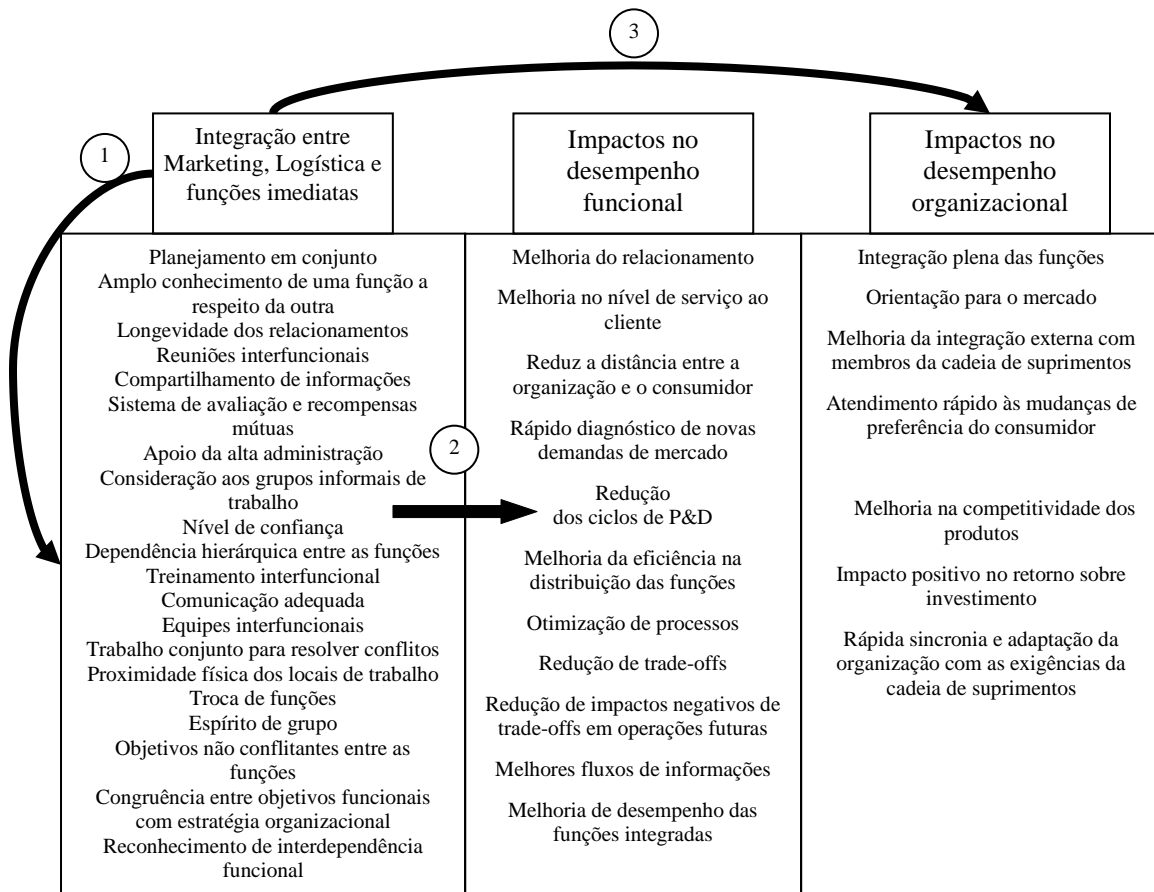


Figura 4 – Fatores de integração interfuncional e impactos sobre desempenho
 Fonte: Adaptado de Pimenta e Silva (2010)

A Figura 4 diz respeito à possibilidade da obtenção de integração entre Marketing e Logística por meio de fatores de integração. Em seguida, a Figura 4 permite visualizar pontos da teoria que destacam esses fatores como influenciadores do desempenho das funções (RINEHART; COOPER; WAGENHEIM, 1989; KONIJNENDIJK, 1994; RHO

et al., 1994; MORASH; DROGE; VICKERY, 1996; STANK; DAUGHERTY; ELLINGER, 1999; ELLINGER; DAUGHERTY; KELLER, 2000; KELLER, 2001; CHIMHANZI, 2004; DAUGHERTY *et al.*, 2009; HILLETOTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009; RAO; GOLDSBY; IYENGAR, 2009). A Figura 4 também mostra a influência positiva que os fatores de integração exercem sobre o desempenho da organização como um todo, na opinião de diversos autores (RINEHART; COOPER; WAGENHEIM, 1989; WHYBARK, 1994; MOORMAN; RUST, 1999; KROHMER; HOMBURG; WORKMAN, 2002; O'LEARY-KELLY; FLORES, 2002; SVENSSON, 2002; PAGELL, 2004; GIMENEZ; VENTURA, 2005; SWINK; SONG, 2007; FLINT; LARSSON; GAMMELGAARD, 2008; LYNCH; WHICKER, 2008; FLYNN; HUO; ZHAO, 2010).

2.5.2 Três vertentes de pesquisa em integração interfuncional envolvendo Marketing e Logística

Pode se identificar na literatura pesquisada sobre integração interfuncional, envolvendo Marketing e Logística, estudos que buscam evidenciar empiricamente ou compreender profundamente a dinâmica de integração interfuncional (PAGELL, 2004; ELLINGER; KELLER, HANSEN, 2006; LYNCH; WHICKER, 2008). Dessa forma, essa linha se orienta pela busca de explicar o funcionamento, de modo aprofundado, da integração e de seus elementos. A segunda sub-temática aborda estudos que buscam destacar os impactos da integração interfuncional no desempenho da organização como um todo. Nesse âmbito, pode-se identificar estudos que buscam testar relações causais entre variáveis de integração e de desempenho organizacional (MOORMAN; RUST, 1999; KROHMER; HOMBURG; WORKMAN, 2002; FLINT; LARSSON; GAMMELGAARD, 2008; DAUGHERTY *et al.*, 2009). Dessa forma, a integração entre as funções internas facilita o alcance de integração interna ampla e, conseqüentemente, facilita a integração externa, com base nas interações com as entidades que compõem sua cadeia de suprimentos. Como terceira sub-temática, pode-se observar estudos que abordam a relação causal da integração interfuncional com a eficácia e o desempenho das tarefas em cada função interna integrada, envolvendo fatores de integração e métricas de desempenho funcional (RHO *et al.*, 1994; ELLINGER; DAUGHERTY; KELLER, 2000; SCHRAMM-KLEIN; MORSCHETT, 2006; RAO; GOLDSBY; IYENGAR, 2009). Esses trabalhos apresentam investigações sobre a operacionalização e os resultados da

integração entre as funções de Marketing, Logística, Produção, P&D, Vendas, TI e Recursos Humanos.

2.5.3 Os cinco elementos presentes na dinâmica de integração interfuncional, envolvendo Marketing e Logística

Com base na literatura pesquisada para este trabalho, identificou-se cinco tipos de elementos presentes nos processos de integração: a) pontos de contato; b) fatores de integração; c) nível de integração; d) formalidade/ informalidade; e) impactos da integração. Tais elementos podem ser notados nos trabalhos científicos consultados sobre o tema, evidenciando a importância que cada um deles tem na dinâmica de integração interfuncional.

a) Pontos de contato

A existência de pontos de contato é reforçada pelo arcabouço teórico que relaciona integração e atividades funcionais (RINEHART; COOPER; WAGENHEIM, 1989; LAMBERT; COOK, 1990; DAY, 1999; BALLOU, 2006; MENTZER *et al.*, 2008) e também por teóricos que explicam características do relacionamento entre as funções (ELLINGER; KELLER; HANSEN, 2006; DAUGHERTY *et al.*, 2009). Do ponto de vista prático, esses pontos de contato existem quando uma tarefa ou um processo requerem a participação de duas ou mais funções internas para sua consecução, implicando na necessidade do relacionamento interfuncional. Exemplificando, Rinehart, Cooper e Wagenheim (1989) sugerem que o serviço ao consumidor consiste em um ponto de contato entre Marketing e Logística que, se devidamente administrado, pode melhorar a capacidade de oferecer níveis de serviço adequados.

Flint e Mentzer (2000) destacam a importância do envolvimento da Logística com assuntos de Marketing para entender os desejos dos consumidores, antecipá-los e adaptar ações ou comunicações com a função de Marketing. Para antecipar as mudanças nos desejos dos consumidores e desenvolver estratégias de Marketing e produtos correspondentes, é necessário entender ‘como?’ e ‘por quê?’ as mudanças ocorrem. Nesse sentido, Flint e Mentzer (2000) destacam que os profissionais de Logística devem se envolver nos processos

de relacionamento com consumidores. Dessa forma, esses profissionais podem ajudar a função de Marketing a perceber importantes mudanças relacionadas à ameaças ou oportunidades de mercado.

Ellinger *et al.* (2002), afirmam que a função de Logística é capaz de captar importantes informações sobre o ambiente de negócio porque, do ponto de vista operacional, está mais próxima dos clientes. Por ser este ‘último contato’ da organização com o consumidor, pode obter importantes conhecimentos não captados por Marketing e Vendas. Para Fugate *et al.* (2009, p.258), essa possibilidade permite entender mais profundamente a opinião do consumidor e, conseqüentemente, obter maior eficiência e eficácia na criação e oferta de valor.

Lambert e Cook (1990) afirmam que o serviço ao consumidor é uma interface que demanda integração entre as funções de Marketing e Logística e argumentam que é essencial que as organizações adotem níveis de serviço adequados com a estratégia de Marketing. Ballou (1999) destaca que a integração entre Marketing e Logística é necessária para realizar as seguintes atividades: serviço ao consumidor, precificação, layout e posição das gôndolas, definição de embalagem e localização do ponto de varejo. Para Hilletofth, Ericsson e Christopher (2009) tarefas que envolvem contato com o consumidor devem ser planejadas e geridas por pessoas de Marketing e de Logística.

Para Sezen (2005), a disponibilização de produtos no mercado conforme as exigências do cliente em termos de tempo de entrega e quantidade, bem como a gestão eficiente de estoques, exigem esforços coordenados entre as funções de Marketing e Logística, na determinação dos padrões, execução e controle destas atividades. Campos (2007) destaca a importância de atributos do Marketing e da Logística para atender níveis de serviço adequados. Em sua pesquisa no pequeno varejo, o autor identificou os seguintes atributos essenciais: qualidade do atendimento dos vendedores, regularidade do prazo de entrega, acessibilidade, atendimento de pedidos extras e merchandising.

O serviço ao cliente é formado pelos elementos: tempo de ciclo de pedidos, consistência de ciclo de pedido, disponibilidade, separação, embalagem e rotulagem, expedição, substituição, informações sobre pedidos, conveniência, suporte pós-venda, rastreamento e atendimento de reclamações. A ênfase dada a cada elemento específico é determinada pelo desejo do cliente em preferir um elemento ou um conjunto de elementos. A variação de preferência por mais ou menos elementos e a intensidade de cada elemento determinam os diferentes níveis de serviço ao cliente (LAMBERT; COOK, 1990).

Da mesma forma que a função de Produção agrega valor de forma aos produtos no processo de transformação de matéria-prima, a Logística agrega valor disponibilizando o produto em tempo e quantidades desejadas pelo cliente. Conforme Ballou (2006), um nível adequado de serviço ao cliente estimula o aumento da demanda e da fidelidade dos clientes. Esse autor define que a configuração do serviço ao cliente abrange todas as fases de atendimento a este, desde o pedido até a entrega e o trabalho de pós-venda. Esse processo engloba diversos elementos variáveis que podem ser oferecidos em diferentes níveis, conforme a necessidade específica do cliente. Para Ballou (2006), os elementos que formam o serviço ao cliente são:

- **elementos de pré-transação:** permitem ao consumidor conhecer o tipo de serviço ofertado de acordo com o tipo de estrutura organizacional, os procedimentos, a capacidade de flexibilizar pedidos e as regras de compra, uso e devolução;
- **elementos de transação:** resultam na entrega efetiva do produto ao cliente e envolvem: seleção de níveis de estoque, tipos de transporte, métodos de processamento de pedidos e manuseio, que impactam em: tempo de entrega, exatidão das especificações, disponibilidade e condições da mercadoria na entrega;
- **elementos de pós-transação:** serviços de suporte ao uso/troca/descarte: reposição, devolução, gestão de reclamações e reivindicações .

Dessa forma, diferentes níveis de serviço podem ser oferecidos diante de diferentes configurações estabelecidas para cada elemento oferecido na estratégia de serviço ao cliente.

Para Bowersox e Closs (2001), o desenvolvimento de um programa de serviço ao cliente deve: 1) identificar quais atividades são importantes para alcançar objetivos operacionais e dar prioridade a estas; 2) definir indicadores de desempenho que relacionem custos, investimentos necessários e metas; 3) planejar a oferta de serviços de valor agregado superior (com desempenho superior em relação ao serviço básico oferecido) para clientes preferenciais. O serviço ao cliente é uma interface de integração entre as funções de Marketing e Logística (RINEHART; COOPER; WAGENHEIM, 1989; LAMBERT; COOK, 1990). Por excelência, consiste numa atividade que atravessa os limites funcionais de uma organização, em sua estrutura interna e na estrutura de sua cadeia de suprimentos. Para essa

atividade é essencial a integração entre Marketing e Logística (RINEHART; COOPER; WAGENHEIM, 1989).

Diante destes comentários, percebe-se que a adequação de nível de serviço ao consumidor consiste em um ponto de contato que requer integração entre as funções de Marketing e de Logística (CHRISTOPHER, 1973; RINEHART; COOPER; WAGENHEIM, 1989; LAMBERT; COOK, 1990; EMERSON; GRIMM, 1996; ELLINGER; DAUGHERTY; KELLER, 2000; CAMPOS, 2007).

Diversos itens relacionados à estratégia de Marketing também requerem pontos de contato com Logística. Coyle *et al.*, (2003) focam sua discussão nas atividades do composto mercadológico. Para esses autores, a precificação deve demandar ajuda da Logística, porque há alguma negociação sobre quantidades e tolerância de entrega, elementos que afetam o nível de serviço ao consumidor. Para esses autores, Logística deve estar consciente dos custos de envio e da disponibilidade de produtos provindos da Produção. Da mesma forma, quando Marketing define atributos físicos de produtos, Logística deve adicionar informações sobre as oportunidades e restrições ligadas às necessidades de movimentação e estocagem. Essa decisão pode influenciar as pessoas que carregam os produtos, equipamentos utilizados, taxas de perdas e danos, capacidade de estocagem e o uso de equipamentos para manuseio de materiais como esteiras rolantes, pallets e protetores externos.

Para Coyle *et al.* (2003), a embalagem é outra decisão que envolve as duas funções. Isso porque as dimensões físicas da embalagem podem influenciar o consumo e, também, pode proporcionar a devida proteção ao produto. Esse fator afeta diretamente a Logística no transporte, manuseio e armazenagem deste produto. Por fim, Coyle *et al.* (2003) destacam que promoção é uma tarefa de interface entre Marketing, Logística e funções imediatas em atividades, como disponibilidade, no tempo certo, de produtos vindos da Produção, manutenção de nível adequado de estoque e movimentação dos produtos desejados para o canal de distribuição adequado no tempo certo.

Lambert e Cook (1990) apresentam um modelo de abordagem estratégica para a integração entre Marketing e Logística. Este modelo consiste na inserção de componentes do nível de serviço ao cliente nas etapas do planejamento estratégico de Marketing. A gestão empresarial não deve negligenciar a importância de integrar os assuntos de Logística ao Marketing por duas razões: 1) manter o adequado nível de serviço ao cliente, que representa uma interface crítica entre as duas funções; 2) a gestão adequada da Logística pode interferir

positivamente na lucratividade dos processos de negócios, isso ocorre porque, ao ajustar o nível de serviço oferecido aos anseios do cliente, a organização agrega valor ao produto/serviço e evita excesso de custos com itens não percebidos como vantajosos pelo cliente (LAMBERT; COOK, 1990).

Na estratégia de Marketing, a integração interna entre Marketing e Logística pode favorecer as organizações no sentido de adotarem uma postura comumente aceita nos dias atuais: a orientação para o mercado. Algumas firmas orientadas ao mercado apresentam altos níveis de integração entre Marketing e outras funções de modo a criar e gerenciar valor ofertado ao cliente (WHYBARK, 1994; GUERCINI; RUNFOLA, 2009). Segundo Day (1999, p.5), uma organização é orientada para o mercado quando “demonstra uma habilidade superior para entender, atrair e manter consumidores lucrativos.” Esse autor sugere que, na orientação para o mercado, há um aprofundamento no relacionamento com os *stakeholders*, principalmente com base no compartilhamento de conhecimento dentro e fora da organização. Esse comportamento permite coletar e disseminar conhecimento mercadológico que possa melhorar as relações com os consumidores. Somados a esse comportamento, Day (1999) sugere a existência de três elementos em organizações orientadas para o mercado:

- **cultura orientada para o meio externo:** as ações da organização são orientadas, prioritariamente, por valores, crenças e comportamento de clientes;
- **capacidades distintivas:** facilidade de obter conhecimentos sobre o mercado e para formar relacionamentos próximos com clientes lucrativos;
- **configuração:** estrutura e regras que permitam agir de forma responsiva em relação às exigências dos consumidores.

Por meio deste comportamento e destes elementos que compõem a orientação para o mercado, Day (1999) explica como essa postura pode incrementar o desempenho organizacional, como se pode observar na Figura 5.

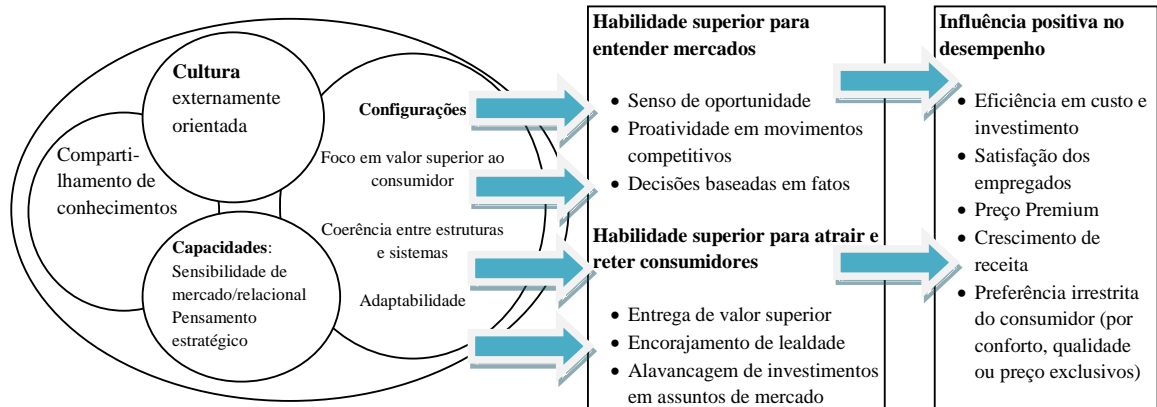


Figura 5 – Como a orientação para o mercado melhora o desempenho
 Fonte: Day (1999, p.15)

Segundo Moorman e Rust (1999), Marketing é visto como a função que gerencia as ligações entre a organização e os clientes. Essas ligações consistem em: clientes e produtos; clientes e nível de serviço entregue; cliente e resultados financeiros. O gerenciamento destas três conexões influencia no desempenho das finanças, do relacionamento com clientes e do desenvolvimento de novos produtos. Para esses autores, a organização que dedica altos níveis de gerenciamento a estas conexões, enfatiza a orientação para o mercado.

A orientação para o mercado é um fenômeno cultural que define a tendência comportamental da organização, que volta suas atenções à satisfação do mercado, de forma a atender objetivos. No caso da orientação para a concorrência, as organizações tendem a se basear nas forças e fraquezas dos principais concorrentes para traçar estratégias. Ou seja, consiste em um comportamento de tentativa de superação dos concorrentes (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990).

Orientar a organização para o mercado requer coordenação entre as funções internas, no intuito de reduzir conflitos (NARVER; SLATER, 1990). A competitividade de uma organização não depende apenas de seu foco nos clientes, mas também da gestão de assuntos relacionados à integração funcional, concorrência e lucratividade (KOHLI; JAWORSKI, 1990). A transferência de conhecimento de mercado entre as funções internas incrementa o desempenho de mercado (MALTZ; KOHLI, 1996; LUO; SLOTEGRAAF; PAN, 2006). Tal situação gera um impacto positivo no desempenho financeiro e na satisfação dos clientes.

Primariamente, as atividades de Marketing são orientadas pelos desejos de consumidores, o que pode envolver alta diversificação, variedade e flexibilidade. A Logística visa reduzir as complexidades de se trabalhar com estes elementos por meio de processos

eficientes a ponto de reduzir custos totais e/ou prover níveis de serviço elevados (SCHRAMM-KLEIN; MORSCHETT, 2006).

Diante desta orientação, o papel da Logística no processo de integração com Marketing engloba também o seu envolvimento com aspectos relacionados ao cliente, de modo a auxiliar nas adaptações dos processos e produtos. Mais precisamente, esse envolvimento repousa na modificação de produtos, criação de novos produtos, modificações na rede de distribuição (canais, rotas, modais de transporte), implantação e tecnologias novas e obtenção de acurácia nas previsões relacionadas à distribuição e vendas (FLINT; LARSSON; GAMMELGAARD, 2008). Com um maior conhecimento sobre as prioridades da função e Marketing e sobre os consumidores, a função de Logística tem como agir de forma proativa, no sentido de atender expectativas de clientes e perceber quando estas expectativas tendem a mudar. Dessa forma, Logística contribui com Marketing na geração de valor ao cliente (ELLINGER, 2000; FLINT; MENTZER, 2000; DAUGHERTY *et al.*, 2009).

Em resumo, a integração entre Marketing e Logística é necessária para facilitar o gerenciamento do nível de serviço ao consumidor, prover subsídios estruturais à implementação de SCM e implementar uma cultura de orientação para o mercado. Com base na análise dos trabalhos citados neste subtópico, pode-se definir que os pontos de contato entre as funções correspondem às atividades nas quais as funções internas se relacionam no cumprimento dos processos de negócio. Isso implica na análise da maneira como uma função ajuda a outra a realizar tarefas e atingir objetivos.

b) Fatores de integração interfuncional

Fatores de integração são ferramentas gerenciais, ou estados de colaboração interpessoal, concernentes à cultura da organização ou à disposição interpessoal, que estimulam a existência de integração interfuncional. Fatores de integração e pontos de contato são elementos distintos, que participam da dinâmica de integração interfuncional. Pode ser que não haja fatores de integração no ponto de contato entre uma função e outra (uma tarefa executada em conjunto) e pela inexistência do fator de integração, ocorra problemas ou não. Pode ser que haja um fator de integração sem ponto de contato. Por exemplo: existência de reuniões mensais, trocas de emails e simpatia interpessoal entre funções que não executam processos integrados entre elas.

Foram identificados, na literatura pesquisada, 20 fatores de integração que estão devidamente relacionados às suas definições e aos autores que os citaram, no Quadro 4. A revisão da bibliografia à respeito de integração de Marketing e Logística, com funções diversas, proporcionou o levantamento de um conjunto de fatores que incrementam o nível de integração interfuncional. O conteúdo deste sub-tópico consiste na apresentação destes fatores, das respectivas definições teóricas e da relação de autores que apoiam cada um deles em seus trabalhos, como se pode observar no Quadro 4.

c) Nível de integração

Diversos autores relacionam altos níveis de integração interfuncional com a existência de determinados fatores de integração (MURPHY; POIST, 1994; GIMENEZ, 2006) ou ainda com a ocorrência de impactos positivos proporcionados pelas ações cooperativas (WHYBARK, 1994; MOORMAN; RUST, 1999; MASSEY; DAWES 2001; FLINT; LARSSON; GAMMELGAARD, 2008; DAUGHERTY *et al.*, 2009; ESPER *et al.* 2010; FLYNN; HUO; ZHAO, 2010).

Em complemento a essas idéias, Kahn e Mentzer (1996) argumentam que nem todas as situações organizacionais requerem níveis altos de integração. Para estes autores, ao trabalhar com produtos e processos críticos em ambientes turbulentos, há necessidade de altos níveis de integração interna, que conseqüentemente acarretará maiores custos administrativos para tal obtenção. Por outro lado, quando o mercado é estável e a atividade que se está gerenciando consiste apenas em processos particulares de cada departamento, pode haver baixo nível de integração, pois uma alta intensidade de integração, nesta situação, pode comprometer a eficiência de tarefas consideradas íntimas da função.

Gimenez (2006) destaca que o nível de integração interna entre Marketing e Logística, bem como entre Logística e Produção, está relacionado à presença de fatores como: realizar planejamentos conjuntos, solução conjunta de problemas nos processos, definição de objetivos em conjunto e trabalhos interfuncionais para evitar conflitos. Murphy e Poist (1994) acreditam que altos níveis de integração entre Marketing e Logística dependem de fatores como: apoio da alta administração, compartilhamento de informações, espírito de cooperação e estabelecimento de objetivos comuns às funções.

Fator de integração	Definições	Autores
Planejamento em conjunto	Elaboração de planos em conjunto, antecipação e resolução de problemas operacionais, definição conjunta de objetivos. Projetos de trabalho elaborados em conjunto. Consenso entre as estratégias de cada função.	Murphy e Poist (1996); Altamirano (1999); Stank, Daugherty e Ellinger (1999); Ellinger, Daugherty e Keller (2000); Pagell (2004); Ellinger, Keller e Hansen (2006); Chen, Mattioda e Daugherty, (2007); Meunier-FitzHugh e Piercy (2007); Chernatony e Cottam (2009)
Ampla conhecimento de uma função à respeito da outra	Entendimento mútuo de responsabilidades individuais e da organização como um todo. Noção de interdependência. Conhecimento mútuo entre as funções. Conhecimento mútuo sobre características da relação com clientes. Percepção dos benefícios da integração.	Kahn (1996); Rho <i>et al.</i> (1994); Murphy e Poist (1996); Stank, Daugherty e Ellinger (1999); Ellinger, Daugherty e Keller (2000); Pagell (2004); Ellinger, Keller e Hansen (2006); Chen, Mattioda e Daugherty, (2007); Meunier-FitzHugh e Piercy (2007); Dewsnap e Jobber (2009)
Longevidade dos relacionamentos	Pessoas se conhecem há muito tempo e isso ajuda a compreender as atitudes e valores de cada um. Há visão de longo prazo acima de curto prazo nas suas decisões.	Maltz and Kohli (1996); Ellinger, Keller e Hansen (2006); Kraisenlbud e Watson (2007)
Reuniões interfuncionais	Reuniões periódicas entre as equipes/funções. Comitês de decisões de Marketing compostos por executivos de Marketing e de outras funções.	Lambert e Cook (1990); Rho <i>et al.</i> (1994); Altamirano (1999); Murphy e Poist (1996); Krohmer, Homburg e Workman (2002) ; Chernatony e Cottam (2009); Flynn, Huo e Zhao (2010)
Compartilhamento de informações	Compartilhamento de informações funcionais, sistemas de informações, relatórios. Disponibilidade de informações de um departamento para o outro em tempo real. Facilidade de acesso interfuncional (pessoal e operacional). Compartilhamento de recursos e idéias para adaptações e melhoria de processos. Disposição para compartilhar.	Murphy e Poist (1994); Rho <i>et al.</i> (1994); Kahn (1996); Murphy e Poist (1996); Ellinger, Daugherty e Keller (2000) Massey e Dawes (2001); Krohmer, Homburg e Workman (2002); Stank; Daugherty; Ellinger, (1999); Pagell (2004); Beverland, Steel e Dapiran (2006); Meunier-FitzHugh e Piercy (2007); Swink e Song, (2007); Daugherty <i>et al.</i> (2009); Dewsnap e Jobber (2009); Flynn, Huo e Zhao (2010)
Sistema de avaliação e recompensas mútuas	Critérios de avaliação e recompensa de funções congruentes, para que uma função não prejudique a organização como um todo, em prol da busca de seu próprio desempenho. Recompensas e responsabilidades mútuas. Usar indicadores que possam evidenciar as contribuições que uma função traz à outra. Recompensar ações que promovam integração e benefício mútuo. Pagamento de bônus dos gerentes funcionais em proporção dos resultados financeiros da organização como um todo. Assim, esse gerente vai passar a se preocupar mais com esse indicador e procurar entender os impactos de suas ações sobre ele	Lambert e Cook (1990); Rho <i>et al.</i> (1994); Murphy e Poist (1996); Montgomery e Webster Jr. (1997); Ellinger (2000); Mollenkopf, Gibson e Ozanne (2000); Massey e Dawes (2001); Ellram (2002); Pagell (2004); Ellinger, Keller e Hansen (2006); Gimenez (2006); Jüttner, Christopher e Baker (2007); Meunier-FitzHugh e Piercy (2007); van Hoek, Ellinger e Johnson (2008) ; Chernatony e Cottam (2009)
Apoio da alta administração	Clareza da expectativa com a integração, encorajamento para o processo integrativo. Definição de estruturas adequadas ao mútuo apoio entre funções e delegação de autoridade em prol do trabalho coordenado. Alta gerência provê clima de motivação e aprendizado em direção a uma visão conjunta, fazendo a integração funcionar.	Christopher (1973); Murphy e Poist (1994); Rho <i>et al.</i> (1994); Murphy e Poist (1996); Mollenkopf, Gibson e Ozanne (2000); Pagell (2004); Ellinger, Keller e Hansen (2006); van Hoek, Ellinger e Johnson (2008) ; Chernatony e Cottam (2009)

Quadro 4 – Fatores de integração interfuncional

Fonte: Pesquisa bibliográfica

Fator de integração	Definições	Autores
Consideração aos grupos informais de trabalho	A existência de sentimento de unidade entre os departamentos encoraja o trabalho conjunto. Reconhecimento dos fatores de integração informais. Gerentes devem evitar ações coercitivas, identificar e aceitar comportamentos coletivos dos grupos de trabalho que gerem benefícios para a organização e para os colaboradores.	Kahn, (1996); Ellinger, Daugherty e Keller (2000); Mollenkopf, Gibson e Ozanne (2000), Stank, Daugherty, Ellinger, (1999); Dawes e Massey (2006); Dewsnap e Jobber (2009)
Nível de confiança	Visão comum sobre os objetivos da organização, longevidade da relação, confiança mútua, compromisso mútuo, solução de problemas conjunta. Ausência de rivalidade entre funções.	Maltz e Kohli (1996); Luo, Slotegraaf e Pan (2006); Ballantyne (2000); Dawes e Massey (2006); Ellinger, Keller e Hansen (2006); O'Malley, Patterson e Kelly-Holmes, (2008)
Dependência hierárquica entre as funções	A integração é influenciada pela relação de poder e dependência entre as funções envolvidas. A estrutura organizacional que submete uma função à outra, induz cooperação formalmente. Regras e procedimentos formais que facilitam o processo de integração.	Rho <i>et al.</i> (1994); Murphy e Poist (1996); Gimenez e Ventura (2005); Dawes e Massey (2006); Jüttner; Christopher e Baker (2007)
Educação e treinamento interfuncional	Deve ser promovido um processo educativo que dissemine os princípios de uma função para outras funções. Deve incrementar um conjunto de competências interpessoais. Preparo de pessoas para trabalhar com conjunto, diferentes linguagens e pontos de vista adotados dentro da organização. Redução de diferenças de linguagem e cultura.	Murphy e Poist (1996); Rho <i>et al.</i> (1994); Maltz (1997); Mollenkopf, Gibson e Ozanne (2000); Ellinger, Keller e Hansen (2006); van Hoek e Mitchell (2006); Meunier-FitzHugh e Piercy (2007); Swink e Song (2007)
Comunicação adequada	O volume e a qualidade da comunicação formal e informal são adequados. A gerência facilita a comunicação entre equipes funcionais por meio de equipamentos, infra-estrutura, email, telefone, rede interna (intranet) e documentos. Além disso, existe comunicação interpessoal freqüente independentemente da exigência formal.	Murphy e Poist (1996); Mollenkopf, Gibson e Ozanne (2000); Pagell (2004); Ellinger, Keller e Hansen (2006); Meunier-FitzHugh e Piercy (2007) ; Chernatony e Cottam (2009)
Equipes interfuncionais (<i>cross functional teams</i>)	Departamento que promove a integração ou diversas forças-tarefa interfuncionais (com membros de cada função integrada). Devem agendar decisões interfuncionais, formalizar e controlar processos de solução de conflitos. Deixar claro que os comportamentos oportunistas e individualistas envolvendo as funções serão penalizados e o comportamento colaborativo será recompensado.	Lambert e Cook (1990); Rho <i>et al.</i> (1994); Murphy e Poist (1996); Altamirano (1999); Ellinger, Daugherty e Keller (2000); Maltz e Kohli (2000); Keller (2001); Massey e Dawes (2001); Pagell (2004) Meunier-FitzHugh e Piercy (2007); Flint, Larsson e Gammelgaard (2008); ; Chernatony e Cottam (2009); Kahn (2009); Flynn, Huo e Zhao (2010)
Disposição e trabalho conjunto para resolver conflitos	Capacidade de trabalhar em conjunto para resolver conflitos de interesse individual e/ou conjunto. Negociação entre as funções para solução de problemas. Disposição dos gerentes em adotar comportamentos integrativos. Fácil acesso às pessoas da organização para resolver assuntos operacionais ou problemas.	Murphy e Poist (1996); Mollenkopf, Gibson e Ozanne (2000); Jüttner, Christopher e Baker (2007); Swink e Song (2007); Chernatony e Cottam (2009)

Fator de integração	Definições	Autores
Proximidade física dos locais de trabalho	Unificar fisicamente os departamentos de Marketing e Logística. Adaptação da estrutura física comum e da movimentação de pessoas. Layout estimula a comunicação informal.	Griffin e Hauser (1996); Massey e Dawes (2001); Pagell (2004); Paiva (2008)
Troca de funções	Mudar membros da equipe para a outra função integrada, em caráter temporário ou permanente (<i>job-rotation/job-switching</i>).	Murphy e Poist (1996); Altamirano (1999); Massey e Dawes (2001); Pagell (2004)
Espírito de grupo	Existência de um clima de cooperação no ambiente organizacional. Espírito de grupo. Atmosfera de cooperação. Cultura com visão mais ampla e menos funcional.	Murphy e Poist (1994); Murphy e Poist (1996); Ellinger (2000); Meunier-FitzHugh e Piercy (2007); Dewsnap e Jobber (2009); ; Chernatony e Cottam (2009)
Objetivos não conflitantes entre as funções	Estabelecimento de objetivos funcionais comuns ou não conflitantes entre as funções. Comunhão de visão de futuro e do intuito geral da organização para que não prevaleçam comportamentos que valorizem apenas o alcance de resultados particulares a cada função.	Lambert e Cook (1990); Murphy e Poist (1994); Rho <i>et al.</i> (1994); Kahn (1996); Murphy e Poist (1996); Stank; Daugherty; Ellinger, (1999); Ellinger, Daugherty e Keller (2000); Massey e Dawes (2001); Mollenkopf, Gibson e Ozanne (2000); Beverland, Steel e Dapiran (2006); Ellinger, Keller e Hansen (2006); Meunier-FitzHugh e Piercy (2007); Moses e Ahlström (2008); van Hoek, Ellinger e Johnson (2008); Dewsnap e Jobber (2009); Kahn (2009)
Congruência entre objetivos funcionais com estratégia organizacional	Construir alinhamento entre a estratégia corporativa e as decisões funcionais pode ajudar gerentes de diferentes funções a entenderem facilmente as mudanças e tomar medidas apropriadas para lidar com elas. Reduzem a possibilidade de haver conflitos entre objetivos funcionais porque as funções tendem a focar metas conjuntas.	Shapiro (1977); St John and Hall, (1991); Kraisenburd;Watson (2007)
Reconhecimento de interdependência funcional	As pessoas que trabalham nas funções integradas reconhecem o quanto uma função depende da outra para concluir suas atividades e, por isso, respeitam condições e limites alheios à sua função. Reconhecimento de interfaces e das formas de trabalhar de modo sinérgico. A existência deste fator proporciona que as pessoas percebam vantagens em trabalhar em conjunto, de uma forma coordenada.	Ruekert and Walker (1987); Dawes and Massey (2006); Schramm-Klein and Morschett (2006); Moses and Ahlstrom (2008); Lynch and Whicker (2008); Daugherty, Chen, Mattioda and Grawe (2009)

Outros autores destacam que processos informais de integração, definidas por Kahn (1996) como processos de colaboração, têm mais influência sobre o nível de integração interfuncional que os processos formais de interação (STANK; DAUGHERTY; ELLINGER, 1999; ELLINGER, 2000; DAUGHERTY *et al.*, 2009).

Para Pagell (2004), em razão das diversas possibilidades de entendimento, que, diferentes agentes podem ter a respeito deste item, sua investigação empírica não deve ser, a princípio, baseada em instrumentos de coleta de dados estruturados. Esse autor recomenda a definição relativa do nível de integração: para cada organização uma percepção, ou seja, um nível relativo, baseado na definição semântica de evidências, muitas vezes, subjetivas.

Nesta perspectiva, nível alto ou baixo de integração podem significar coisas diferentes para cada organização, ou até mesmo para cada gerente dentro de uma mesma organização. Por isso, ao analisar este elemento de integração, deve-se buscar por definições aprofundadas para cada agente. Um exemplo seria perguntar a um gerente: O que é alta integração? O que é baixa integração? O que é média integração? Distintas respostas poderiam surgir, com variados níveis de profundidade semântica. Dessa forma, analisando o conteúdo das respostas, podem-se obter resultados agrupados sobre a percepção de agentes que atuam nas funções integradas.

d) Formalidade/informalidade da integração

Diversos autores compartilham a visão que processos de integração podem ser caracterizados por processos formais, informais ou por misto destas duas configurações (RUEKERT; WALKER, 1987; KAHN, 1996; GIMENEZ; VENTURA, 2005; DAUGHERTY *et al.*, 2009). Este elemento é explicado pelo modelo de Kahn (1996), que divide processos de integração entre colaboração e interação. A colaboração interfuncional consiste nos processos de trabalho integrativos e informais, que envolvem departamentos, compartilhando visões, recursos e objetivos (KAHN, 1996; KAHN; MENTZER, 1998). Interação envolve as questões estruturais das relações entre funções da organização, ou seja, atividades e hierarquias coordenadas de modo formal (KAHN, 1996; KAHN; MENTZER, 1998). Interação é considerada um elemento estrutural, pois implica em regular a comunicação quanto à sua frequência, aderência a rotinas/planos e/ou decisões tomadas pela alta

administração, portanto, podem ser quantificadas e controladas com facilidade (RUEKERT; WALKER, 1987; KAHN, 1996).

Diversos autores acreditam que deve existir determinado nível de integração formal nos relacionamentos interfuncionais (GIMENEZ; VENTURA, 2005; JÜTNNER, CHRISTOPHER; BAKER, 2007). Isso implica na existência de atividades de troca de informações e controles de informações. Corroborando a esses, Chen, Daugherty e Roath (2009) destacam que, para que haja integração, as organizações devem mover ações deliberadas para atingir os objetivos corporativos por meio de comprometimento, coordenação com outras entidades e entre as suas próprias funções. Por outro lado, autores como Ruckert e Walker (1987); Kahn e Mentzer, (1998); Ellinger, (2000); Ellinger, Keller e Hansen (2006) defendem a colaboração como aspecto mais relevante no processo de integração.

Nesse sentido, a habilidade interpessoal de praticar confiança permite a construção de relações benéficas ao propósito final das operações da organização como um todo, ou das organizações envolvidas em dado processo (MALTZ; KOHLI, 1996; CHIMHANZI, 2004; DAWESS; MASSEY, 2006; ELLINGER; KELLER; HANSEN, 2006; SCHRAMM-KLEIN; MORSCHEIT, 2006). Para esses autores, os processos informais de integração têm mais influência nas atividades e nos resultados organizacionais que os altamente estruturados e formalizados. Como paradigma misto, Lawrence e Lorsch (1967) e Kahn e Mentzer (1996), utilizando uma abordagem contingencial, destacam que organizações devem buscar conjuntos de processos de integração formais e informais relacionados com o desempenho desejado em diferentes condições ambientais.

Com base nesses conceitos, pode-se definir que formalidade ou informalidade nos processos de integração são aspectos relacionados à forma como a integração ocorre nos processos de integração: formalmente, por meio de processos gerenciados, baseados em poder hierárquico; ou informalmente, com base na predisposição voluntária ou características ambientais naturalmente propícias. Para detectar a natureza de cada processo de integração, é necessário observar de que forma ele é praticado pelo gerente ou de que forma ele se manifesta dentro do ambiente organizacional.

Com a caracterização destas relações há que se perceber se elas são intensivas em atividades formalizadas e exigidas do ponto de vista hierárquico ou, ainda, se são intensivas em atividades executadas espontaneamente, sem a requisição de superiores ou instituição de normas formais. Nesta última caracterização, as pessoas que trabalham nas funções integradas

têm um relacionamento pessoal muito intenso e próximo, e essa proximidade proporciona, naturalmente, maior facilidade de colaboração interfuncional, que influencia positivamente o rendimento do trabalho na organização como um todo.

e) Impactos da integração interfuncional

Para ocorrer integração são necessários incentivos que motivem ambas as funções da organização a cooperarem entre si (BALLOU, 2006). Por isso, devem ser considerados os impactos da integração interfuncional como sendo aspectos motivadores da integração funcional. Nesse sentido, é interessante destacar estudos que mostram impactos da integração interfuncional no desempenho da organização como um todo (MOORMAN; RUST, 1999; KROHMER; HOMBURG; WORKMAN, 2002; FLINT; LARSSON; GAMMELGAARD, 2008; DAUGHERTY *et al.*, 2009). Nesse âmbito, encontram-se estudos que buscam investigar impactos da integração sobre o desempenho organizacional. Esses autores sugerem que a integração das funções internas melhora o desempenho da organização como um todo e ainda facilita o alcance de integração externa, com base nas relações com as entidades que compõem sua cadeia de suprimentos.

Outros estudos abordam os impactos da integração interfuncional com a eficácia e o desempenho das tarefas em cada função interna integrada, envolvendo fatores de integração e métricas de desempenho funcional (RHO *et al.*, 1994; ELLINGER; DAUGHERTY; KELLER, 2000; SCHRAMM-KLEIN; MORSCHETT, 2006; RAO; GOLDSBY; IYENGAR, 2009). De maneira alguma este estudo almeja explicar ou evidenciar relações causais entre integração e resultados, o que seria contraditório ao próprio paradigma metodológico adotado. O que se pretende investigar, sobre este elemento, é a percepção dos envolvidos na integração interfuncional quanto às razões das práticas integrativas, ou seja, por que integrar? Dessa forma, pode-se interpretar que, na perspectiva de seus impactos, a integração interfuncional pode ser motivada pelo alcance de determinada melhoria nos resultados organizacionais e funcionais, ou ainda, por motivações pessoais de colaboradores pertencentes aos grupos funcionais.

De modo a sintetizar estes cinco elementos, existentes na dinâmica de integração interfuncional, foi desenvolvido uma estrutura de análise, representada pela Figura 6.

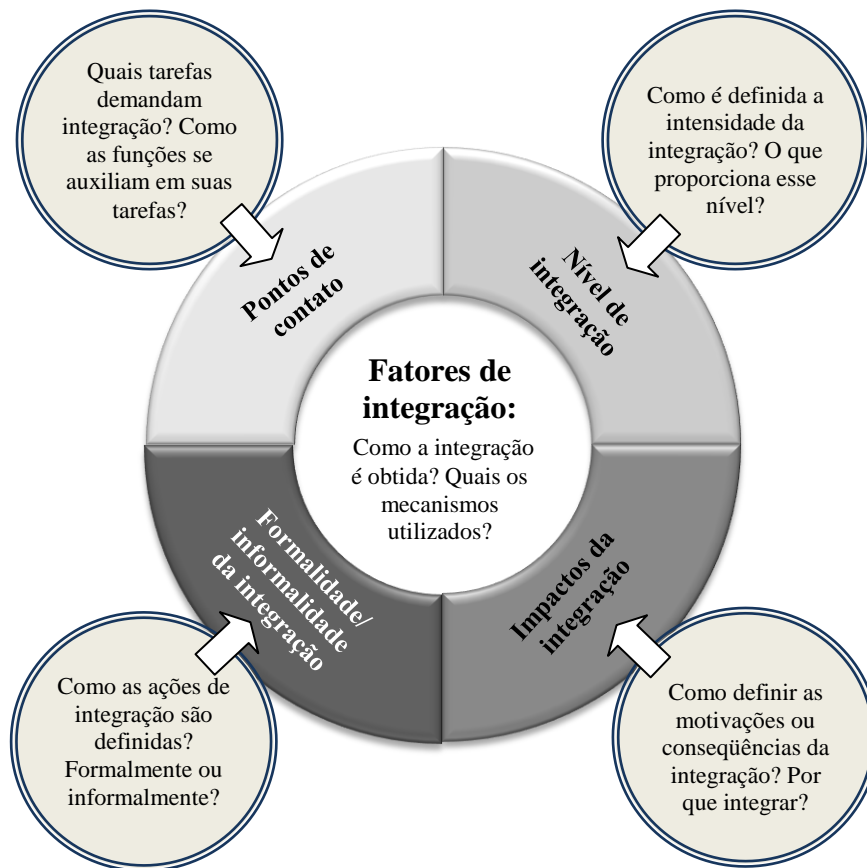


Figura 6 – Estrutura de análise com lacunas a serem preenchidas

No centro da Figura 6, encontram-se os fatores de integração, que consistem nos elementos que exercem a força na dinâmica, ou seja, a ação que vai gerar variação ou movimento nos demais elementos que a compõem. Nessa mesma circunferência, são expostas perguntas que objetivam caracterizar esse elemento da dinâmica. A camada seguinte, exposta como quatro fatias de um gráfico tipo pizza, representa os quatro elementos que caracterizam o movimento da dinâmica, estes, influenciados pelos fatores de integração. Na parte externa da figura, observam-se quatro circunferências, representando as dúvidas específicas que podem orientar a investigações empíricas, ou mesmo teóricas, sobre cada um dos elementos de integração. Dessa forma, pode-se identificar a presença destes elementos, a conexão entre eles, bem como a definição de suas características, de acordo com a concepção particular de cada organização ou perspectiva teórica.

Tendo sido definidas as contribuições teóricas consideradas necessárias à abordagem do problema de pesquisa proposto, o próximo capítulo trata dos aspectos metodológicos que nortearam as investigações teóricas e de campo neste trabalho.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A finalidade deste capítulo é delinear os procedimentos metodológicos que foram executados ao longo desta investigação. Como visto anteriormente, este trabalho buscou caracterizar os elementos da dinâmica de integração interfuncional entre Marketing e Logística. Inicialmente foi realizada uma revisão teórica contendo assuntos relacionados a integração interfuncional. Por este procedimento foram elaborados dois quadros (Quadro 3 e Quadro 4) que serviram de base para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados expostos nos apêndices I e II. Foram buscados trabalhos científicos que tratavam da integração de Marketing e Logística, ou de alguma destas duas com outras funções imediatas.

Foram observados artigos provindos de periódicos com análise por pares, congressos, teses, dissertações e livros. O processo de busca e análise dos artigos foi realizado entre o segundo semestre de 2008 e o segundo semestre de 2010, seguindo as seguintes etapas:

1) utilizando os portais: Capes, Google Scholar, Ebsco, Proquest, foram pesquisados trabalhos que citavam, em qualquer parte, as palavras: integração interna, integração entre Marketing e Logística, integração interfuncional, colaboração, interação, integração intra-firma, integração interdepartamental. Esses termos foram traduzidos para inglês e pesquisados novamente;

2) foram buscados trabalhos mais antigos, que referenciados por trabalhos mais recentes, traziam contribuições importantes para o tema pesquisado. Nesta etapa foram localizados livros, que, na identificação da necessidade, foram comprados ou baixados no formato eletrônico;

3) alguns artigos internacionais, considerados relevantes, não se encontravam disponíveis nas plataformas indicadas; foram, então, enviadas mensagens eletrônicas aos autores e estes enviaram o material e, em alguns casos, promoveram discussões conceituais que colaboraram para o entendimento de conceitos concernentes aos trabalhos;

4) a análise dos artigos se deu de uma forma sistemática, observando inicialmente o resumo, de modo a definir se o trabalho teria capacidade de preencher os elementos necessários à análise de conteúdo, de modo a atender os objetivos propostos;

5) após a revisão do resumo, foi realizada uma análise de conteúdo nos artigos sobre integração interfuncional, de modo a identificar os elementos: autores, tipo de integração, funções envolvidas no estudo, função que recebeu ênfase no estudo (perspectiva),

método utilizado, principais contribuições, setores estudados e países estudados (no caso de estudos empíricos); o resultado desta análise se encontra no Quadro 3;

6) da mesma forma, foi realizada outra análise de conteúdo nos artigos sobre fatores de integração, observando os seguintes elementos: fatores de integração mencionados, definição teórica, autores relacionados. O resultado desta análise se encontra no Quadro 4.

A pesquisa é de natureza qualitativa, como convém à investigação de um fenômeno pouco observado e descrito na realidade em questão. Dessa forma, não emprega instrumental estatístico como base do processo de análise do problema (RICHARDSON, 2009). Para Bauer e Gaskell (2002), a finalidade da pesquisa qualitativa não é contar ocorrências, mas explorar diferentes opiniões e representações do assunto abordado. Por meio desta orientação, buscou-se revelar pontos de vista e significados conotativos para descrever o funcionamento da integração interfuncional.

Em relação aos objetivos, este trabalho possui o perfil de pesquisa descritiva, pois seu procedimento de campo consistiu em observar, registrar e analisar dados sobre os fatos ocorridos sem que houvesse interferência por parte do pesquisador. Lakatos e Marconi (1991) definem que o intuito da pesquisa descritiva é relatar as características do fenômeno, fato ou problema.

Quanto aos procedimentos, foi empregado o estudo de caso, por se tratar de uma abordagem inicial, que procura apresentar uma visão mais abrangente do problema em estudo. Percebe-se a necessidade de tal abordagem diante da intenção de explorar, em profundidade, fenômenos e características dos processos de integração não disponíveis na literatura. Como destaca Yin (2005), o estudo de caso possibilita a investigação de um fenômeno contemporâneo que ainda não tem limites e contexto claramente definidos.

Foram analisados múltiplos casos. De acordo com Yin (2005), a aplicação de estudo de caso implica na investigação empírica de elementos que entremeiam um fenômeno e seu contexto. Essa estratégia de pesquisa focaliza acontecimentos contemporâneos e busca descrever “como?” e “por quê?”, ou seja, citar as características das ações e as razões para tais elementos incorporarem essas características. Yin (2005) destaca que o estudo de múltiplos casos possui uma representatividade mais elevada que o estudo de caso único. Isso ocorre porque, depois de obtidas as características do objeto de análise de um agente pesquisado (caso), se pode replicar esses resultados na análise dos demais agentes, identificando, assim, convergências ou divergências que contribuirão para a resolução do problema proposto.

Foi empregada, nos estudos de caso, a técnica de análise de conteúdo de dados, provindos das entrevistas em profundidade, cuja aplicação pretendida é detalhada no item 3.3.

Sobre essa técnica, Lindgreen (2001) destaca que, pesquisas que enfocam a dimensão interna de casos podem ser analisadas com um processo de quatro estágios: coleta de dados, análise, codificação e criação de demonstrativos (tabelas, gráficos, diagramas para facilitar a análise). As conclusões foram obtidas por meio da interpretação da análise dos dados e podem ser verificadas, de uma maneira geral, por meio de triangulação, visando obter uma múltipla evidência de afirmações (YIN, 2005; LINDGREEN, 2001). O item 3.1 explica, detalhadamente, o processo de coleta, análise e triangulação de dados, apoiado pelas opiniões de diversos autores que abordam a técnica de análise de conteúdo.

3.1 Apresentação das organizações pesquisadas

Na perspectiva da abordagem qualitativa, o pesquisador deve estabelecer critérios para escolha dos entrevistados, verificando sua capacidade em fornecer as informações necessárias à resolução do problema proposto (BAUER; GASKELL, 2002).

Foram abordadas cinco empresas, de diferentes setores da economia, no intuito de obter o máximo de variações no conteúdo dos dados coletados. Não se pretende obter qualquer tipo de generalização, o que seria inconsistente em relação ao método escolhido. O que se considerou foi que, por pertencerem a setores diferentes, as empresas apresentem heterogeneidade de gestão e de estrutura, proporcionando, conforme a indicação de Yin (2005), evidenciar elevada variedade de construtos.

Glaser e Strauss (1967) explicam que a seleção básica de casos pode ocorrer no intento de maximizar diferenças, ou ainda, de minimizar diferenças entre casos. Segundo esses autores, cada uma destas opções proporciona tipos de resultados diferentes. "Minimizar diferenças entre casos comparativos aumenta a possibilidade de o pesquisador encontrar definições muito similares para determinadas categorias" (GLASER; STRAUSS, 1967 p.55). Além disso, esse tipo de seleção de amostra ajuda a estabelecer um conjunto bem definido de condições, dentro das quais as categorias em análise existem, estabelecendo, desta forma, uma possibilidade de prever características teóricas destas categorias.

Por outro lado, Glaser e Strauss (1967) destacam que o pesquisador pode buscar a maximização das diferenças para selecionar os casos. Nessa opção, há maior probabilidade do

pesquisador encontrar elementos/categorias diferentes e, ainda, definições semânticas variadas para estes.

Quando o pesquisador em Ciências Sociais maximiza as diferenças mudando o escopo da sua pesquisa - por exemplo, abordando organizações diferentes, regiões, cidades ou nações - ele descobre diferenças mais surpreendentes nos dados (GLASER; STRAUSS, 1967 p.57).

Além deste critério primordial, e perseguindo uma tendência à heterogeneidade dos construtos, a seleção dos entrevistados prezou os critérios seguintes.

São empresas de portes médio ou grande. O objetivo deste critério é tentar maximizar a variedade de construtos codificados por meio dos dados de campo. Grandes estruturas são, naturalmente, mais complexas, seja por questões físicas, de tamanho das instalações onde ficam as pessoas, ou, pela grande quantidade de pessoas ligadas à diferentes funções (MASSEY; DAWES, 2001; PAIVA, 2010). Para esses autores, quanto maior a organização, mais complexa tendem a ser as ações de integração interfuncional, envolvendo maior volume de recursos gastos com integração, variados níveis de descentralização de decisões e dispersão física das atividades.

Possuem departamentos distintos, com atividades gerenciais nas funções de Marketing e Logística, bem como um ou mais funcionários subordinados a cada uma dessas gerências. Este critério reflete a necessidade de coletar informações por meio de diferentes agentes, buscando uma opinião cruzada entre eles, no intuito de obter confiabilidade das informações.

Possuem pontos de contato e fatores de integração entre as funções de Marketing e Logística. Esse critério foi previamente identificado por meio de entrevistas exploratórias com pessoas da alta administração, ou de pessoas capazes de indicar potenciais entrevistados e autorizar a realização da pesquisa. Para essas pessoas, foi aplicado o questionário disposto no apêndice I. Dessa forma, foi possível identificar a existência de iniciativas de integração antes do início das entrevistas com as funções em foco.

As organizações pesquisadas trabalham com produtos e processos críticos em ambientes turbulentos, nos quais, segundo Kahn e Mentzer (1996), há necessidade de altos níveis tanto de interação quanto de colaboração. Em complemento, alguns autores destacam que mercados extremamente competitivos demandam interfaces entre Logística e Marketing para obter competitividade, pois a armazenagem, manuseio e transporte adequados

são itens essenciais para agregação de valor ao produto final (LYNCH; WHICKER, 2008; HILLETOTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009).

Estão localizadas até no máximo 500 km de São Carlos-SP, por questões de limite de tempo e de orçamento. Dessa forma, tornou-se viável a realização de múltiplas visitas, em um curto período de tempo a cada uma delas.

O Quadro 5 sintetiza as características fundamentais das cinco organizações abordadas por essa pesquisa. Estas não foram identificadas nem seus colaboradores que cederam as entrevistas. Em razão disso, cada organização foi denominada simplesmente como ‘Organização’ e seguida pelo número sequencial relacionado ao período em que foram iniciadas as pesquisas de campo.

Denominação	Setor	Faturamento anual	Quantidade de funcionários	Pessoas Entrevistadas	Período de realização das entrevistas
Organização 1	Rodas e Chassis	R\$ 1,2 bilhões	6.000	7	12/2010 a 06/2011
Organização 2	Agroquímicos	R\$ 300 milhões	200	7	02/2011 a 07/2011
Organização 3	Bebidas carbonatadas e não carbonatadas	R\$ 890 milhões	2.500	8	04/2011 a 05/2011
Organização 4	Óleo e derivados de soja	R\$ 1,4 bilhões	400	9	04/2011 a 06/2011
Organização 5	Produtos de higiene pessoal e beleza	R\$ 22,8 bilhões	Não identificada	7	05/2011 a 07/2011

Quadro 5 – Características das empresas pesquisadas

A Organização 1, sediada no Estado de São Paulo, fabrica chassis e rodas para montadoras de caminhões, picapes e carros de passeio. Trata-se de uma sociedade anônima, com operações na China e no Brasil, subsidiária de uma *holding* que administra quatro empresas. As operações brasileiras dessa divisão geraram receita líquida de venda de R\$ 1,168 bilhões em 2010, empregando aproximadamente 6000 funcionários, de acordo com seu relatório anual 2009/2010.

Parte de algumas tarefas, definidas na literatura como responsabilidade de Marketing, são realizadas por outras funções, tais como: pesquisa de desenvolvimento e pesquisa com clientes, que são realizadas pela Engenharia. Pessoas desta função também foram entrevistadas para dar opiniões sobre sua relação com Logística. Foram entrevistadas 8 pessoas na Organização 1: Um gerente de Marketing e novos negócios; um técnico em Marketing; um gerente de Logística; um técnico em Logística. Para complementar a análise

foram entrevistadas pessoas de funções que apóiam as duas funções em foco: um encarregado de finanças e orçamento; um engenheiro responsável por desenvolver produtos; um representante da função comercial e um representante de recursos humanos. Este último nos propiciou o acesso a todos os demais, bem como forneceu informações gerais sobre a organização.

A Organização 1 tem a maior parcela de mercado de seu setor. Apesar disso, seus produtos exigem exaustivos processos de desenvolvimento, que resultam em características que os diferenciam no mercado. Dessa forma, demandam cuidados especiais de manuseio e transporte, sob risco de perder integridade e, conseqüentemente, características vistas como diferenciais.

A Organização 2 é uma divisão de uma companhia européia, de médio porte, que atua no setor de agroquímicos, desde a década de 1940. Essa divisão é sediada no Estado de Minas Gerais e produz defensivos agrícolas de diferentes tipos: acaricidas, fungicidas, inseticidas, herbicidas. Além desta atividade, a organização produz tecnologias para desenvolver novos produtos e presta serviços fabris a seus concorrentes de modo a completar a capacidade de sua linha de produção. A divisão brasileira é uma sociedade anônima que emprega por volta de 200 funcionários e possui receita líquida de vendas de, aproximadamente, 300 milhões de reais por ano, de acordo com seu relatório anual.

A primeira pessoa entrevistada na Organização 2 foi a Secretária da Superintendência (SS2), que autorizou a realização da pesquisa e indicou os cargos que poderiam contribuir sobre o assunto. O mercado de atuação da Organização 2 é turbulento, por causa da forte concorrência, da sazonalidade que caracteriza a própria agricultura, e ainda, em razão da periculosidade na operação, armazenagem e transporte de seus produtos finais. Nessa organização, foram entrevistados: Gerente de Marketing (GM2), Analista de Marketing e Comercial (AMC2), Gerente de Logística (GL2), Supervisor de Logística (SL2). Após estes, são analisadas opiniões de pessoas das funções que apóiam Marketing e Logística: Gerente de Planejamento e Controladoria (GP2); Supervisora de Recursos Humanos (SRH2); Representante Técnico de Vendas (RTV2).

A Organização 3 é franqueada de uma grande companhia de bebidas. A empresa fabrica e distribui refrigerante e outras bebidas como: cerveja, água mineral, suco, chá energético, hidrotônico e isotônico. Está sediada no Estado de São Paulo e seus principais mercados são parte de Minas Gerais e parte do estado de São Paulo. A Organização 3 tem uma complexa estrutura Logística, com caminhões próprios, estoque de fábrica e mais três

centros de distribuição (CD's). Possui faturamento de, aproximadamente, R\$ 890 milhões por ano, e 2500 funcionários, sendo considerada como de grande porte em relação ao setor. Além da questão da complexidade da Logística, outros fatores que exigem esforços de integração são: precibilidade de seus produtos finais, alto volume de produção e picos de sazonalidade em determinadas épocas.

Na Organização 3, existe um grupo interfuncional, existente há dez anos, que planeja e toma decisões de longo, médio e curto prazos, em relação às principais decisões operacionais, mercadológicas e administrativas, bem como com relação à exigências da franqueadora. Esse grupo se chama Planejamento Integrado (PI), sendo composto por representantes de diversas funções, inclusive de Marketing e de Logística, todos com poder de decisão e negociação. Frequentemente a alta administração participa dessas reuniões como forma de estimular a participação de todos nas negociações e decisões, de modo a validá-las, fato que caracteriza um tipo de apoio gerencial à integração dessas funções. O grupo atua com reuniões ordinárias, semanais, bem como, reuniões extraordinárias, em caso de necessidade.

Parte de algumas tarefas, definidas na literatura como responsabilidade de Marketing, são realizadas em conjunto com vendas: previsão de demanda e planejamento de lançamento de produtos. Inicialmente foi contatado o Diretor Superintendente da Organização 3 (DS3), que nos forneceu informações gerais sobre a organização e sugeriu quais pessoas poderiam fornecer as informações necessárias para a análise da integração entre Marketing e Logística. Dessa forma, além dos gerentes de Marketing e Logística, e respectivos subordinados, foram entrevistados: Coordenador Comercial, Gerente de Planejamento Estratégico, Coordenador de Suprimentos/ S&OP e Diretor Superintendente.

Uma justificativa para a importância deste estudo, na perspectiva da integração, consiste na complexidade necessária ao sistema de Logística, para atender às necessidades desse tipo de mercado, com eficiência, visto que os pedidos devem ser entregues em apenas 24 horas a partir do pedido. A Organização 3 conta com uma frota de 400 veículos, entre caminhões, carretas e empilhadeiras; administra mais de 300 SKU's, muitos deles, com baixo tempo de prateleira. Além da complexidade interna, a Organização 3 atende cerca de 22 mil clientes, em 136 cidades.

A Organização 4 é divisão de uma *holding* brasileira que atua nos setores de: agronegócios, telecomunicações, serviços e turismo. A divisão estudada é uma agroindústria que produz derivados de soja, azeite, extrato de tomate, agricultura (soja e milho), pecuária (leite e corte). O principal produto da Organização 4 é o óleo de soja, seguido de farelo de

soja, exportação e venda de soja. Seu principal segmento de atuação é o varejo médio, até 10 check-outs. A Organização 4 possui uma distribuição de mercado pulverizada em todo o país, contando com uma fábrica em Minas Gerais, onde está sediada, e outra no Maranhão.

A Logística é uma atividade complexa na Organização 4, pois é responsável por transportar soja, adquirida em mercados *spot* e contratos diretos com o produtor, em grandes volumes, das fazendas para as unidades fabris, ou armazéns. Além de lidar com grandes volumes de matéria-prima, a Logística tem que administrar transferências entre armazéns, localizados em seis Estados, e operacionalizar toda a distribuição de produtos finais, perecíveis, ao atacado e ao varejo. Toda a frota é terceirizada e requer planejamento, por causa da época em que são contratados os fretes: na safra de soja, quando é difícil encontrar fretes no mercado *spot*, visto que nem todos os fretes necessários são pré-contratados.

A Organização 4 é considerada de grande porte. Possui capacidade de processamento de 1,3 milhões de toneladas de soja por ano, faturamento de R\$ 1,4 bilhões, correspondendo a 45% da receita da *holding*. Apesar desse alto volume de produção, a Organização 4 possui apenas 400 funcionários, pelo fato da Logística de transportes (caminhões) ser terceirizada, bem como fábricas e armazéns serem automatizados. A seguir pode ser notado que, na Organização 4, não há cargos denominados como ‘gerentes’. Há coordenadores, com status de gerentes, e acima deles, na hierarquia, estão os diretores.

Duas pessoas foram responsáveis por indicar os colaboradores mais habilitados a responder a pesquisa: a Consultora em Educação (CE4), ligada a uma universidade corporativa da *holding*; e a Coordenadora de Talentos Humanos da Organização 4 (CTH4). Dessa forma, foram indicados a participar nas entrevistas: o Coordenador de Trade Marketing (CM4), o Analista de Marketing (AM4), o Coordenador de Logística (CL4), o Analista de Logística. Como forma de prover uma visão externa aos departamentos sobre o fenômeno e seus impactos, também foram indicados: a Analista de Planejamento (AP4), a Analista de Talentos Humanos (ATH4), o Coordenador de Originação de Soja (CO4) e a Analista de Compras (AC4).

A Organização 5 faz parte de uma divisão de um grande grupo multinacional que atua nos mercados de higiene e beleza, produtos farmacêuticos, equipamentos médicos e hospitalares. O estudo foi conduzido em uma unidade de negócio, sediada no Estado de São Paulo, na divisão de produtos de higiene e beleza. Essa divisão opera em seis segmentos de mercado, e fatura, mundialmente, 22,8 bilhões de Reais por ano, de acordo com seu relatório

anual. Dessa forma, o segmento estudado foi o de produtos para higiene bucal, mais especificamente, escovas e fios dentais. Somente uma marca do segmento estudado possui por volta de 40 SKU's e, frequentemente, há aumento destes itens em razão de promoções de venda de kits de produtos.

A Organização 5 tem uma particularidade, relacionada à integração entre Marketing e Logística, que a diferencia das demais organizações investigadas nessa pesquisa: as duas funções estudadas são integradas por meio de um departamento intermediário (Planejamento de Demanda e *Project Management Office*, ou PMO). Assim, as funções de Marketing e Logística, naturalmente, possuem interdependência operacional, porém, o processo de integração é operacionalizado pela figura do 'Demandeiro', cuja função é ajustar a previsão no curto prazo e coordenar a cadeia de demanda, fornecendo diretrizes para Marketing, Vendas, Produção e Logística. Para os projetos de novos produtos, a integração também é realizada por intermédio do PMO, que é uma função responsável por gerenciamento de projetos.

Para a condução deste caso, foi necessário analisar, como funções principais, não apenas Marketing e Logística, mas também a função de Planejamento de Demanda, que integra todas as suas atividades. Dessa forma, foram observados os pontos de contato entre Marketing e Demanda, e depois, Logística e Demanda, no intuito de analisar as ligações de Marketing e Logística por meio do Planejamento de Demanda. Em complemento, também foram analisadas as percepções de PMO e Vendas para Atacadistas.

Inicialmente foram conduzidas conversas com a Encarregada de Marketing responsável por higiene bucal, que explicou o processo de integração e sugeriu pessoas com potencial para responder à pesquisa. Com base em suas recomendações, foram entrevistadas 5 pessoas das funções principais: a própria Encarregada de Marketing de Escovas e Fios Dentais (EM5); o Encarregado de Marketing Regional (MR5); o Demandeiro que atende este segmento (DM5); O Coordenador de Logística de Distribuição (CLD5) e o Coordenador de Logística de Exportação e Centros de Distribuição (CLE5). Além destas, foram entrevistadas mais duas pessoas que atuam em funções relacionadas às principais, de modo a obter visões externas e complementares sobre a integração: a Gerente de Projetos (PMO5), que cuida de PMO, e o Gerente de Vendas para Atacadistas (GV5).

3.2 Procedimento para coleta de dados

Diante da revisão teórica apresentada por esse trabalho, pode-se notar que a integração interfuncional é um fenômeno caracterizado pela existência de cinco elementos: pontos de contato, fatores de integração, nível de integração, formalidade/informalidade da integração, impactos da integração. Para que se possa descrever como funciona a dinâmica de integração interfuncional, envolvendo as funções de Marketing e Logística, sugere-se a análise teórica e empírica destes elementos.

A intenção da aplicação dos estudos de caso, nesse trabalho, foi de buscar explicações que aprofundassem as definições destes cinco elementos. Dessa forma, o objetivo foi caracterizar conceitos de integração, e não simplesmente avaliar o nível da integração nas empresas pesquisadas. Essa pode ser considerada uma opção para pesquisas futuras, que utilizem métodos apropriados para tal mensuração. Essa opção de pesquisa, bem como seus respectivos métodos, estão descritas no item 5.5, que trata das limitações neste trabalho.

Inicialmente, foram entrevistados representantes da alta administração, ou pessoas que tinham condições de interpretar as necessidades da pesquisa a ponto de sugerir indivíduos com potencial para contribuir nas entrevistas. Com o intuito de obter autorização, verificar a existência prévia de integração entre Marketing e Logística, e ao mesmo tempo, requerer a sugestão de quais pessoas poderiam fornecer informações adequadas, foi aplicado o questionário disposto no Apêndice I. Os dados provindos desse questionário não foram explorados na análise; este foi apenas um meio para obter segurança sobre o perfil das empresas estudadas, identificar entrevistados em potencial, bem como obter autorização para realização da pesquisa.

Dessa forma, foram definidos os entrevistados responsáveis pelos departamentos de Marketing, Logística e funções de apoio, identificando telefone e *email* dos mesmos, para, assim, requerer sua participação. Logo após, foram realizadas entrevistas em profundidade, de aproximadamente uma hora de duração, gravadas em áudio, com o consentimento destas pessoas. Conforme o procedimento descrito no item 3.2, que explica a análise de conteúdo, até que se observou saturação dos elementos encontrados no conteúdo das entrevistas, foi verificada a necessidade de realizar novas entrevistas (BAUER; GASKELL, 2002).

Foram entrevistadas 38 pessoas, nas 5 empresas pesquisadas. Esse total se configura como: 2 pessoas em, cada organização, da função de Marketing, totalizando 10; 2 pessoas, em cada organização, da função de Logística, totalizando 10; entre 3 e 5 pessoas, por organização, de funções imediatas a Marketing e Logística, totalizando 18. Dessa forma, foram entrevistadas pessoas das funções principais à respeito do fenômeno estudado. Além disso, foram entrevistadas pessoas de funções que mantinham contato com as funções de Marketing e Logística, denominadas nessa pesquisa como: funções de apoio. As funções de apoio que participaram das entrevistas foram identificadas ao início de cada estudo de caso. Pessoas nessas funções de apoio foram questionadas sobre sua 'visão externa' da integração entre Marketing e Logística. A intenção desta estratégia foi obter uma visão multidimensional da percepção da integração entre estas duas funções, em detrimento da possível limitação gerada por percepções parciais das funções em foco.

As entrevistas em profundidade seguiram um procedimento não indutivo, no qual os respondentes puderam falar livremente, sendo o entrevistador apenas um agente facilitador. O processo de condução das entrevistas é detalhado no **Apêndice II**, que consiste em um tópico guia semi-estruturado, utilizado para apoiar a coleta destes dados. Pode-se observar que este instrumento é configurado para caracterizar elementos componentes da dinâmica de integração interfuncional: pontos de contato, fatores de integração, nível de integração, formalidade/informalidade, impactos da integração.

3.3 Análise dos dados

Os dados obtidos nas entrevistas foram gravados, transcritos e submetidos à técnica de análise de conteúdo. Segundo Bauer e Gaskell (2002), a análise de conteúdo consiste no estudo de transcrições textuais de dados, visando comparar, observar diferenças e categorizar fatores presentes no texto por meio do processamento da informação. Tal processamento proporciona a identificação objetiva e sistemática de características específicas.

Com base nas recomendações de Lindgreen (2001), Bauer e Gaskell (2002) e Bardin (2008), os passos utilizados para a realização da análise de conteúdo nesta pesquisa estão descritos a seguir.

Transcrição das entrevistas em profundidade gravadas em áudio: as entrevistas foram transcritas de modo a facilitar a análise textual e aproveitar trechos essenciais do discurso na escrita da análise.

Pré-análise das transcrições: leitura rápida, identificação prévia de possíveis categorias, com base na teoria observada no referencial.

Análise aprofundada: leitura sistemática das transcrições orientada pela separação de frases no texto e relacionamento destas orações com unidades de registro, definidos pela sua representação semântica. Além da análise do texto escrito, foi analisado o áudio de todas as entrevistas, para obter segurança na identificação de expressões audíveis, que viessem a alterar o contexto ou sentido semântico da frase.

Descrição das unidades de registro: após localizar as unidades de registro, o significado particular de cada um destes elementos foi disposto em quadros, considerando as respostas de cada entrevistado e em seguida, caracterizado em profundidade.

Categorização: as unidades de registro foram agrupadas nas 5 categorias pré-definidas da dinâmica de integração, relacionadas a pontos de contato entre funções nos processos, nível de integração, fatores de integração, formalidade e impactos gerados pela integração.

Quantificação das unidades de registro: em uma tabela geral, e várias tabelas individuais, para cada organização, foram expostos esses códigos e respectivas frequências de menção pelos entrevistados, classificados em suas respectivas categorias de análise. Dessa forma, cada unidade de registro foi quantificada em relação a quantas vezes foi mencionada nas entrevistas, e isso proporcionou a percepção de popularidade do conceito entre os entrevistados. Para obter segurança nesse processo, e para manter tal registro no *corpus* da pesquisa, as unidades de análise foram digitadas e somadas no Microsoft Excel®.

Após a realização das análises particulares de cada caso, foi feita uma análise intercasos. Este procedimento teve o intuito de buscar padrões ou heterogeneidade entre os elementos, por meio da comparação da codificação obtida em cada caso individual. Após a identificação e codificação dos elementos encontrados na análise de conteúdo, eles foram finalmente caracterizados, do ponto de vista de semântica e de contexto. A análise intercasos se deu com base na comparação entre os tipos e significados dos códigos encontrados em cada organização pesquisada. Essa análise deu origem ao Quadro 12, que permitiu evidenciar todos os elementos e respectivas categorias, citados pelos entrevistados.

Na sequência do Quadro 12 é explicado um conjunto de convergências, divergências e complementaridades, que permitiu enriquecer a capacidade explicativa da estrutura de análise proposta. A descrição destes elementos, na perspectiva de todos os casos, contribui para agrupar as percepções dos entrevistados, que proporcionaram definições práticas sobre o funcionamento de cada elemento. Dessa forma, as conclusões sobre a caracterização dos elementos, e categorias, foram baseadas na análise intercasos, que foi elaborada por meio do agrupamento dos conceitos obtidos na análise de cada caso individual.

3.4 Triangulação e verificação de confiabilidade de dados

Dentro da organização, o pesquisador pode não compreender plenamente os termos e a linguagem utilizada, ou os entrevistados podem omitir detalhes importantes para o entendimento do fenômeno pesquisado (BAUER; GASKELL, 2002). Yin (2005, p.113) complementa que as entrevistas em profundidade possuem algumas possíveis limitações:

- vieses devido a questões mal elaboradas;
- respostas enviesadas;
- imprecisões devido a falhas de memória do entrevistado;
- flexibilidade: o entrevistado diz ao entrevistador o que ele quer ouvir.

Na intenção de superar tais limites, o mesmo instrumento de coleta de dados, aplicado às pessoas das funções de Marketing e Logística (Apêndice II), foi aplicado a às funções de apoio. Este procedimento visa obter opiniões de membros das equipes no intuito de balizar as afirmações dos gerentes, nos casos de omissão, esquecimento, por parte dos entrevistados das funções principais ou, ainda, má interpretação por parte do pesquisador. Para que pudesse ser aplicado à diferentes funções, teve-se o cuidado de adaptar os enunciados dos questionários de modo que fossem personalizados a cada função, porém, sem alteração do conteúdo a ser pesquisado. Além disso, é importante salientar que o instrumento de coleta de dados, disposto no Apêndice II, foi adaptado ao longo das entrevistas em

profundidade, não em termos de conteúdo, mas de modo a facilitar o entendimento pelo entrevistado.

Sugestões	Descrição	Modo de execução nesta pesquisa
Codificação feita em conjunto	Utilizar pessoas diferentes na codificação dos elementos e obter um consenso na análise dos dados	O autor e sua orientadora acessaram dados brutos das entrevistas. Além disso, parte das entrevistas foi feita em conjunto
Confirmação dos resultados com respondentes da pesquisa	Após a codificação e análises, levar os elementos ao conhecimento dos entrevistados para que estes possam confirmar ou não seu significado	Análises dos dados foram enviadas às organizações que concederam entrevistas para confirmação de resultados
Verificação de saturação de conteúdo	Para identificar a cobertura ideal da amostra devem ser feitas novas entrevistas até que novos códigos parem de emergir da análise de dados ou se tornem redundantes	Não executado nesta pesquisa. Apesar disso, o autor notou a repetição de grande parte dos elementos ao longo da análise de conteúdo, nas cinco organizações.
Confirmações sobre a confiabilidade das categorias	Levar as categorias e respectivos elementos nelas classificados a uma pessoa especializada no assunto para obter críticas ou confirmações de que tais informações correspondem ao seu conhecimento	Questionários foram revisados por professores de Marketing, Logística, bem como por profissionais destas funções. A orientadora contribuiu, analisando, em conjunto, os construtos obtidos na análise.
Calcular a taxa de representatividade	Dividindo o número de entrevistados que citaram um determinado elemento e dividindo pelo total de entrevistados. Após este procedimento, devem ser eliminados da amostra os elementos que estiverem com a taxa abaixo de 25%, por serem considerados pouco representativos	Não executado nesta pesquisa. Optou-se por manter mesmo os elementos de baixa incidência para não correr o risco de perder a capacidade explicativa destes sobre o fenômeno estudado
Validação teórica	Consiste na verificação da concordância dos elementos encontrados com publicações na função, o que não invalida elementos inéditos que venham a ser descobertos, mas dá suporte aos que já foram destacados em trabalhos anteriores	Todo o ferramental de coleta de dados foi elaborado com base em conceitos preexistentes na literatura. Na análise intercasos, foi feita uma articulação entre os resultados de campo e os trabalhos mencionados no referencial teórico
Gravação das entrevistas	Gravar as entrevistas em áudio para transcrição posterior, de modo a obter acurácia das informações obtidas pelos entrevistados	As entrevistas foram gravadas em áudio digital, transcritas e submetidas à técnica de análise de conteúdo

Quadro 6 – Sugestões para obtenção de confiabilidade e robustez dos dados de campo

Fonte: Adaptado de Butterfield *et al.* (2005)

Dessa forma, foram modificados: a aparência do formulário, a sequência das questões, o enunciado das mesmas, sem que seu conteúdo principal fosse substituído. Essa estratégia é um fundamento da *Grounded Theory* (GLASER; STRAUSS, 1967), que trata da replicação do instrumento e adaptação do mesmo a cada caso realizado. Além de seguir essa primeira orientação para a condução do processo de coleta e análise dos dados, foram executadas as etapas descritas no Quadro 6, de modo a assegurar a confiabilidade da análise dos resultados da pesquisa.

Conforme a recomendação de Butterfield *et al.* (2005), durante todo o processo de análise e interpretação de dados devem ser executados procedimentos para assegurar a confiabilidade dos dados. Esses autores sugerem algumas operações para assegurar a confiabilidade e a robustez dos dados durante o processo e nos resultados da pesquisa.

Não foi considerada, tampouco calculada, a taxa de representatividade. Optou-se por utilizar uma perspectiva complementar, ou seja, de forma que cada entrevistado complemente o significado de cada elemento por meio das redundâncias de menção. Porém, os elementos com baixa incidência de menção também foram mantidos, por serem considerados importantes à manutenção da integração interfuncional de Marketing e Logística. Portanto, esta opção se relaciona mais com a principal aplicação metodológica da pesquisa qualitativa, que é a discussão da semântica e da representatividade do conteúdo em relação ao contexto, e não apenas à representatividade dos construtos em termos de volume.

4 RESULTADOS

Antes da exposição dos resultados de campo, há que se definir o significado de dinâmica. No dicionário Aurélio pode-se obter a definição de que a dinâmica consiste em um campo da Mecânica que estuda a relação entre forças e movimentos (FERREIRA, 1995). Dessa forma, a força é o elemento de ação que gera alguma reação em outros elementos da dinâmica; enquanto o movimento consiste na variação de elementos presentes na dinâmica como consequência da manifestação de uma força.

Nessa perspectiva, assume-se que, entre os cinco elementos que compõem a dinâmica de integração interfuncional, existe um que representa a força da dinâmica, que é o fator de integração. Considera-se que a função dos fatores na dinâmica de integração é de, efetivamente, gerar a integração. Dependendo da forma, da frequência e da intensidade como os fatores de integração são operacionalizados, haverá mudanças nos demais elementos que compõem a dinâmica: na eficiência dos pontos de contato, no nível de integração, na formalidade/informalidade, nos impactos da integração. Por essa razão, estes últimos quatro elementos representam o movimento da dinâmica de integração interfuncional.

Este capítulo detalha os resultados obtidos na pesquisa de campo, que foi conduzida com base nos conceitos sobre a dinâmica de integração proposta no tópico 2.5, item 3, que corresponde a uma constatação da análise de diversos trabalhos acadêmicos no âmbito da integração interfuncional. A seguir, são relatadas as análises de conteúdo de cada um dos entrevistados das funções de Marketing e Logística. Como forma de assegurar a validade desse conteúdo e, principalmente, complementá-lo, são apresentadas análises de conteúdo de entrevistados externos a estas funções, denominados como: integrantes das funções de apoio.

Após estas análises individuais, foi realizada uma análise intercasos. Nesta etapa, foi feita uma contagem dos elementos encontrados pela análise de conteúdo, que são apresentados no Quadro 12, em ordem de frequência de menção pelos entrevistados. Após isso, é apresentada a parte mais fundamental deste trabalho, que consiste na caracterização aprofundada de cada elemento, agrupada em cada uma das cinco dimensões de integração interfuncional. Essa análise foi elaborada com base no agrupamento das opiniões de cada entrevistado, bem como da análise de conteúdo das mesmas, que proporcionou identificar subcategorias de modo a diferenciá-las.

4.1 Descrição das características da integração na Organização 1: fabricante de chassis e rodas

O Departamento de Marketing da Organização 1 possui 8 pessoas: 1 técnico em Marketing, 3 engenheiros, 4 pessoas trabalhando com promoção e publicidade e um gerente, que também gerencia processos de novos negócios. O desenvolvimento de produtos é realizado pelo Departamento de Produção, desenvolve a parte técnica, inclusive junto ao cliente. Neste processo, Marketing controla a cadeia de desenvolvimento e planejamento de estratégia mercadológica. Além disso, essa equipe executa trabalhos de promoção junto a clientes existentes e prospecção de novos clientes. Nesta função, foram entrevistados o Gerente de Marketing (GM1) e o Técnico em Marketing (TM1).

Na Organização 1, a Logística está fragmentada em duas gerências: suprimentos, que apóia a produção, inspeciona e recebe materiais; e distribuição, que trata da movimentação de materiais, que é feita pelo uso de caminhões e carretas. Essa última é a função que será abordada nesse trabalho, responsável pela gestão do transporte de produtos acabados, pela conexão que representa entre a organização e seus clientes. Os responsáveis pela Logística de distribuição da Organização 1 gerenciam e disponibilizam o transporte solicitado pela função de produção. Todo o transporte é terceirizado e existem rígidos critérios para seleção dos mesmos: 1) apenas são aceitos transportadores com contrato de longo prazo com a organização; 2) uso de veículos novos, com até 5 anos de uso; 3) uso de uniforme e rádio Nextel® para melhorar o aspecto da entrega e proporcionar melhor monitoramento da carga. Um dos motivos para essas regras é evitar reclamações de clientes. Ainda é utilizado o modal aéreo para exportações, bem como o ferroviário, apenas para transporte de matéria-prima, comprada da usina de aço, até a fábrica. Nesta função, foram entrevistados o Gerente de Logística (GL1) e o Técnico em Logística (TL1).

Além dos integrantes de Marketing e Logística, foram entrevistadas 3 pessoas de funções que possuem relações com estas: um Engenheiro de Produto (EP1); um Encarregado de Vendas Internacionais (EV1); um Gerente de Análise de Investimento (GI1). Essas pessoas forneceram uma visão alternativa da integração entre Marketing e Logística na Organização 1, confirmando elementos, já citados, e ainda, complementando elementos não citados pelos integrantes das duas funções em estudo.

Estes entrevistados, identificados em citações abaixo, percebem a existência de 11 pontos de contato entre as funções de Marketing e Logística na Organização 1. A seguir são descritos estes pontos de contato, conforme a caracterização feita pelos entrevistados da Organização 1, na ordem de frequência em que foram citados.

Desenvolvimento e lançamento de novos produtos foi o ponto de contato com maior incidência de respostas na Organização 1. Ações de desenvolvimento de produto dependem do acompanhamento dos projetos por integrantes de Marketing e Logística, diante da necessidade de mover ações rápidas para desenvolver embalagens e soluções adequadas de transporte (GM1). Quando essa atividade é planejada em conjunto com Marketing, é possível que a Logística contribua, sugerindo tipos de veículos adequados para o transporte de acordo com as características do item a ser transportado. Além desta adequação, a integração permitirá projetar a otimização da carga, de modo a aproveitar maior espaço no caminhão, bem como definir rotas que favoreçam o trabalho de logística reversa, de modo a reduzir o custo por quilômetro (GL1; TL1). A integração entre as duas funções é necessária, desde o início da concepção do produto até as negociações finais com primeiros clientes, de modo a lançar e entregar produtos no prazo planejado, com custo planejado (EP1; GI1).

Entrega eficiente ao cliente/Transporte é o segundo ponto de contato mais citado na Organização 1. A atividade de entrega ao cliente requer participação do Marketing de modo a cumprir, eficientemente, o planejamento de prazos de entrega e custos logísticos. Esse trabalho conjunto pode fazer com que Logística, pela interação com Marketing, conheça as exigências dos clientes e entenda as variáveis que influenciam na satisfação destes (EV1; GI1). Marketing deve trabalhar junto à Logística para adequar os tipos de veículo conforme as características de descarga de cada cliente. Dessa forma, podem-se evitar problemas relacionados a descarga em clientes que não têm estivadores ou não têm docas de recepção. Deve-se atentar, ainda, sobre clientes que possuem dispositivos logísticos de descarga automática ou semi-automáticas. Por fim, deve-se adequar os caminhões conforme o tipo de produto de modo a manter a integridade do produto (TM1). Há necessidade de receber *feedback* do Marketing a respeito da percepção do cliente sobre problemas de transporte (TL1).

A gestão do nível de serviço ao cliente também consiste em um ponto de contato entre Marketing e Logística. Deve haver integração entre Marketing e Logística de modo a reduzir custos com embalagens e fretes, para o menor nível possível conforme a exigência do cliente. Da mesma forma, deve haver cuidado para que o produto chegue ao

destino com a qualidade física esperada por clientes mais exigentes. Assim, pode se adequar o nível de atendimento ao nível de exigência de cada cliente (TM1). Marketing deve passar informações à Logística sobre como deve ser o atendimento a cada grupo de clientes, para que problemas de atendimento sejam resolvidos, de modo específico. Assim, exigências muito específicas de determinados clientes, ou reclamações podem gerar adaptações nas operações Logísticas na intenção de reduzir atrasos de entrega e adequar embalagens para que o produto chegue de forma íntegra ao cliente (GL1).

Planejamento de demanda em conjunto permite que Marketing forneça acurácia na previsão de demanda, facilita o controle de matéria-prima e a previsão de disponibilidade de transporte de suprimentos. Qualquer erro na previsão de demanda tem impacto negativo no desempenho da Logística, que terá que contratar fretes mais caros ou assumir níveis maiores de estoque (TL1). O planejamento de demanda deve contar com a participação de Logística, para negociar com Marketing e Vendas, a otimização das vendas, em lotes maiores, agrupando regiões geográficas. Nesse sentido, deve haver compartilhamento de informações de longo prazo quanto a volumes, regiões de venda, características dos produtos, para adequar veículos e armazenagem (EV1).

Gestão da imagem da empresa e do produto no mercado pode ser aprimorada se a Logística conhecer os clientes mais importantes, bem como suas respectivas características de entrega, de modo a realizar entregas na integridade e no tempo e esperados pelo cliente (GM1). A divulgação da marca na carroceria e os adesivos nos chassis dos caminhões de entrega contribuem para fortalecer a imagem da empresa (TM1).

No âmbito de promoção, o Marketing organiza eventos, participações em feiras e anúncios publicitários. Nesse caso, Logística deve se organizar de modo a levar os produtos aos *stands*, bem como materiais promocionais (EP1).

Armazenagem adequada/gestão de estoques demanda contato entre Marketing e Logística, porque permite manter baixos níveis. Na Organização 1, uma vez por mês há reuniões operacionais onde são expostos indicadores de cada função. Dessa forma, são definidas prioridades que demandam ajustes nas políticas de estoques, que podem visar aumento ou redução de estoques, dependendo da previsão de vendas e da situação das metas financeiras (TL1).

Na definição de características de produtos, Marketing informa, com antecedência, as características do item a ser carregado e as exigências do cliente. Dessa

forma, é possível adequar as embalagens, o nível de eficiência do transporte, em termos de tempo e manutenção da integridade do produto e o aspecto do veículo e, conseqüentemente, manter a satisfação dos clientes (GL1).

Identificação de pontos de vantagem competitiva e oportunidades de mercado é uma atividade que Marketing desenvolve em conjunto com P&D e Logística, de modo a incorporar características diferenciais à promoção dos novos produtos. Há interação de Marketing com P&D para identificação de tecnologias diferenciais (processos, materiais, desenhos). Nessa ação, Logística deve sugerir soluções de transporte e armazenagem adequadas para evitar avarias que danifiquem as características diferenciais destes produtos (EP1).

Planejamento de Marketing e Vendas é uma atividade que deve estar ligada à Logística, principalmente por causa dos pontos do plano que tratam de transporte, apoio à manufatura e desenvolvimento de fornecedores de transporte terceirizados (EV1).

Na definição de preços, Logística fornece soluções de embarque e transporte para que Marketing defina estratégias de preços para produtos. Esse contato proporciona segurança no que se refere à definição do menor preço sem comprometer o nível de serviço.

Em relação aos fatores de integração, percebe-se que na Organização 1, há 3 fatores principais que denotam predomínio de ações informais (de colaboração) para manter a integração: nível de confiança, trabalho conjunto para resolver conflitos e espírito de grupo. Estes fatores de integração foram citados por todos os entrevistados desta organização. A seguir são descritos os fatores de integração caracterizados pelos entrevistados da Organização 1.

O nível de confiança existente entre pessoas das duas funções gera um bom clima de trabalho e disponibilidade interpessoal. Pessoas trabalham na organização há muito tempo e se conhecem bem. Há liberdade entre os colegas, flexibilidade de horário para procurar as pessoas e trabalho em conjunto para resolver problemas. A proximidade física estimula o desenvolvimento de confiança, que justifica a alta incidência de comunicação informal. Esta característica contribui para evitar excesso de controles e agendamentos prévios para comunicação interpessoal e reuniões, agilizando processos (GM1; TM1; GL1; TL1; EP1; EV1; GI1).

O trabalho em conjunto para resolver conflitos é percebido pelo comprometimento voluntário que as pessoas têm para com o resultado da organização (GM1;

TM1; GL1; TL1; EP1; EV1; GI1). “Pessoas são comprometidas com resultados da organização, tem muita seriedade em relação ao trabalho. Atender o cliente em primeiro lugar” (TL1). Os funcionários são orientados a buscar solução de problemas, no dia a dia, com base em uma hierarquia de critérios de tomada de decisão implementada pela diretoria: 1) Legislação; 2) segurança; 3) cliente; 4) custo. “Sem ata, sem memorando, sem nada. Informal” (TL1). “Depois de estabelecida a estratégia da organização, todos se ajudam para resolver problemas conjuntos” (GI1).

O espírito de grupo é caracterizado pela percepção de interdependência que as pessoas têm. É percebido pelo alto envolvimento interfuncional, que é essencial para o bom funcionamento da organização na opinião dos entrevistados da Organização 1. Há disposição das pessoas para ajudar os colegas e isso facilita a resolução de conflitos (GM1; TM1; GL1; TL1; EP1; EV1; GI1). Há elevado envolvimento dos funcionários para com os assuntos da organização: “eles levam muito a sério sua preocupação com o bom funcionamento da organização” (GM1).

O compartilhamento de informações ocorre, principalmente, de maneira informal, devido à confiança que as pessoas sentem umas pelas outras. As pessoas não emperram processos por falta de disposição para compartilhar. Além disso, ocorre formalmente, por mecanismos como o ERP, que integra informações de processos em tempo real. Essa ferramenta gera comunicação adequada e permite visualizar o alinhamento dos objetivos funcionais com os organizacionais. Dessa forma, os planejamentos anuais e mensais são registrados formalmente e os ajustes operacionais para melhorias e novos produtos são informais e frequentes (TM1; GL1; TL1; EP1; EV1; GI1).

O apoio da alta administração é manifestado diante: 1) da participação dos diretores nas resoluções de conflitos interfuncionais; 2) da delegação de autoridade e fluxo de informação adequados, que facilitam o acesso informal às pessoas, mesmo de níveis mais altos; 3) instituição do planejamento realizado em conjunto. Além disso, há apoio da alta administração para que as pessoas sejam abertas a comunicação (GM1; GL1; TL1; EP1; EV1; GI1). As pessoas da alta administração convivem informalmente com gerentes e supervisores, “joga até futebol junto” (GL1).

Consideração aos grupos informais de trabalho: gerentes incentivam que as pessoas sejam flexíveis, a ponto de contribuir para o sucesso de todas as funções e da organização como um todo (GM1; TM1; GL1; TL1; EV1; GI1).

Comunicação adequada em termos de infraestrutura e disposição interpessoal para assuntos imediatos e informais. Há um compartilhamento de informações adequado, sobre o qual pessoas não emperram processos por falta de disposição para compartilhar. Isso ocorre devido à confiança que as pessoas têm umas nas outras. A estrutura física comum também estimula comunicação informal. Há comunicação frequente para adequação de atendimento aos clientes, principalmente das características de entrega. Em caso de problemas nesse sentido, é fácil acessar informalmente pessoas de outras funções para resolver o problema com maior rapidez (GL1; TL1; EP1; EV1; GI1).

Objetivos não conflitantes ocorrem com baixa frequência, por que há congruência entre objetivos funcionais com estratégia organizacional. Para esses respondentes, os funcionários percebem a estratégia e as metas organizacionais com clareza e transferem esforços conjuntos para a consecução dos mesmos (GM1; TM1; EP1; GI1). Apesar desses pontos que facilitam a integração, o TL1 e o EV1 apontam a existência de objetivos conflitantes entre Marketing e Logística. O GL1 reconhece estes conflitos e explica que estes problemas também são resolvidos com fatores informais de integração:

Tanto para matéria-prima quanto produto acabado há problema de que Marketing não respeita *lead time* para chegada de matéria-prima e disponibilidade de produto acabado. Nesses casos são feitos ajustes de curto prazo com reuniões e ligações telefônicas informais. [...] Esses problemas são resolvidos por negociações diretas e informais entre Logística e Marketing, sem maiores atritos (GL1).

Congruência entre objetivos funcionais com estratégia organizacional: indicadores dos planejamentos anual e mensal, tidos como formais, são seguidos de ajustes operacionais de curto prazo para melhorias em produtos existentes e novos produtos. Estes ajustes são frequentes e tem caráter informal. Os objetivos entre as funções são adequados com base em indicadores financeiros claramente definidos; isso evita desentendimentos entre funções na busca de resultados individuais. O MRP, que integra informações de processos em tempo real, permite visualizar o alinhamento dos objetivos funcionais com organizacionais. Dessa forma, os planejamentos anuais e mensais são registrados formalmente e os ajustes operacionais para melhorias e novos produtos são informais e frequentes (TM1; GL1; TL1; EP1; GI1).

Planejamento em conjunto ocorre por meio de reuniões formais, nas quais Marketing fornece dados para planejamento mensal da produção e da distribuição (GM1; GL1; TL1; GI1).

Ampla conhecimento de uma função a respeito da outra: há treinamentos conjuntos organizados formalmente por RH. Esses treinamentos também acabam por desenvolver reconhecimento de interdependência entre as funções e espírito de grupo. Além disso, o conhecimento mútuo é facilitado pela estrutura administrativa enxuta, facilitando acesso interfuncional (GL1; TL1; EP1; GI1). As pessoas se conhecem há muito tempo em razão da baixa rotatividade de funcionários e pelo fato de que a organização é sediada em uma cidade pequena, onde “todo mundo conhece todo mundo, mesmo fora da organização” (EP1). Isso ajuda a criar confiança e facilitar o convívio interpessoal.

Longevidade dos relacionamentos existente pelo fato de haver baixa rotatividade de funcionários, conseqüentemente, as pessoas acabam se conhecendo bem e obtendo maiores níveis de confiança. Isso facilita resolução de conflitos e a negociação informal de situações que envolvem interesse das duas funções (TM1; EP1; EV1; GI1).

Sistema de avaliação e recompensas mútuas: não há formalidade nesse sentido. As duas funções são frequentemente motivadas pelo alcance de prêmios oferecidos pelas montadoras (clientes) pelo cumprimento de indicadores como: reduções de custo, nível de qualidade, excelência de fornecimento. Isso sinaliza a presença de indicadores comuns entre funções, porém, que não são aplicados pela organização em si, mas por elementos externos, ou seja, seus clientes (TM1; EP1; EV1; GI1).

Proximidade física dos locais de trabalho: pelo fato de que as duas funções estão alocadas em uma mesma planta fabril. Isso facilita a comunicação informal (GM1; TM1; GL1; TL1).

Reconhecimento de interdependência funcional: notado, principalmente, pela disposição das pessoas em lidar com assuntos de outras funções, mesmo que estes causem problemas à sua própria função. Noção de grupo e consciência da necessidade de cumprimento dos objetivos da organização como um todo (TM1; GL1; TL1; EP1).

Reuniões interfuncionais: reuniões ordinárias anuais, com desdobramentos mensais para planejamento e exposição de resultados. Apesar da formalidade desses compromissos, há constante convivência entre as duas funções para ajustes diários, não formais (GM1; TL1; EP1).

Treinamento interfuncional: são realizados, com vários integrantes de diferentes funções, e isso ajuda que no conhecimento das pessoas. Apesar de serem treinamentos formalmente organizados pelo RH, o conhecimento que uma função tem da outra e a disposição para trabalhar em conjunto surgem mais informalmente, nos intervalos para café, e não especificamente pelo treinamento em si (TM1; EP1).

Equipes interfuncionais: citado por apenas um entrevistado. Não consiste em uma equipe interfuncional formalizada e desenvolvida especificamente para aprimorar integração interfuncional, mas sim em grupos responsáveis por coordenar reuniões periódicas entre as estratégias de longo prazo e as de curto prazo (TL1).

O nível de integração foi caracterizado como médio, com base nas percepções que mostraram consenso entre os entrevistados desta organização, não apenas pela avaliação (alto, médio ou baixo), mas pelo conteúdo do discurso. A análise intercasos, disposta no tópico 4.6.3, define as características específicas de cada nível de integração (alto, médio e baixo). A seguir são apresentadas as percepções dos entrevistados da Organização 1 sobre o nível de integração, bem como sobre os fatores que o influenciam.

Nível Médio: “Objetivo de venda normalmente é maior que a capacidade de entrega, porém, isso é amenizado pela necessidade de cumprimento do orçamento. Há necessidade de proporcionar que uma função conheça melhor as atividades da outra” (GM1). “Bom atendimento entre funções para execução do *follow-up* de processos e requisições de clientes. Marketing conhece muito de Logística, mas Logística conhece pouco de Marketing” (TM1).

Não existem problemas frequentes de insatisfação interpessoal. A hierarquia não é muito rígida, é fácil resolver coisas diretamente com níveis superiores. Existe apoio da alta administração para que as pessoas sejam abertas a comunicação. Existem objetivos conflitantes. Falta conhecimento de uma área sobre a outra (GL1).

O Planejamento conjunto, principalmente no início do ciclo de desenvolvimento de novos negócios deveria ser mais frequente. Uma função conhece pouco sobre a outra e seus objetivos não são alinhados à estratégia, gerando conflitos de capacidade operacional (EV1).

Nível Alto: “Há desdobramento das metas estratégicas para as funcionais. Uma vez estabelecida a estratégia de Marketing, todos se reúnem para cumprir o que foi estabelecido” (TL1).

Há sinergia interpessoal. Pessoas se conhecem bem e sabem da necessidade de todos. Há disposição das pessoas para ajudar, fácil relação. Marketing não respeita *lead time* para chegada de MP e disponibilidade de produto acabado. Há objetivos conflitantes (GI1).

Nível Baixo: “há pouco envolvimento da Logística sobre processos de definição de tempos de entrega e de características de produtos. Há pouco conhecimento mútuo entre as funções” (EP1).

A integração na Organização 1 é caracterizada mais pela informalidade do que pela formalidade. Todos os entrevistados consideram esse predomínio de aspectos formais na integração entre Marketing e Logística. O GM1 considera que em novos negócios há muito mais informalidade na relação interfuncional que formalidades; já em rotinas normais de processos, a integração se dá mais com formalidade: relatórios e reuniões periódicas. O TM1 destaca que, apesar de serem ordinárias e tratarem de assuntos formais, o caráter das reuniões entre as funções é mais informal que formal e, muitas delas sem atas ou protocolos. Além disso, há facilidade em ter acesso informal à pessoa responsável de Logística para resolver problemas com maior rapidez.

"Não tem que pôr terno pra falar com o diretor" (GL1). Essa marcante frase do GL1 simboliza a semântica do conceito de informalidade na integração entre as funções da Organização 1. Mensalmente são acompanhados os resultados e as metas interfuncionais formalmente, porém, todo o desenrolar do plano se dá informalmente, não é preciso esperar reuniões para resolver solicitação de mudança pelos clientes. Indicadores dos planejamentos anual/ mensal, tidos como formais, são seguidos de ajustes operacionais de curto prazo, informalmente (GL1; TL1). Existem treinamentos interfuncionais, porém, pessoas de diferentes funções se conhecem mais informalmente que por esses treinamentos (GL1; TL1).

Os entrevistados das funções de apoio também concordam com o predomínio de elementos formais na integração entre Marketing e Logística da Organização 1. Para o EP1, não há muitos protocolos a serem seguidos e há acesso fácil aos diretores, sem necessidade de marcar horário. Os gerentes das duas funções também são acessíveis (EV1). Para o EV1 há reuniões formais, ordinárias, porém, muitas têm clima informal e participativo. Para esses entrevistados a confiança, o conhecimento mútuo e cultura da organização

facilitam a negociação direta entre pessoas das funções, em diferentes níveis (EP1; EV1; GI1).

Em relação aos impactos, os entrevistados percebem que a efetiva integração entre Marketing e Logística pode contribuir com alguns resultados para os departamentos e para a organização como um todo. Estes impactos podem servir como motivadores para que os integrantes dessas duas funções colaborem para a existência de integração interfuncional entre elas.

Melhorar a imagem da empresa no mercado: integração permite criar soluções conjuntas para atender bem, sem atrasos ou avarias, e ter o nome bem conceituado no mercado (GL1; EP1). Por falta de integração entre essas funções, pode-se perder clientes em vendas futuras. Por uma imagem ferida, pode-se prejudicar o relacionamento da equipe de vendas com a montadora (TM1).

Evitar atraso de entrega: permite atender exigências muito específicas de determinados clientes ou reclamações, orientando adaptações nas operações Logísticas na intenção de reduzir atrasos de entrega e adequar embalagens para que o produto chegue de forma íntegra ao cliente (GM1; TM1; GL1).

Evitar vendas acima da capacidade logística: não deixar que o cliente perceba que a organização vende o que não pode entregar, “não adianta um querer andar na frente do outro” (GL1). A acurácia do planejamento de demanda e participação da Logística contribuem para evitar esse tipo de situação (EV1; GI1).

Alcançar prêmios e indicadores funcionais: o TM1 destaca que a organização 1 recebe anualmente prêmios por qualidade, reduções de custo e excelência no fornecimento. “Ganhar meu prêmio... Se não entregar não ganha. Os prêmios das montadoras” (TM1). Ele argumenta que Logística é uma função-chave para ganhar esses prêmios, por isso, deve-se trabalhar a integração. Já o TL1 destaca que o índice de eficiência da entrega de produtos é um indicador que se eleva quando Marketing dá *feedback* a respeito da percepção do cliente sobre problemas de transporte. Dessa forma, a integração contribui para reduzir custos, *lead time* para disponibilidade, bem como para adequar o tipo de veículo e de modal.

Evitar perda de vendas: por manter uma imagem positiva da organização no mercado, pela ausência de atrasos de entrega e pela boa qualidade mantida pela adequação do transporte (TM1; GI1).

Evitar desgaste psicológico entre os funcionários: para realização do trabalho e ajudar a manter o clima de harmonia e paz entre as pessoas (GL1). Gargalos no transporte, expedição, armazenagem, suprimento e compras pode gerar estresse, trabalho extraordinário e desentendimentos pessoais (TL1).

Proporcionar que pessoas tenham visão de grupo: proporcionado pelo espírito de grupo e planejamento em conjunto (EV1).

Reduzir custos com Logística: o desenvolvimento de um produto sem o envolvimento de todas as funções pode resultar em recursos disponibilizados de forma incorreta (TL1).

Reduzir custo com Marketing / Melhorar retorno sobre investimentos em Marketing: integração evita rupturas na cadeia de ações de Marketing, que se inicia com prospecção de mercado, desenvolvimento de produto, produção e promoção, melhorando o retorno sobre investimentos em Marketing (GM1).

Aumentar / Manter satisfação de clientes: evitando atrasos e avarias pelo planejamento conjunto do volume de entrega e das características dos produtos, no intuito de adequar veículos e manuseio para evitar avarias (GI1).

Evitar perda/avarias de produtos: cuidados especiais no transporte podem manter a integridade do produto em termos de tecnologia, integridade física e disponibilidade na hora necessária ao cliente (TM1).

Aumentar a responsividade ao mercado: redução de tempo entre o projeto e o lançamento de novos produtos, gerando maior responsividade ao mercado (GM1).

Evitar multas contratuais com clientes: a integração entre essas funções pode reduzir a incidência de multas contratuais por descumprimento de contratos. Isso se dá pela alta sincronia de Marketing e Logística a ponto de evitar atrasos de entrega, bem como perdas de qualidade do produto no ato da entrega. Nesse caso, a própria definição dos atributos de qualidade esperados pelo cliente devem ser exaustivamente debatidos entre Marketing e Logística (TM1).

Gerar maior rapidez na solução de problemas e mudanças: agiliza operações Logísticas por meio de resolução rápida de problemas interfuncionais, proporcionada pela confiança e amplo conhecimento que uma função tem para com a outra (GL1);

Melhorar a precisão da previsão de demanda: qualquer erro na previsão de demanda impacta negativamente no desempenho da Logística, que terá que contratar fretes mais caros ou assumir níveis maiores de estoque (TL1).

Evitar retrabalho: quando as equipes se reúnem formalmente ou tem contato informal constante ocorre sinergia e aproveitamento de idéias; juntando as duas experiências, evita-se que haja retrabalho em projetos de novos produtos (EV1).

Gerar lentidão nos processos por burocracia: em razão da burocratização de processos na intenção de garantir a aplicação de fatores de integração formais (EV1).

Melhorar resultados da organização como um todo: evita atraso e perda de vendas, melhorando o faturamento da organização (GI1).

A Figura 7 ilustra as características predominantes da dinâmica de integração interfuncional entre Marketing e Logística na Empresa 1.

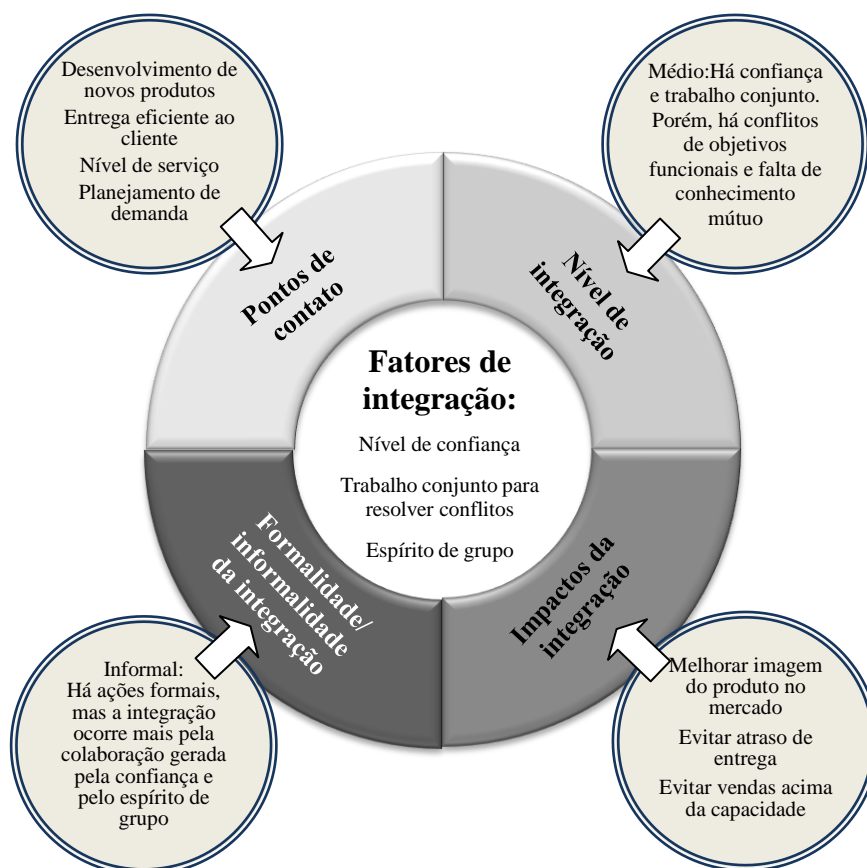


Figura 7 – Dinâmica de integração entre Marketing e Logística na Organização 1

De modo a consolidar os elementos, definidos pelos entrevistados da Organização 1 (Marketing, Logística e funções de apoio), foi elaborado o Quadro 7, que também quantifica as unidades de registro para cada elemento de integração.

	Frequência de citações	Elemento de integração	Entrevistados
Pontos de contato	5 4 2 2 2 1 1 1 1 1 1	Desenvolvimento e lançamento de novos produtos Entrega eficiente ao cliente Nível de serviço Planejamento de demanda Gestão da imagem da organização e do produto no mercado Promoção Armazenagem adequada /gestão de estoques Definição de Característica de produtos Identificação de pontos de vantagem competitiva Planejamento de Marketing Definição de preços	EP1; GII; GL1; TL1;GM1 EV1; GII; TL1; TM1 EV1; TL1 GL1; TM1 GM1; TM1 EP1 TL1 GL1 EP1 EV1 EV1
Fatores de integração	7 7 7 6 6 6 5 5 5 4 4 4 4 4 4 3 2 1	Nível de confiança Trabalho conjunto para resolver conflitos Espírito de grupo Compartilhamento de informações Apoio da alta administração Consideração aos grupos informais de trabalho Comunicação adequada Objetivos não conflitantes entre as funções Congruência entre objetivos funcionais e organizacionais Planejamento em conjunto Ampla conhecimento de uma função a respeito da outra Longevidade dos relacionamentos Sistema de avaliação e recompensas mútuas Proximidade física dos locais de trabalho Reconhecimento de interdependência funcional Reuniões interfuncionais Treinamento interfuncional Equipes interfuncionais	GM1;TM1;GL1;TL1;EP1;EV1;GII GM1;TM1;GL1;TL1;EP1;EV1;GII GM1;TM1;GL1;TL1;EP1;EV1;GII TM1;GL1;TL1;EP1;EV1;GII GM1;GL1;TL1;EP1;EV1;GII GM1;TM1;GL1;TL1;EV1;GII GL1;TL1;EP1;EV1;GII GM1;TM1;GL1;EP1;GII TM1;GL1;TL1;EP1;GII GM1;GL1;TL1;GII GL1;TL1;EP1;GII TM1;EP1;EV1;GII TM1;EP1;EV1;GII GM1;TM1;GL1;TL1 TM1;GL1;TL1;EP1 GM1;TL1;EP1 TM1; EP1 TL1
Nível de integração	4 2 1	Médio Alto Baixo	GM1; TM1; GL1; EV1 TL1; GII EP1
Formalidade/informalidade	7	Mais Informal que Formal	GM1;TM1;GL1;TL1;EP1;EV1;GII
Impactos da integração	4 3 3 2 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	Melhorar a imagem da organização/ produto no mercado Evitar atraso de entrega Evitar vendas acima da capacidade Logística Evitar perda de vendas Evitar desgaste psicológico dos funcionários Proporcionar que pessoas tenham visão de grupo Reduzir custos com armazenagem e frete Atingir indicadores de eficiência particular da função Aumentar/ Manter o nível de satisfação de clientes Evitar perda/avarias de produtos Aumentar a responsividade ao mercado Não gerar ruptura nas ações de Marketing Evitar multas contratuais com clientes Ganhar prêmios por qualidade Gerar maior rapidez na solução de problemas Melhorar a precisão da previsão de demanda Evitar retrabalho Gerar Lentidão nos processos Melhorar resultado econômico da organização como um todo	GM1; TM1; GL1; EP1 GM1; TM1; GL1 GL1; EV1; GII TM1; TL1 TM1; GII GL1 TL1 EV1 TL1 GM1 GII TM1 GM1 TM1 GL1 TL1 EV1 EV1 GII

Quadro 7 – Características da integração entre Marketing e Logística na Organização 1

Percebe-se que, na Organização 1, a Logística possui uma visão mais aprofundada sobre a integração do que Marketing. Isso se justifica pela profundidade das definições de cada um dos cinco elementos, com exemplos práticos, fluentemente explicados pelos integrantes da Logística. Além disso, observa-se claramente que os fatores de integração mais citados convergem com a característica informal citada pelos entrevistados, não somente pelo tipo de fator de integração, mas também pela forma como ele é operacionalizado na Organização 1.

4.2 Descrição das características da integração na Organização 2: Indústria de Agroquímicos

O Departamento de Marketing, na Organização 2, é subordinado à Diretoria Comercial, caracterizando sua orientação a vendas, e participa do mesmo nível hierárquico dos gerentes regionais de venda. O Gerente de Marketing da Organização 2 (GM2) destaca que as principais atividades da função compreendem: obtenção de informações de mercado e da concorrência e promoção, bem como buscar soluções para agregar valor aos produtos. A Secretária da Superintendência (SS2) complementa que o Departamento de Marketing é responsável pelo marketing institucional, de produto, de marca, de segmentação e gestão da parcela de mercado. A Organização 2 passou por um processo de fusão com outra multinacional. Diante desse fato, há planos de crescimento, contratações e reestruturações de pessoal neste departamento.

O Departamento de Logística, na Organização 2, é composto por um gerente, um supervisor, um auxiliar e diversas pessoas de nível operacional. Em épocas de pico de safra agrícola, são contratados funcionários temporários para manuseio e feitiço de cargas. A função é responsável pela armazenagem de produtos acabados e pelo controle da distribuição aos clientes. O PCP é integrado à Logística, justificando sua integração intensa tanto com Marketing, que planeja a demanda, quanto com produção, que executa o plano de produção. Com base nessa estrutura, a função executa as seguintes atividades: controle do estoque de matéria-prima e produto acabado e movimentação interna e externa, que inclui distribuição e transferências entre estoque de fábrica e 2 centros de distribuição (CD).

Uma parte dos produtos acabados é estocada na própria Organização 2, para atender pedidos imediatos à produção, porém, a maior parte produzida é transferida a dois CD's que ficam em Estados diferentes para viabilizar economias com impostos interestaduais. Todo o transporte é terceirizado. Segundo o Gerente de Logística 2, há poucas empresas especializadas no transporte de agroquímicos no Brasil, por volta de cinco grandes empresas, fato que implica na necessidade de planejamento com prazos maiores.

Na intenção de confirmar ou complementar a visão, sobre integração dos integrantes de Marketing e Logística, foram entrevistadas três pessoas de funções que possuem relações com estas: o Gerente de Planejamento e Controladoria (GP2); a Supervisora de Recursos Humanos (SRH2); o Representante Técnico de Vendas (RTV2).

Os entrevistados percebem a existência de sete pontos de contato entre as funções de Marketing e Logística na Organização 2. A seguir serão descritos estes elementos. Os pontos citados com maior frequência foram: Planejamento de Demanda e Entrega Eficiente ao Cliente.

Planejamento de demanda: Marketing fornece informações de mercado precisas e em tempo hábil, bem como orienta a equipe de vendas sobre as preferências do mercado e os volumes esperados. O Marketing também pode ajudar a Logística quando planeja a entrega em grandes volumes para uma mesma localidade, ao invés de realizar fretes 'picados' e com cargas incompletas (GM2). Marketing, Vendas, Logística e Produção participam de reuniões denominadas PPM (Planejamento de Produção Mensal). Nesta atividade, Marketing informa a previsão de demanda, enquanto Logística informa sua capacidade de manuseio/entrega para aquele determinado período ou informa condições de contratação de recursos extraordinários (AMC2; SL2).

O Marketing quem encabeça o planejamento de vendas, com os números da demanda, por isso tem condições de interferir nisso. Tem época do ano que a gente chega a ponto de quase ter um colapso aí, de Logística. Tem uma concentração muito grande final de mês e corre o risco de faltar caminhão (GL2).

Por essa razão, quanto mais acurada for essa previsão, mais eficientes serão os estoques, o planejamento prévio da capacidade de distribuição final e as transferências entre os CD's (GL2; GP2; SRH2).

Entrega eficiente ao cliente / Transporte: as duas funções devem planejar a entrega em conjunto, para que as entregas ocorram em conformidade com o prazo de entrega e as condições requeridas por cada cliente, evitando avarias nos produtos e embalagens. Dados precisos, provindos da previsão de demanda, podem auxiliar na melhoria do desempenho desta atividade (AMC2; GL2; SL2; RTV2). A entrega correta, em integridade de produto e prazos adequados, pode contribuir com Marketing, para que este possa concluir abertura de novos mercados e manter clientes atuais: “o cliente compra uma vez e depois continua comprando” (GL2).

Promoção: o atendimento ao cliente, em períodos de campanhas promocionais de safra, deve ser planejado em conjunto. Enquanto Marketing fornece as características do cliente, Logística busca adequar às características de atendimento e evitar atrasos.

Se existir o atraso na entrega aí gera problemas né? Digamos que há um produto específico pra maçã que é usado numa determinada época do ano. Eu monto uma campanha, vendo esse produto, se esse produto em vez de chegar lá com os dez dias, que é o combinado, ele demorar 25 dias pra chegar. Pode ser que eu já perca alguma coisa da venda desse produto (por devolução ou recusa de recebimento) (GM2).

Armazenagem adequada/gestão de estoques: requer que Marketing evidencie tendências de mercado para definir aumento ou redução de estoques. Existem tipos de doenças que ocorrem em períodos específicos, em cada época do ano, por isso, a Logística deve se preparar para atender picos de safra. Esses picos, por vezes, excedem a capacidade produtiva da indústria, gerando necessidade de manter estoques de segurança (SRH2).

Definição de Características de produtos: “quanto maiores as embalagens, ganha-se em custo de frete” (GM2). Marketing deve orientar os vendedores, em conjunto com a Logística, para dar preferência à venda de produtos com embalagens maiores, caso haja aceitação do mercado. Outra opção viável é a tentativa de aumentar vendas de produtos granulados, pois são mais concentrados e geram uma dupla economia: ocupam menos espaço no caminhão e também nos depósitos de retorno de embalagens usadas (GM2).

Planejamento de Marketing e Vendas: Logística fornece informações sobre capacidade em cada período, bem como informa a possibilidade de angariar recursos extraordinários, quando possível. Se esse planejamento não for respeitado, em termos de

cronogramas, locais de entrega e quantidades, haverá excesso de recursos logísticos contratados, ou será necessário contratar fretes imediatos, que são mais caros, desperdiçando todo o esforço anterior para reduzir custos. Essa dificuldade ocorre em finais de mês ou de ano, quando a função de Vendas persegue atingir metas mensais ou anuais (GL2).

Transferências entre CD's: a eficiência dessa atividade depende de acurácia na previsão de demanda. Os produtos, fabricados no Estado de Minas Gerais, são comercializados diretamente dos estoques deste estado (CD ou Fábrica). Nas vendas para outros Estados, os produtos são entregues a partir do CD que fica no interior de São Paulo. Segundo a AMC2, essa estratégia permite reduzir custos com impostos interestaduais, bem como propicia entregas mais rápidas para localidades próximas aos CD's.

Em relação aos fatores de integração, todos os entrevistados da Organização 2 percebem, com frequência, a ocorrência de Reuniões Interfuncionais e Comunicação Adequada. Além destes, outros 15 fatores foram citados, como se observa a seguir.

Reuniões Interfuncionais: as reuniões do grupo PPM (Programação de Produção Mensal) consistem na base da integração formal entre Marketing, Logística e Produção na Organização 2. Trata-se de reuniões interfuncionais ordinárias, nas quais participam integrantes de Marketing, Logística, Vendas, Produção. A alta administração também participa e valida algumas decisões das funções presentes (GM2; AMC2; GL2; SL2; GP2; SRH2; RTV2).

Comunicação adequada: alguns entrevistados acreditam que há disposição voluntária que as pessoas têm para se comunicar informalmente, nessas funções (GM2; GP2; SRH2; RTV2). Apesar disso, o GL2 destaca que há dificuldade de comunicação informal com Marketing. Segundo ele, ferramentas formais de comunicação ajudam, mas esse problema acaba por gerar entregas mal feitas, com especificações incorretas ou prioridades de datas não atendidas. “É o famoso: tá todo mundo sabendo menos eu...” (GL2). Há uma infraestrutura de comunicação adequada, porém, nem sempre as pessoas estão disponíveis para resolver problemas ou outra tarefa que necessite de comunicação rápida e informal (SL2; AMC2; GL2).

Longevidade dos relacionamentos: é proporcionada por baixos níveis de rotatividade de pessoal e permite que as pessoas trabalhem juntas há muito tempo. Tal fato proporciona aumento da confiança entre as pessoas, pois todos acabam conhecendo bem as atitudes e valores de cada colega de trabalho (GM2; AMC2; GL2; GP2; SRH2; RTV2).

“Você conversa com a pessoa sem medo... Brinca, entendeu? É o tempo que promove isso.” (GL2).

Sistema de avaliação e recompensas mútuas: em todos os níveis hierárquicos, funciona com base em resultados gerais da organização, não funcionais. Os ganhos são proporcionais aos resultados da organização e à remuneração fixa de cada pessoa (GM2; GL2; SL2; GP2; SRH2; RTV2).

Nível de confiança: as pessoas se conhecem há tempo suficiente para se sentirem seguros diante da atitude e dos valores de cada colega.

Equipes interfuncionais: a forma como o PPM é realizado implica na formação de um grupo interfuncional efetivo que tem responsabilidades decisórias e acata opiniões de diferentes funções (GM2; GL2; SL2; GP2; SRH2; RTV2).

Apoio da alta administração: notado pela existência de diversos fatores de integração aplicados formalmente na Organização 2, tais como: proximidade física dos locais de trabalho, reuniões interfuncionais, sistema de avaliação baseado em metas comuns e infraestrutura de comunicação adequada (GM2; AMC2; GP2; SRH2; RTV2).

Consideração aos grupos informais de trabalho: existe a percepção de que as gerências e a alta administração apóiam ações integrativas, promovidas voluntariamente por grupos informais de trabalho, reforçando a importância da ajuda mútua e espontânea entre as pessoas das duas funções (AMC2; SL2; GP2; SRH2; RTV2).

Trabalho conjunto para resolver conflitos: cooperação entre os funcionários para defender assuntos da organização como um todo e superar problemas funcionais (GM2; AMC2; GP2; SRH2; RTV2).

Proximidade física dos locais de trabalho: as duas equipes estão no mesmo escritório. Tal fato estimula comunicação informal e facilita a solução de problemas interfuncionais (GM2; AMC2; GL2; GP2; RTV2).

Espírito de grupo: sentimento de pertencimento que motiva as pessoas a trabalharem em conjunto para resolver conflitos e a reconhecer interdependência funcional (GM2; AMC2; GP2; SRH2; RTV2).

Ela (a integração) tá dentro das pessoas, tá no comprometimento. Integração pra mim é isso, é comprometimento é vestir a camisa da empresa e falar: não, nós

vamos chegar do outro lado. Uma empresa que não veste a camisa não tem essa integração boa (GM2).

Reconhecimento de interdependência funcional: há uma divisão bastante formalizada das funções internas, bem como ferramentas integrativas entre elas. Os entrevistados acreditam que tal fato leva as pessoas a perceber, claramente, a interdependência entre as funções de contato para a conclusão de suas tarefas.

Planejamento em conjunto: operacionalizado por meio de reuniões interfuncionais de ajuste diário da produção e distribuição e também por uma equipe interfuncional que realiza, mensalmente, a Programação de Produção Mensal (PPM) (AMC2; GP2; SRH2; RTV2).

Amplo conhecimento de uma função à respeito da outra: as pessoas se conhecem bem e conhecem bem as tarefas e necessidades das funções integradas. Isso ocorre por causa da longevidade dos relacionamentos, que é proporcionada por baixos níveis de rotatividade e permite que as pessoas trabalhem juntas há muito tempo (GM2; GP2; SRH2; RTV2).

Compartilhamento de informações: viabilizado pela disposição interpessoal das pessoas e também pelo sistema de informações gerenciais compartilhado pelas funções. Nesse aplicativo, as duas funções têm informações sobre o planejamento, andamento das tarefas, volume de estoques, rastreamento de carga e previsão de vendas (GM2; AMC2; GP2; SRH2).

Equipe interfuncional: responsável por coordenar reuniões periódicas de integração entre as estratégias de longo prazo e de curto prazo. Essa equipe realiza, mensalmente, a Programação de Produção Mensal (PPM) (AMC2; SL2; GP2; SRH2).

Objetivos não conflitantes entre as funções: item percebido por alguns entrevistados (GP2; SRH2; RTV2); nem todos eles concordam com este item (GM2; AMC2; GL2; SL2) por apontarem conflitos de ordem operacional. O sistema de avaliação e recompensas adotado pela organização é todo baseado em metas da organização e não de funções isoladas. Isso acaba contribuindo para evitar objetivos conflitantes entre as funções.

Congruência entre objetivos funcionais com estratégia organizacional: o sistema de avaliação e recompensas, baseado em metas da organização e não de funções

isoladas, demonstra a existência de certa congruência entre objetivos funcionais com estratégia organizacional. (GP2; SRH2; RTV2).

O nível de integração foi caracterizado como médio, com base nas percepções que mostraram consenso entre os entrevistados desta organização, não apenas pela avaliação (alto, médio ou baixo), mas pelo conteúdo do discurso. A análise intercasos, disposta no tópico 4.6.3, define as características específicas de cada nível de integração (alto, médio e baixo). A seguir são apresentadas as percepções dos entrevistados da Organização 2 sobre o nível de integração, bem como sobre os fatores que o influenciam.

Nível Alto: “Alta necessidade de contato entre Marketing e Logística na equipe que coordena a Programação de Produção Mensal (PPM)”. “Estrutura administrativa é relativamente enxuta e denota uma cultura de abertura à comunicação” (GP2). “A administração enxuta permite resolver assuntos rapidamente e diretamente com níveis mais elevados. “A maioria das pessoas tem muito tempo de organização, isso ajuda a conhecer as pessoas e manter a integração” (SRH2). “Formato dos processos de planejamento e geração de pedidos exige contato entre Marketing e Logística no PPM”. “Há comunicação eficiente para atender prazos de entrega definidos por Marketing em campanhas promocionais” (RTV2).

Nível Baixo: “Baixo envolvimento entre as funções. Há entregas com atrasos e erros. Isso pode ser melhorado com maior integração. Objetivos conflitantes” (GM2).

Às vezes a gente deixa de faturar um produto num determinado dia porque não conseguiu transferir aquele produto a tempo, então essa integração aqui pode ser melhorada pra gente buscar o melhor ainda. Entrega correta, na data certa, então pra mim ela ainda pode ser melhorada (GM2).

“Falhas na comunicação. Há integração a médio e longo prazos, porém, falta integração no dia a dia para o do trabalho mais operacional. Falta comunicação do Marketing para Logística” (GL2).

Nível Médio: falhas de comunicação. Falta de conhecimento mútuo. Objetivos conflitantes. Há trabalhos conjuntos e planejamento de ações. Ajustes ocorrem por negociações interfuncionais (AMC2).

Não, até que dá pra entregar, sabe? Mas gera estresse...você tem que falar com meio mundo pra conseguir trazer isso aí, mais consegue. Mata o motorista de sono, tem que vir um frete expresso, o cara tem que rodar vinte e quatro horas (SL2).

Segundo o SL2, a base da integração gira em torno das reuniões de PPM, porém, deveria haver outros fatores de integração, de modo a permitir que Logística gerasse maior valor ao cliente e reduzir objetivos conflitantes.

Nota-se o predomínio de formalidade na integração entre Marketing e Logística da Organização 2. Os entrevistados das funções de Marketing e Logística reconhecem fatores aplicados formalmente como principais motores da integração. Em complemento, as funções de apoio reconheceram que alguns itens informais também auxiliam na manutenção da integração das duas funções.

Estruturas e estratégias adotadas pela administração requerem integração entre as duas funções, por isso, há esforço da alta administração em implantar fatores de integração, formalmente: reuniões, grupos interfuncionais (PPM), proximidade física das funções e compartilhamento formal de informações. Há fatores de integração que ocorrem informalmente, porém sob influência de ações formais (GM2; AMC2; GL2; SL2). Ajustes de planejamento, no curto prazo, envolvem decisões sobre problemas interfuncionais, que são facilitadas pela disposição das pessoas para pensamentos em conjunto, confiança e espírito de grupo (GP2; SRH2; RTV2).

Ao analisar esses fatores, percebe-se que a base da integração formal surge do PPM e da necessidade de formalizar algumas comunicações, por correio eletrônico ou atas de reuniões interfuncionais. Em complemento, a integração também é reforçada pelo contato interfuncional requerido nos ajustes diários para cumprimento dos objetivos.

Os entrevistados da Organização 2 acreditam que uma integração efetiva entre Marketing e Logística pode gerar diversos impactos. A seguir são apresentados estes impactos e suas caracterizações, na Organização 2, ordenados por volume de citações.

Reduzir custos com armazenagem e frete: por adequação de configurações de produtos e respectivas embalagens, pois frascos maiores ou embalagens de granulados (sacos) proporcionam economia de espaço no caminhão. Planejamento em conjunto permite

gerar redução de custo por meio de otimização de rotas, evitando fretes contratados de última hora que, geralmente, são mais onerosos (GM2; AMC2; GL2; SL2; GP2; RTV2).

Evitar perda de vendas: o planejamento conjunto contribui para evitar atrasos de entrega. A integração entre Marketing e Logística evita que os vendedores ‘prometam o que não podem entregar ao cliente’ em termos de qualidade, preço e prazo de entrega. Dessa forma, evita-se que clientes fiquem insatisfeitos com a organização (GM2; AMC2; GL2; SRH2).

Evitar atraso de entrega: a integração permite que Logística administre corretamente as relações com as transportadoras contratadas, conforme exigências do Marketing, comunicação eficiente entre funções para definição de prazos de entrega por região. Pode aprimorar o atendimento ao cliente (AMC2; GP2; RTV2).

Evitar ruptura de produtos no mercado: por meio da redução de atrasos, acurácia do planejamento da demanda, comunicação eficiente entre funções e definição conjunta de prazos de entrega por região (SL2; GP2; RTV2).

Evitar desgaste psicológico dos funcionários: se os integrantes das funções somente agirem em direção de seus interesses particulares, pode haver desgaste nas relações de trabalho, o que vai gerar estresse e problemas interpessoais. Proporcionar bem estar dos motoristas, devido à acurácia do planejamento da demanda e participação conjunta em reuniões de elaboração e divulgação do mesmo. Além disso, a confiança entre pessoas das funções evita desgaste pessoal por conflitos manifestos, poupando a necessidade de muito formalismo por desconfiança (GL2; SL2; SRH2).

Alcançar prêmios e indicadores funcionais: integração ajuda a melhorar o índice de eficiência de entrega por causa do planejamento conjunto das transferências entre CD's. O planejamento conjunto da demanda ajuda a respeitar a capacidade da Logística e orientar Vendas a não concentrar pedidos no final do mês para atingir metas (AMC2; GL2).

Reduzir Estoques: a integração contribui para reduzir estoques que passam de um ano para o outro, evitando necessidade de reprocessamento ou re-embalagem. “A fita solta, entra poeira dentro da caixa, então você tem que trocar a caixa por questões estéticas” (SL2). Além disso, o planejamento em conjunto permite que Logística programe estoques mínimos de segurança, evitando excessos (GP2).

Aumentar / Manter o nível de satisfação de clientes: pela redução de atrasos proporcionada pela integração (GM2).

Evitar perda/avarias de produtos: pelo transporte correto, evitando vazamentos e devoluções, pode aprimorar o atendimento ao cliente (AMC2).

Adequar o nível de serviço de acordo com as características dos clientes: entendendo, com antecedência, as características do cliente, para adequar prioridades e formas de entrega (SL2).

Reduzir prazos de entrega: pelo planejamento conjunto (SL2).

A Figura 8 ilustra as características predominantes da dinâmica de integração interfuncional entre Marketing e Logística na Empresa 2:

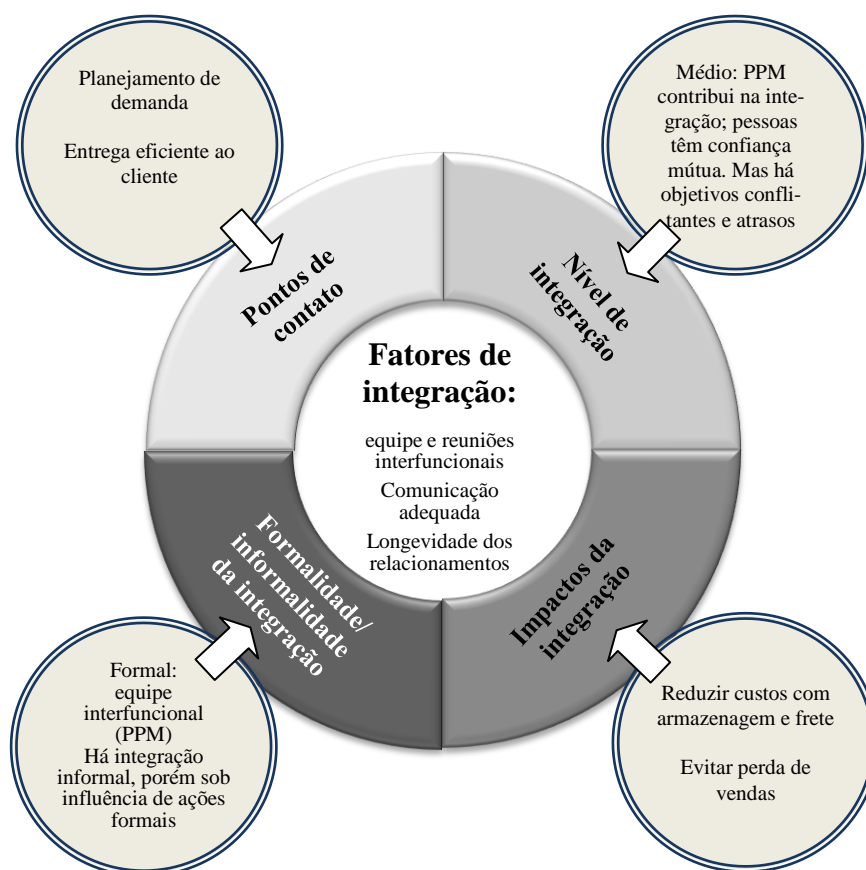


Figura 8 – Dinâmica de integração entre Marketing e Logística na Organização 2

De modo a consolidar os elementos, definidos pelos entrevistados da Organização 2 (Marketing, Logística e funções de apoio), foi elaborado o quadro 8, que também quantifica as unidades de registro para cada elemento de integração.

	Frequência de citações	Elemento de integração	Entrevistados que citaram
Pontos de contato	6 5 1 1 1 1 1	Planejamento de demanda Entrega eficiente ao cliente / Transporte Definição de Características de produtos Promoção Armazenagem adequada/gestão de estoques Planejamento de Marketing e vendas Transferências entre CD's	GM2;AMC2; GL2;SL2; GP2; SRH2 AMC2; GL2; SL2; GP2; RTV2 GM2 SRH2 GM2 GL2 AMC2
Fatores de integração	7 7 6 6 6 5 5 5 5 5 5 5 4 4 4 4 3 3	Reuniões interfuncionais Comunicação adequada Longevidade dos relacionamentos Sistema de avaliação e recompensas mútuas Nível de confiança Apoio da alta administração Consideração aos grupos informais de trabalho Trabalho conjunto para resolver conflitos Proximidade física dos locais de trabalho Espírito de grupo Reconhecimento de interdependência funcional Planejamento em conjunto Amplio conhecimento de uma função a respeito da outra Compartilhamento de informações Equipes interfuncionais Objetivos não conflitantes entre as funções Congruência entre objetivos funcionais com estratégia organizacional	GM2; AMC2;GL2;SL2;GP2;SRH2;RTV2 GM2;AMC2;GL2;SL2;GP2;SRH2;RTV2 GM2;AMC2;GL2; GP2;SRH2;RTV2 GM2;GL2;SL2;GP2;SRH2;RTV2 GM2;GL2;SL2;GP2;SRH2;RTV2 GM2;AMC2;GP2;SRH2;RTV2 AMC2; SL2; GP2; SRH2; RTV2 GM2; AMC2; GP2; SRH2; RTV2 GM2; AMC2; GL2; GP2; RTV2 GM2; AMC2; GP2; SRH2; RTV2 AMC2; GL2; GP2; SRH2; RTV2 AMC2; GP2; SRH2; RTV2 GM2; GP2; SRH2; RTV2 GM2; AMC2; GP2; SRH2 AMC2; SL2; GP2; SRH2 GP2; SRH2; RTV2 GP2; SRH2; RTV2
Nível de integração	3 2 2	Alto Médio Baixo	GP2; SRH2; RTV2 AMC2; SL2 GM2; GL2
Formalidade/informalidade	4 3	Mais formal que informal Formal e Informal	GM2; AMC2; GL2; SL2 GP2; SRH2; RTV2
Impactos da integração	6 4 3 3 3 2 2 1 1 1 1	Reduzir custos com armazenagem e frete Evitar perda de vendas Evitar atraso de entrega Evitar ruptura de produtos na gôndola/mercado Evitar desgaste psicológico dos funcionários Alcançar prêmios e indicadores funcionais Reduzir Estoques Aumentar/ Manter o nível de satisfação de clientes Evitar perda/avarias de produtos Adequar nível de serviço com características dos clientes Reduzir prazos de entrega	GM2; AMC2; GL2; SL2; GP2; RTV2 GM2; AMC2; GL2; SRH2 AMC2; GP2; RTV2 SL2; GP2; RTV2 GL2; SL2; SRH2 AMC2; GL2 SL2; GP2 GM2 AMC2 SL2 SL2

Quadro 8 – Características da integração entre Marketing e Logística na Organização 2

4.3 Descrição das características da integração na Organização 3: fabricante de bebidas carbonatadas e não carbonatadas.

O Departamento de Marketing da Organização 3 possui 55 colaboradores e sua gerência está subordinada diretamente à superintendência. Não há liberdade para desenvolver produtos, marcas ou conceitos mercadológicos, pois todos esses itens são fornecidos pela franqueadora e cabe ao Marketing da franqueada implantar os conceitos internamente e no seu mercado regional. As principais atividades dessa função são:

- **promoções:** propaganda, merchandising, degustações, lançamentos, campanhas de venda;
- **atividades de relacionamento com clientes:** programa de fidelidade;
- **mídia e visibilidade:** luminosos, cartazes, painéis, gestão da visibilidade no ponto de venda
- **pesquisas:** parcela de mercado, *share of mind*, auditoria do ponto de venda
- **eventos:** gestão da imagem, materiais promocionais, produtos;
- **gestão das visitas à fábrica:** organização, cronograma e apresentação;
- **gestão da imagem institucional**
- **projetos sociais:** em parceria com empresas da região, escolas públicas e organizações culturais.

O Departamento de Logística, na Organização 3, está subordinado à diretoria de operações, que é responsável por suprimentos, produção e distribuição. Além destas, a diretoria envolve a função de Qualidade. Esse departamento tem aproximadamente 1000 funcionários, sendo 10% administrativos e o restante operacional. Como foi citado anteriormente, essa função é responsável por administrar estoques de fábrica e de três centros de distribuição no interior do Estado de São Paulo.

As principais atividades dessa função, na Organização 3, são: armazenagem, transferência entre CDs, *picking*, carregamento, conferência, distribuição e entrega nos pontos de venda. Além destas, cabe destacar que a função realiza Logística reversa de embalagens retornáveis, materiais promocionais, *pallets* e produtos com avarias. Por fim, a Logística é responsável pela manutenção de frota, não somente de caminhões e empilhadeiras, mas também de todos os veículos alocados em todos os departamentos da Organização 3.

Na intenção de confirmar ou complementar a visão sobre integração, dos integrantes de Marketing e Logística, foram entrevistados 4 pessoas de funções que possuem relações com estas. Essas pessoas forneceram uma visão externa da integração entre Marketing e Logística na Organização 3, confirmando elementos, já citados, e ainda, complementando com elementos não citados pelos integrantes das duas funções em estudo. Dessa forma, foram entrevistados: o Gerente Comercial (GC3); o Gerente de Planejamento Estratégico (GPE3); a Gerente de RH (GRH3) e o Gerente de Controladoria (GCONT3).

Os entrevistados percebem a existência de 7 pontos de contato entre as funções de Marketing e Logística na Organização 3. A seguir serão descritos estes elementos. Os pontos citados com maior frequência foram: Planejamento de Demanda e Desenvolvimento/lançamento de novos produtos.

Planejamento de demanda: permite que Logística se organize com antecedência para atender demandas localizadas no mercado, em determinados períodos. Deve ter acurácia e, ainda, deveria incluir a administração e previsão dos picos de demanda dos finais de ano e de mês. Além da limitação Logística, que gera oneração de custos com fretes extras, há outros problemas como tráfego intenso nos centros urbanos e horários de recebimento limitados.

Pega toda pastelaria de chinês que tem no centro da cidade, todo mundo quer receber 7 da manhã. Então como eu consigo estar 7 horas da manhã em 30 lugares? Ah, e você consegue estar em 30 lugares até as 10 da manhã? Talvez não, talvez eu precisaria de mais veículos (GL3).

Dessa forma, o planejamento de demanda deve orientar o planejamento de vendas, não somente quanto à quantidade e tipos de produtos, mas também quanto às características da entrega: horários e perfil da descarga (com doca, com estivadores, local de estacionamento), de modo que a Logística possa planejar melhor as entregas, bem como adequar veículos. O planejamento em conjunto da demanda não deve, somente, servir para a programação do fluxo, mas também dos detalhes referentes aos clientes, para que o nível de serviço possa ser programado, e atendido, precisamente (CM3; GL3; CL3; GPE3; GCONT3; GRH3; GC3).

Desenvolvimento e lançamento de novos produtos: Marketing organiza treinamentos com o pessoal da Logística para divulgar informações sobre novos produtos, na intenção de que estes possam aprimorar a comunicação com os compradores, nos pontos de entrega, estimulando vendas futuras. “É um trabalho de lançamento, então a gente senta, vê... É tudo formalizado né... A partir do momento que você faz a campanha, já planeja esse treinamento” (GM3). “Quando ele (Marketing) traz essa informação aqui pro grupo de PI, é que as funções da cadeia de suprimentos têm que se movimentar (CL3)”. Nesse processo, é importante que Logística se informe das especificações desse produto para planejar a armazenagem e o transporte, considerando: como será paletizado, qual o tamanho, qual a

altura, qual o peso, entre outras características. Dessa forma, percebe-se que o lançamento de novos produtos necessita de planejamento conjunto entre Marketing e Logística para adequar estratégias de armazenagem, promoção, degustação, bem como comunicar todas as particularidades do novo produto ao motorista que vai entregar, para que possa ajudar na divulgação do produto (GM3; GL3; CL3; GPE3; GCONT3; GC3).

Entrega eficiente ao cliente / Transporte: a integração pode melhorar o preparo do motorista e do estivador para que percebam preferências dos compradores, reclamações e, ainda, informe estes a respeito de produtos da Organização 3. “Pode evoluir um pouco naquela questão só de entregar caixa, de fazer a coisa sem avaria, e também ser um promotor ou um disseminador desse produto” (GM3). Tal ação ajuda a aumentar a visibilidade e melhorar a imagem da marca e dos produtos (CM3). O problema não consiste na meta mensal de vendas ser maior que a capacidade Logística, e sim quando, ao longo do mês, ocorre demanda muito maior que a planejada, em cima da hora. Dessa forma, haverá acréscimo de custos, pela necessidade de contratar fretes de terceiros, e atrasos na entrega (CL3; GCONT3; GC3).

Promoção: algumas atividades de promoção requerem a participação da Logística, tais como: promoções de novos produtos, entrega de brindes, *merchandising*, mídia e degustações (GM3; CM3; GL3; CL3).

Então ele (Logística) recebe este produto também... para poder degustar na sua casa e essa coisa toda a gente sai na rua, pra explicar, para mostrar o conceito deste produto, desta promoção para eles conhecerem um momento antes. Porque fica no mínimo desagradável (para o cliente), um cara tá entregando uma caixa de um produto que ele nem sabe o que é (GM3).

Em promoções que envolvem trocas de tampas por brindes, a Logística participa entregando brindes e trazendo as tampas de volta. Além disso, em promoções por meio de degustação, a Logística contribui entregando o produto a ser experimentado pelo público, o balcão, bem como ajudando na definição do local onde dispor o balcão, juntamente com a promotora. Em relação às ações de mídia promocional, a Logística tem contato por causa dos caminhões timbrados com a marca e com mensagens, periodicamente estampadas pelo Marketing. “Os caminhões são *outdoors* ambulantes” (CM3).

Já teve cliente que falou: eu não quero que você pare lá na esquina e vem de carrinho aqui me entregar (ele quer que pare o caminhão na porta). Aí eu falei, mas, qual é a diferença pra você? A diferença é que os vizinhos olham e falam onde tem esse produto aí? Não, o caminhão sempre para naquele bar lá, lá é certeza que tem (GL3).

Alguns pontos de varejo chegam a reclamar que não querem ser atendidos por vans, e sim por caminhões, porque quando este está parado na porta, acaba por influenciar o consumo e as vendas aumentam.

Nível de serviço: a Logística deve se adequar aos padrões de atendimento registrados no CRM, que é administrado por Marketing e, dessa forma, atender diferentes níveis de exigência de clientes. “Então se você tem, na área de Marketing 4 níveis de categorias de clientes [...]. Meu nível máximo de serviço é entregar em caminhão próprio, com 12 horas, motorista próprio, não há cortes (GL3).

Armazenagem adequada/gestão de estoques: estocagem e manuseio requerem contato entre Marketing e Logística. Dessa forma, atividades que causam impacto na quantidade de SKU's devem ser planejadas juntamente com Logística (CM3).

Na realidade Marketing gosta de complicar. Está sempre trazendo inovações, embalagens novas, lançamentos. E sempre que uma nova embalagem, por exemplo, é desenvolvida então a atividade de armazenamento é complicada. [...] talvez descontinuar a produção de alguns produtos. Retirar do portfólio alguns produtos que tem baixo giro (CM3).

Definição de Características de produtos: essa atividade é comum em campanhas de datas comemorativas, nas quais ocorre planejamento integrado entre as funções para definição de volumes e datas. Dessa forma, a Logística pode planejar o volume necessário de suprimentos, armazenagem e entrega. “Por exemplo, Natal as nossas embalagens são todas alusivas à época de Natal. E aí, pra isso, nós precisamos ter um planejamento aqui porque senão corre o risco do Papai Noel sair no ano novo, na latinha, né?” (CL3).

Em relação aos fatores de integração, percebe-se que na Organização 3, a base da integração está concentrada nas reuniões do grupo interfuncional denominado PI

(Planejamento Integrado), denotando o predomínio da formalidade na integração. A seguir são descritos os fatores de integração caracterizados pelos entrevistados da Organização 3.

Ampla conhecimento de uma função à respeito da outra: proporcionado pelo convívio nas reuniões de PI, pela comunicação adequada, tanto sobre infraestrutura, quanto sobre disposição e abertura à comunicação informal. Além destes itens, as pessoas se conhecem há bastante tempo, graças a um baixo índice de rotatividade de pessoal existente na Organização 3 (GM3; CM3; GL3; CL3; GPE3; GCONT3; GRH3; GC3).

Comunicação adequada: há uma infraestrutura adequada de comunicação, como telefone, internet, intranet, entre outros. Existem também informações compartilhadas por meio de um ERP integrado a um WMS e ao Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). Além dessa infraestrutura, há disponibilidade das pessoas para comunicação informal. Tal colaboração ocorre, principalmente, porque as pessoas se conhecem há muito tempo e desenvolveram confiança interpessoal (GM3; CM3; GL3; CL3; GPE3; GCONT3; GRH3; GC3).

Trabalho conjunto para resolver conflitos: o PI proporciona que as equipes trabalhem em conjunto para resolver conflitos, pois trata de assuntos da dinâmica das funções, gerando alinhamento entre elas e permitindo que problemas interfuncionais sejam resolvidos ‘cara a cara’. Essas ações, formalizadas pela alta administração, acabam por gerar um clima propício para a solução rápida de problemas entre as funções (GM3; CM3; GL3; CL3; GPE3; GCONT3; GRH3; GC3).

Apoio da alta administração: é notada por causa do PI, das reuniões mensais da gerência e da atitude da alta administração em implantar uma cultura mais colaborativa e menos individualista. Tal cultura é fundamentada no intuito de promover o alcance de indicadores da organização como um todo, que, por vezes, independem de indicadores puramente funcionais (GM3; CM3; GL3; CL3; GPE3; GCONT3; GC3). Há apoio da alta administração para a integração das funções, pela delegação de poder, pois, no PI, sempre são eleitos líderes que não estão em nenhuma diretoria, de modo a equilibrar o poder ao longo dos diversos níveis hierárquicos.

Consideração aos grupos informais de trabalho: a gerência identifica e apoia grupos que colaboram uns com os outros, de modo voluntário, para evitar situações em quais possa ocorrer ruptura de fornecimento (GM3; CM3; GL3; CL3; GCONT3; GRH3). Além disso, a alta administração tem forte consideração aos grupos de trabalho, incentivando

peças a participarem do PI: “fazer parte do PI dá motivação, poder, status” (GC3). “Gera status dentro da organização, pessoa se motiva em ser escolhido para participar do PI” (GPE3). Dessa forma, considera-se a existência de um sistema informal de motivação não remunerada.

Nível de confiança: os entrevistados consideram que o nível de confiança entre as pessoas da Organização 3 é alto, e este é proporcionado: pelas reuniões de PI, pela baixa rotatividade de pessoal e pelo organograma enxuto da administração, que facilita contatos diretos.

[...] se eu falar um negócio pra você informalmente, eu vou cumprir aquilo. Não tem aquela necessidade de ficar... Aquela indústria japonesa que você desconfia até do tempo, se você não vê... Aquele negócio tudo certinho que você não anda um passo sem... (burocratizar). Acho que não (GM3).

As reuniões de PI e a baixa rotatividade contribuem para que as pessoas se conheçam bem, há muito tempo. Tal fato facilita a coordenação das atividades, não somente no curto prazo, mas também para prazos maiores.

Planejamento em conjunto: por meio de reuniões interfuncionais realizadas por equipes interfuncionais, tais como o PI e demais comitês, bem como o desdobramento do orçamento e do planejamento estratégico, conjuntamente discutidos. Os principais pontos citados são: planejamento da demanda, planejamento de estoques, planejamento do nível de serviço. Nessa última atividade, os respondentes consideram importante que Marketing defina as características dos diferentes grupos de clientes e discuta com Logística soluções adequadas ao atendimento. Em caso de grandes pedidos, deve haver planejamento com cronogramas de entrega definidos em conjunto com Logística, para adequar estoques, capacidade da fábrica e capacidade de Logística, para que não seja preciso contratar transporte de terceiros, onerando os custos finais aos clientes (CM3; GL3; GPE3; GCONT3; GRH3; GC3).

Reuniões interfuncionais: Além das reuniões de PI, há reuniões gerenciais mensais para apresentação de indicadores, resultados e planos para o próximo mês. O grupo interfuncional PI é uma ferramenta formalizada que executa reuniões semanais com participantes de várias funções, incluindo Marketing e Logística. Além deste grupo, há reuniões ordinárias de S&OP, que também envolvem questões destas duas funções (CM3; GL3; GPE3; GCONT3; GRH3; GC3).

Compartilhamento de informações: para os entrevistados que o identificaram, este fator é proporcionado pela infraestrutura de comunicação adequada, que permite compartilhar informações de Logística com outras funções via sistema de informação. Além destas aplicações formais e gerenciais, as pessoas têm disposição para compartilhar informações e, principalmente, têm livre acesso à comunicação informal, frequente, independente da exigência de comunicação formal. Um ponto a melhorar, reconhecido pelo próprio pessoal de Marketing, consiste na necessidade de inserir o controle e o planejamento de suas atividades em um sistema de informação formalizado e compartilhado (GM3; GL3; CL3; GPE3; GCONT3; GC3).

Equipes interfuncionais: comitês de tomada de decisão compostas por pessoas de diversas funções que decidem assuntos que envolvem interesses conjuntos. A principal equipe, citada pelos entrevistados da Organização 3, é o grupo PI, composto por pessoas com poder de decisão, formado por representantes de diversas funções. Esse grupo se reúne semanalmente com o intuito de ajustar o planejamento de longo e médio prazos ao plano de operações de curto prazo. Dessa forma, cabe a este tomar uma série de decisões operacionais que dependem de opinião e esforços conjuntos de funções como: Marketing, Logística, Produção, Suprimentos, Comercial e Qualidade. Como já foi mencionado, os membros deste grupo são substituídos anualmente, para que haja distribuição do poder. Também com este intuito, não são indicados diretores para coordenar essa equipe.

Espírito de grupo: clima empresarial bastante leve, no qual as pessoas buscam acordos para minimizar perdas funcionais e defender indicadores globais. Clima propício à colaboração interfuncional que é gerado, principalmente pelas reuniões de PI e pela baixa rotatividade, que contribui para que as pessoas se conheçam bem (GM3; CM3; GL3; CL3; GCONT3; GC3).

Longevidade dos relacionamentos: a baixa rotatividade de pessoal contribui para que as pessoas se conheçam bem, há bastante tempo. Tal fato gera aumento na confiança entre as pessoas, na disposição para comunicação informal e espírito de grupo (GL3; GPE3; GCONT3; GRH3; GC3). “As pessoas cresceram profissionalmente juntos, estão há muito tempo na organização” (GRH3).

Sistema de avaliação e recompensas mútuas: na Organização 3 há um sistema de avaliação e recompensas mútuas, denominado PPR (Plano de Participação nos Resultados), que incorpora 40% do bônus anual atrelado aos indicadores da organização como um todo. Tal fato indica que há uma tentativa de evitar conflitos entre objetivos das funções e

de obter congruência entre objetivos funcionais com estratégia organizacional (CM3; GL3; CL3; GCONT3; GRH3).

Treinamento interfuncional: Marketing organiza treinamentos com o pessoal da Logística para degustação e informação sobre novos produtos, na intenção de que estes possam aprimorar a comunicação com os compradores, nos pontos de entrega, estimulando vendas futuras. Também há treinamentos ao pessoal de Logística, para lidar com os produtos já existentes no portfólio, como por exemplo, o treinamento para a ‘Regra das duas caixas’. Nesse treinamento, Logística é instruída a reposicionar pelo menos duas caixas no ponto de venda, de modo que fiquem visíveis e, ainda, verifica avarias e problemas de armazenagem no fundo de loja para dar *feedback* a vendas.

Há, ainda, treinamentos interfuncionais chamados, internamente, de *endomarketing*. Nesses treinamentos, Marketing orienta a Logística, para que todos conheçam os produtos e respectivos conceitos mercadológicos que estão entregando, inclusive caminhoneiros e estivadores. “Assim o motorista passa a entender do produto, sabe o que é, experimentou. Sabe dar informação ao comprador” (CL3). Os treinamentos organizados pelo RH, com diferentes pessoas, de diferentes funções, não visam, diretamente, a integração, porém, permitem que as pessoas se atualizem dos assuntos interfuncionais, nos intervalos. Tal situação permite um maior reconhecimento de interdependência entre as funções.

Objetivos não conflitantes entre as funções: uma consequência do desdobramento dos objetivos da franqueadora e da superintendência para a elaboração dos objetivos funcionais. Especificamente Marketing e Logística possuem muitos indicadores de desempenho atrelados aos resultados no ponto de venda, tais como: Marketing trabalha para aumentar parcela de mercado; Logística para aumentar quantidade entregue. Apesar destes esforços formalizados, há problemas com excessos de pedidos e picos de demanda em finais de períodos mensais e anuais, que prejudicam indicadores de efetividade da Logística (GM3; CM3; GL3; GCONT3).

Reconhecimento de interdependência funcional: alto nível de confiança e ações do PI geraram um clima cooperativo, sob o qual as pessoas conhecem bem seus papéis dentro da organização, desenvolvendo também a percepção de interdependência entre funções. Para os entrevistados que notaram a presença deste fator, o reconhecimento de interdependência é consequência de ações formais. Principalmente pelas ações do PI e dos treinamentos aplicados por Marketing ao pessoal de Logística (GM3; CM3; CL3; GC3). Além disso, “quando Marketing começa a ficar com ciúme de passar atribuição para outras

funções, para pegar a glória sozinho, aí a gerência encoraja a dividir, delegar, manter contato” (CM3). Esse tipo de atitude da gerência também gera noção de interdependência entre as funções, na opinião do CM3.

Congruência entre objetivos funcionais com estratégia organizacional: o PPR (Plano de Participação nos Resultados) incorpora 40% do bônus anual atrelado aos indicadores da organização como um todo. Apesar disso, os entrevistados comentaram que os indicadores interfuncionais de Marketing e Logística deveriam exercer maior impacto no PPR, de modo que haja redução de conflitos entre essas funções (GL3; CL3; GCONT3).

Proximidade física dos locais de trabalho: por estarem na mesma planta, as duas funções têm facilidade de comunicação informal (GL3).

O nível de integração foi caracterizado como alto, com base nas percepções que mostraram consenso entre os entrevistados desta organização, não apenas pela avaliação (alto, médio ou baixo), mas pelo conteúdo do discurso. A análise intercasos, disposta no tópico 4.6.3, define as características específicas de cada nível de integração (alto, médio e baixo). A seguir são apresentadas as percepções dos entrevistados da Organização 3 sobre o nível de integração, bem como sobre os fatores que o influenciam.

Nível Médio: “Parte das ações de promoção não podem ser atendidas por Logística. Necessidade de Logística aprimorar relacionamento com o comprador. Pessoas das funções se relacionam com confiança. Há negociação mútua nos pontos de contato” (GM3). “Reuniões interfuncionais e o apoio da alta administração estimulam processos cooperativos. Há alguns *gaps* de comunicação. Necessidade de padronizar, sistematizar e registrar os processos de Marketing junto ao sistema ERP” (CM3).

Apoio para integração da alta administração, que busca entender as dificuldades particulares e incentivar negociações. Tecnologia da informação tem ajudado na integração. Necessidade de um maior planejamento em conjunto e ao cumprimento fiel dos itens definidos no planejamento de demanda (GL3).

Há orientações que Marketing dá aos caminhoneiros e outras pessoas da Logística, em relação aos novos produtos. Deveria haver mais planejamento conjunto, no intuito de acondicionar novos produtos, dentro de estoques, área de *picking* e de caminhões (CL3);

Nível Alto: “noção de grupo, conhecimento amplo que uma função tem a respeito de outra. Esses fatores são gerados pelo PI. Há conflitos de objetivos funcionais e de sistemas de desempenho” (GPE3). “Há conflitos provenientes do mercado que são ajustados para atendimento deste. Esses ajustes são proporcionados pelas ações de PI, orçamento e PPR, que proporcionam visão conjunta” (GCONT3). “Existem conflitos por causa das oscilações de demanda. Os objetivos são alcançados com crescimento planejado. As pessoas gostam de trabalhar na organização, e por isso, se motivam a ceder” (GRH3). “Planejamento Integrado gera percepção de conjunto. Objetivo de venda normalmente é maior que a capacidade de entrega, porém isso é amenizado pelo cumprimento do orçamento” (GC3).

Na percepção dos entrevistados da Organização 3, a integração entre Marketing e Logística ocorre mais formalmente que informalmente. Integração é derivada de ações formalizadas como: 1) equipe interfuncional do formal do PI; 2) treinamentos aplicados pelo Marketing ao pessoal de Logística; 3) reuniões mensais da gerência; 4) sistemas de objetivos e recompensas que estimulam ações integrativas; 5) atitude da alta administração em implantar uma cultura colaborativa. Mesmo os fatores de integração, que ocorrem informalmente, tais como: confiança e espírito de grupo, são conseqüências de ações formais (GM3; CM3; GL3; CL3). Os entrevistados das funções de apoio concordam com o predomínio da formalidade e destacam que a integração é obtida principalmente 1) pelas ações do PI e dos demais comitês interfuncionais; 2) pelo cumprimento do orçamento; 3) pelo desdobramento do planejamento estratégico, formando indicadores funcionais amarrados à estratégia como um todo (GPE3; GCONT3; GRH3; GC3).

Os entrevistados percebem que a integração entre Marketing e Logística, na Organização 3, podem proporcionar os impactos destacados a seguir.

Evitar ruptura de produtos na gôndola: por meio do planejamento conjunto da demanda e da acurácia da previsão de demanda, evitando atrasos de entrega (GL3; GPE3; GRH3; GC3).

Reduzir custos com armazenagem e frete: por meio do planejamento conjunto das transferências entre os CD's, do planejamento conjunto do tamanho de pallets e tipos de caminhões específicos para cada padrão de item de estoque. Este trabalho em conjunto proporciona a redução de volumes nos estoques, bem como da movimentação de materiais (GM3; GL3; CL3; GCONT3).

Reduzir custo com Marketing / Melhorar retorno sobre investimentos em Marketing: evitando perda de investimentos com promoção, pois muitas atividades de merchandising necessitam de aluguel de espaços nas lojas e dependem de agilidade para levar o material promocional para não haver perdas de investimento. Além disso, a Logística pode ajudar a aumentar a eficiência da promoção por meio dos anúncios nos caminhões, que expõe várias pessoas em lugares diferentes e com custo reduzido em relação às demais mídias (GM3; CM3; CL3; GC3).

Então, o caminhão para numa avenida de uma cidade de 60 mil habitantes, por exemplo, fica 10, 15, 20 minutos fazendo um trabalho de descarregamento, entrega... Naquele momento que ele parou, ele é um *outdoor* (GM3).

Investimentos em Marketing também podem ser maximizados, melhorando o atendimento ao cliente, com o apoio de Logística: “como os motoristas conhecem o produto, eles podem tirar dúvidas dos compradores no ato da entrega, possibilitando aumento de vendas futuras” (GM3).

Evitar atraso de entrega: pela acurácia da previsão de demanda proporcionada pelo planejamento de demanda feito em conjunto (GRH3; GC3).

Aumentar / Manter o nível de satisfação de clientes: quando há divulgações de novos produtos, ou eventos, o cliente, submetido à propaganda, cria uma expectativa de consumo. Dessa forma, o planejamento conjunto da demanda é importante para não gerar frustração do cliente em decorrência da ruptura de produtos na gôndola (CM3; CL3).

Evitar perda de vendas: pelo melhor preparo de Logística para trabalhar com picos sinalizados previamente por previsões de demanda precisas, revisadas em conjunto pelas duas funções (CM3; CL3).

Proporcionar que pessoas tenham visão de grupo: entendimento convergente de processos, pela presença de espírito de grupo e planejamento em conjunto (GPE3).

Evitar vendas acima da capacidade logística: pelo planejamento conjunto e pela informação prévia de picos de demanda em finais de períodos mensais e anuais (GRH3).

Alcançar prêmios e indicadores funcionais: atendendo às entregas e metas de vendas, os envolvidos conseguem alcançar o indicador: Excelência Operacional, estabelecido pela franqueadora (GCONT3).

Aumentar visibilidade de produtos: ‘Regra das duas caixas’ “a chance de interagir com mais consumidores é maior porque eu tenho mais volume ali. A chance de vender é bem maior não dá impressão que o produto está se escasseando” (GM3).

Evitar perda/avarias de produtos: por meio da eficiência de armazenagem e de transporte para evitar perda de produtos com baixo tempo de prateleira (CM3).

Adequar o nível de serviço de acordo com as características dos clientes: relações com o Marketing por meio do CRM ajudam a distinguir clientes. “Não precisa ficar ligando para o vendedor para conhecer características dos clientes, age mais rápido e assertivo” (GL3).

Evitar desgaste psicológico dos funcionários: “entender em que momento eu posso parar um caminhão pra manutenção, em que momento eu posso dar férias, em que momento eu posso contratar terceiros, isso evita estresse” (GL3).

Melhorar a imagem da organização no mercado: o motorista, que recebe treinamento de Marketing, é capaz de anunciar mudanças, novos produtos, sabores, embalagens, ao comprador varejista (CL3).

A Figura 9 ilustra as características predominantes da dinâmica de integração interfuncional entre Marketing e Logística na Empresa 3.

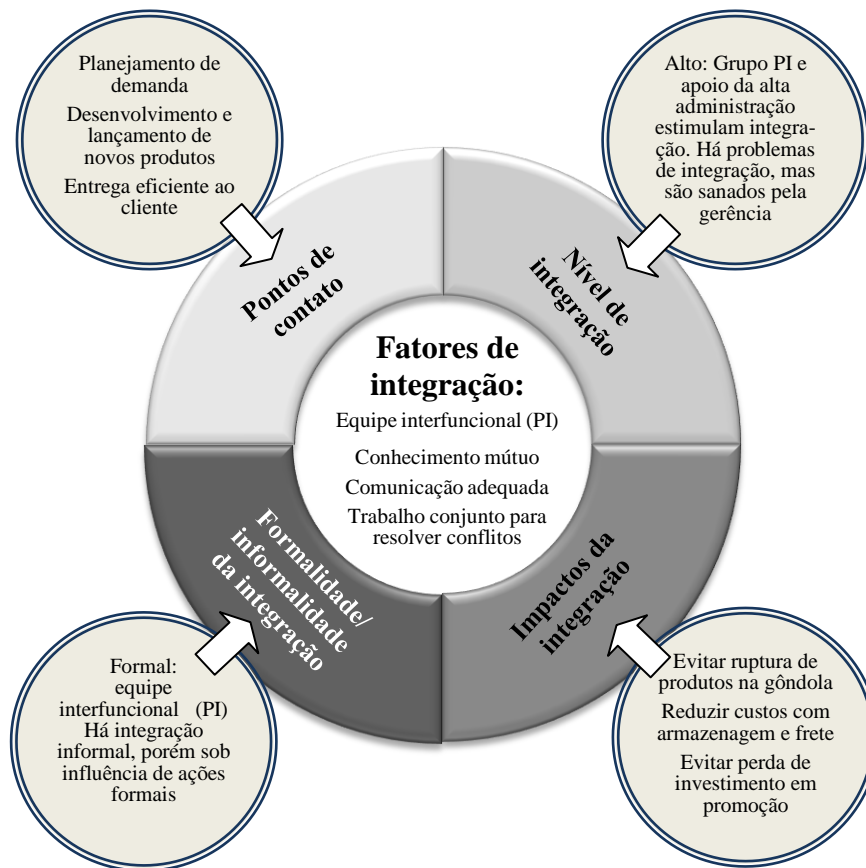


Figura 9 – Dinâmica de integração entre Marketing e Logística na Organização 3

De modo a consolidar os elementos, definidos pelos entrevistados da Organização 3 (Marketing, Logística e funções de apoio), foi elaborado o quadro 9, que também quantifica as unidades de registro para cada elemento de integração.

	Frequência de citações	Elemento de integração	Entrevistados que citaram
Pontos de contato	07	Planejamento de demanda	CM3;GL3;CL3;GPE3;GCONT3;GRH3;GC3
	06	Desenvolvimento e lançamento de novos produtos	GM3; GL3; CL3; GPE3; GCONT3; GC3
	05	Entrega eficiente ao cliente	GM3; CM3; CL3; GCONT3; GC3
	04	Promoção	GM3; CM3; GL3; CL3
	01	Definição de Características de produtos	GL3
	01	Nível de serviço	CM3
Fatores de integração	01	Armazenagem adequada	CL3
	8	Ampla conhecimento da função à respeito da outra	GM3;CM3;GL3;CL3;GPE3;GCONT3;GRH3;GC3
	8	Comunicação adequada	GM3;CM3;GL3;CL3;GPE3;GCONT3;GRH3;GC3
	8	Trabalho conjunto para resolver conflitos	GM3;CM3;GL3;CL3;GPE3;GCONT3;GRH3;GC3
	7	Apoio da alta administração	GM3;CM3;GL3;CL3;GPE3;GCONT3;GC3
	7	Consideração aos grupos informais de trabalho	GM3;CM3;GL3;CL3;GCONT3;GRH3;GC3
	7	Nível de confiança	GM3;CM3;GL3;CL3;GPE3;GCONT3;GC3
	6	Planejamento em conjunto	CM3;GL3;GPE3;GCONT3;GRH3;GC3
	6	Reuniões interfuncionais	CM3;GL3;GPE3;GCONT3;GRH3;GC3
	6	Compartilhamento de informações	GM3;GL3;CL3;GPE3;GCONT3;GC3
	6	Equipes interfuncionais	CM3;GL3;CL3;GPE3;GCONT3;GC3
	6	Espírito de grupo	GM3;CM3;GL3;CL3;GCONT3;GC3
	5	Longevidade dos relacionamentos	GL3;GPE3;GCONT3;GRH3;GC3
	5	Sistema de avaliação e recompensas mútuas	CM3;GL3;CL3;GCONT3;GRH3
	5	Treinamento interfuncional	GM3;GPE3;GCONT3;GRH3;GC3
	4	Objetivos não conflitantes entre as funções	GM3; CM3; GL3; GCONT3
4	Reconhecimento de interdependência funcional	GM3; CM3; CL3; GC3	
3	Congruência de objetivos funcionais e estrat. org.	GL3; CL3 ; GCONT3	
1	Proximidade física dos locais de trabalho	GL3	
Nível de integração	4	Alto	GPE3; GCONT3; GRH3; GC3
	4	Médio	GM3; CM3; GL3; CL3
Formalidade/informalidade	8	Mais Formal que Informal	GM3;CM3;GL3;CL3;GPE3;GCONT3;GRH3;GC3
Impactos da integração	4	Evitar ruptura de produtos na gôndola	GL3; GPE3; GRH3; GC3
	4	Reduzir custos com armazenagem e frete	GM3; GL3; CL3; GCONT3
	4	Evitar perda de investimento em promoção	GM3; CM3; CL3; GC3
	2	Evitar atraso de entrega	GRH3; GC3
	2	Aumentar o nível de satisfação de clientes	CM3; CL3
	2	Evitar perda de vendas	CM3; CL3
	1	Proporcionar que pessoas tenham visão de grupo	GPE3
	1	Evitar vendas acima da capacidade Logística	GRH3
	1	Alcançar prêmios e indicadores funcionais	GCONT3
	1	Aumentar visibilidade de produtos	GM3
	1	Evitar perda/avarias de produtos	CM3
	1	Adequar o nível de serviço	GL3
	1	Evitar desgaste psicológico dos funcionários	GL3
	1	Melhorar a imagem da organização	CL3

Quadro 9 – Características da integração entre Marketing e Logística na Organização 3

4.4 Descrição das características da integração na Organização 4: fabricante de derivados de soja

Na Organização 4, o Marketing é uma função subordinada à coordenação de Trade Marketing, que também gerencia Vendas. Apesar de estar alocada sob essa subordinação, Marketing também responde diretamente à vice presidência de Marketing da

holding, que acompanha as campanhas de divulgação, lançamento, criação e modificação de marcas, posicionamento e alinhamento com estratégias lançadas em outras empresas do grupo. Essa participação da *holding* no Marketing da Organização 4 consiste, principalmente, no aconselhamento e anuência das ações mercadológicas.

As principais atividades de Marketing na Organização 4 são:

- **desenvolvimento de produtos e de embalagem:** envolve pesquisa de mercado, posicionamento e contratação de consultoria de desenvolvimento, campanha de lançamento;
- **promoção:** propaganda em televisão, rádio, site, brindes, entre outras mídias;
- **eventos:** organização de stands para participação em feiras do ramo alimentício e de agronegócios;
- **imagem institucional:** e relações com imprensa;
- **pesquisa de marketing:** lançamento de novos produtos, satisfação de clientes, parcela de mercado, com apoio da Nielsen;
- **merchandising:** voltado principalmente para ações no ponto de venda, como degustação, painéis, cartazes, manutenção do aspecto do produto na gôndola, brindes.

Além destas atividades de Marketing na Organização 4, a função de Marketing também contribui para realização de dias de campo, que têm intuito promocional para angariar e manter fornecedores de soja. Esses dias de campo têm o papel de disseminar informações sobre tecnologias de sementes, nutrição e manejo agrícola, bem como a distribuição de brindes. O Marketing também organiza viagens de lazer cedidas a esses produtores com intuito de melhorar o relacionamento com os mesmos. Foram entrevistados: o Coordenador de Marketing (CM4) e o Analista de Marketing (AM4).

A função de Logística na Organização 4 possui, como principais atribuições, o planejamento de movimentação, a contratação de frete terceirizado, a administração dos armazéns de grãos, bem como o controle dos custos envolvidos no transporte de matéria-prima e produtos acabados. A função administra transferências de soja entre armazéns próprios, localizados em seis Estados do Sudeste, Nordeste e Centro Oeste.

Há complexidade elevada na atividade de planejamento de fretes, que tem de lidar com a sazonalidade dos períodos de colheita de soja, quando a disponibilidade de caminhões e armazéns terceirizados é escassa. Após o processamento, há outra complexidade que consiste na fragilidade do produto final, que deve ser manuseado e carregado com cuidado suficiente para evitar vazamentos e outros danos à embalagem.

O departamento é gerenciado pelo Coordenador de Logística (CL4), que tem status de gerente, ou seja, responde diretamente à diretoria. Esse gestor é responsável pelas atividades de Logística nas duas plantas industriais (Minas Gerais e Maranhão), bem como nos armazéns de grãos. O departamento ainda conta com analistas de Logística que controlam a roteirização, os custos, as negociações de frete, as requisições de matéria-prima a ser transportada e de produtos finais a serem entregues. Há pessoas responsáveis pela formação de cargas de produtos finais, conforme as especificações de entrega expressas nos pedidos. Há também auxiliares que atendem caminhoneiros, recebem e despacham produtos finais/matérias primas para transferência, e subprodutos, como o farelo de soja. Além do CL4, foi entrevistado o Analista de Logística (AL4).

Além destes, foram entrevistadas mais 5 pessoas de funções que possuem contato com as duas funções em estudo: a Consultora em Educação (CE4); a Analista de Planejamento (AP4); a Analista de Talentos Humanos (ATH4); o Coordenador de Originação de Soja (CO4) e a Analista de Compras (AC4).

Os entrevistados percebem a existência de 12 pontos de contato entre as funções de Marketing e Logística na Organização 4. A seguir serão descritos estes elementos.

Entrega eficiente ao cliente / Transporte: o planejamento conjunto das características de entrega requer contato entre Marketing e Logística para adequar o transporte às exigências dos clientes e ainda, para que Logística se mantenha informada a ponto de garantir prazos programados (AM4; AL4; ATH4). Já na percepção do CM4, esse ponto de contato ocorre mais em termos de impactos do que de operacionalização, ou seja, se entregar bem, não haverá impacto negativo ao Marketing. “Só interfere aqui no seguinte sentido, levar o produto até o cliente, você tendo produto no cliente a visualização de marca você tem através do seu consumidor que ele vai encontrar o seu produto” (CM4).

Desenvolvimento e lançamento de novos produtos: quando a Logística se envolve no desenvolvimento de produto, principalmente nas embalagens, é possível contribuir com melhorias futuras para o transporte, movimentação e armazenagem. Enquanto o

Marketing deve aprimorar a questão estética e operacional das embalagens, a Logística pode contribuir sugerindo dimensões e formatos que facilitem a paletização e o máximo aproveitamento de espaço nos caminhões, de modo a economizar espaço nos armazéns e caminhões (CL4; AL4; AP4).

Marketing de Suprimentos: consiste em uma peculiaridade da Organização 4. Como se trata de uma organização de agronegócios, que utiliza grandes volumes de produtos agrícolas como matéria-prima, está sujeita a dois tipos de incertezas: oportunismo no mercado *spot* de compra de soja e aumento excessivo de preço por quebra de safra. Por esses motivos, a Organização 4 tenta, por meio de ações de Marketing, motivar produtores de soja a firmarem contratos prévios, ao invés de negociarem no mercado *spot* ou por contratos em outras empresas esmagadoras. O Marketing ajuda a organizar dias de campo, assistência técnica gratuita, viagens de lazer com produtores, para angariar contratos e evitar incertezas de fornecimento. Dessa forma, há necessidade de contato com Logística para que esta providencie materiais promocionais e produtos de exposição aos locais onde ocorrem essas ações (AP4; CO4; AC4).

Promoção: quando ocorrem atrasos na entrega de produtos que estão em campanha promocional, pode ocorrer perda de investimento em propaganda. Nesse caso cria-se uma expectativa ao público alvo, por meio dos anúncios, e este não encontra o produto na gôndola. “Às vezes eu tenho que segurar um anúncio de televisão que tá saindo porque no ponto de venda não chegou esse produto” (AM4). Além disso, a Logística pode contribuir utilizando veículos próprios timbrados com a marca, tanto caminhões quanto carros e utilitários (CL4).

Planejamento de demanda: consiste em uma atividade que ocupa muito a pauta das reuniões periódicas na Organização 4, segundo o AL4. Diversas funções, incluindo Marketing e Logística, têm contato com esses números e sua respectiva formação em reuniões. É importante que haja precisão sobre quantidades que devem ser enviadas a cada mercado geográfico, para que Logística possa planejar transferências entre armazéns e distribuição de produtos acabados, com antecedência. Outro item relacionado à acurácia do planejamento de demanda, segundo o CL4, é o controle de custos.

“Se ele (Marketing) me passa uma previsão errada, o meu custo vai aumentar, e aí de repente aparece um volume muito grande naquele período eu vou contratar frete a queima roupa e aí nessa condição o meu custo aumenta” (CL4).

Identificação de pontos de vantagem competitiva e oportunidades de mercado: por meio de informações trazidas pelos caminhoneiros, Logística pode ajudar Marketing a conhecer o mercado em tempo real. Isso requer comunicação rápida entre as duas funções e disposição, da parte de Marketing, para explorar variáveis de mercado também por esse canal. Por estarem em contato direto com o mercado, os caminhoneiros acabam sendo um termômetro da prática de mercado, sabendo o que está sendo carregado, para quem e para onde (CL4; CE4).

Nível de serviço: o planejamento desta atividade deve ser feito pelas duas funções, de modo a adequar elementos que possam gerar diferencial no mercado, tais como: entrega em prazos esperados, ausência de avarias, quantidades corretas e redução de custos para prover preços abaixo da concorrência (CL4).

Nós temos um trabalho que nós fizemos aqui, nós fizemos medições sobre envases e entregas. Hoje nós temos informação diferenciada do trabalho na área de Marketing, pra que eles segmentem os clientes e a gente possa ter um acompanhamento mais de perto (CL4).

Planejamento de Marketing e Vendas: nas reuniões de planejamento estratégico, ocorrem desdobramentos da estratégia de Marketing, nos quais a primeira fase é planejada por Comercial e Marketing, e logo depois se desdobra para as demais funções, inclusive Logística (AP4).

Gestão da imagem da empresa e do produto no mercado: por estar em frequente contato direto com os clientes, a Logística pode contribuir com o Marketing no sentido de causar uma boa impressão, no momento da entrega, seja reduzindo atrasos, mantendo boa aparência do motorista e da frota. Isso pode ser alcançado por meio de treinamentos interfuncionais (AL4).

Estratégias de Penetração de Mercado: estas também sofrem influências da Logística, segundo o CM4. Conforme ele explica, a quantidade de espaço que o produto ocupa no ponto de venda influencia o aumento de vendas. “Claro que, por se tratar de commodities, existe a variável preço atuando em conjunto nessa situação”, explica o CM4.

Market share aumenta, se você tiver um preço menor e o espaço de venda (na loja) maior, em relação ao produto concorrente. Se eu não entregar o produto, não tem

produto pra vender [...] Então quer dizer que toda essa conversa gira em torno de Logística, que tem que entregar o produto no momento certo na quantidade certa (CM4).

Ações de Marketing no ponto de venda (*trade marketing*): na Organização 4, este é o nome dado a toda ação de promoção no ponto de venda. A Logística contribui nessa ação de Marketing, quando leva ao ponto de venda materiais promocionais, como: cantoneiras timbradas de gôndolas, displays, papel de forração para gôndola, bem como tudo que influencie o aspecto do produto na exposição da loja (CM4).

Eventos e Feiras de Marketing: Marketing monta *stands* em feiras de alimentos e agronegócios e Logística organiza o transporte e retorno dos itens da exposição. “Eu (Marketing) levo bastante produto aos eventos. Normalmente são eles quem disparam um parceiro logístico pra mandar pra nós” (AM4).

Em relação aos fatores de integração, houve unanimidade na percepção de 2 itens principais: Comunicação adequada e Sistema de avaliação e recompensas mútuas. Além destes, outros 16 fatores foram citados na Organização 4, como se observa a seguir.

Comunicação adequada: esse fator é operacionalizado tanto por meios formais, como infraestrutura de comunicação e sistemas de informação, quanto pelo livre acesso às pessoas para comunicação informal frequente (CM4; AM4; CL4; AL4; CE4; AP4; ATH4; CO4; AC4). Apesar de haver facilidade e rapidez na comunicação informal, há um traço da cultura organizacional que se formalize as comunicações, ainda que seja simplesmente por email.

Sistema de avaliação e recompensas mútuas: metas são definidas com base em diretrizes muito específicas de cada função e atreladas diretamente aos objetivos organizacionais. Esse perfil de trabalho estratégico formal é coordenado pela função de Planejamento Estratégico da Organização 4. Parte deste planejamento é feito em conjunto por diversas funções, sob acompanhamento e organização da diretoria financeira (CM4; AM4; CL4; AL4; AP4; ATH4; CO4; AC4).

Reuniões interfuncionais: denominadas ‘Reuniões da Diretoria’, com alinhamento de metas corporativas, seguida de reuniões interfuncionais periódicas. Essas reuniões ocorrem mensalmente, com ajustes diários entre os participantes, e agrupam diversas funções, tais como: Marketing, Vendas, Produção e Logística (CM4; AM4; CL4; AL4; CE4;

AP4; AC4). Além das Reuniões da Diretoria, todas as segundas-feiras ocorre uma reunião operacional entre todas as funções, onde se discute sobre as estratégias e metas semanais.

A gente determina qual a estratégia da semana, vê estoque com a produção, levanta na área financeira se tem alguma pendência de cadastro ou crédito, levanta com a Logística se ta tendo alguma dificuldade nos pedidos que vieram da semana passada em formação de carga e começa a segunda (AM4).

Consideração aos grupos informais de trabalho: gestores reconhecem a importância da disposição voluntária das pessoas de trabalharem de forma integrada, incentivando por meio de projetos conjuntos (CM4; AM4; AL4; CE4; AP4; ATH4; CO4). “Tanto reconhece como também incentiva que isso aconteça, [...] porque na realidade isso é muito mais função da gerência. [...] Há pessoas que não se preocupam com isso então você que tem que forçar a barra tá caminhando” (CM4).

Aqui a colaboração aqui na companhia é muito bem avaliada. Independente da área, a gente tá até com um projeto: um comitê de inovação. Esse comitê de inovação é realmente você ‘sair da caixa’ né? Começar analisar os outros processos da companhia, porque outros setores podem olhar (para a minha idéia) com outros olhos, ou com outra crítica (AM4).

Nível de confiança: facilita relações informais e conhecimento de uma função à respeito da outra. Pessoas das duas funções possuem confiança, independentemente de questões burocráticas ou de hierarquia. Diretores têm ampla confiança nos coordenadores, delegando autoridade suficiente para que eles interajam com outras funções e garantam o andamento dos processos, sem muita interferência (CM4; AM4; CE4; AP4; ATH4; AC4).

Trabalho conjunto para resolver conflitos: pessoas trabalham em conjunto, como uma equipe, para resolver conflitos de interesse individual e/ou conjunto, por meio de negociação entre as funções para resolver ajustes. Tal fator é sustentado pela presença de confiança e facilidade nas comunicações pessoais (CM4; AM4; CE4; AP4; AC4).

Equipes interfuncionais: existe o comitê de direção na Organização 4, no qual os diretores se reúnem e transferem todos os problemas das diretorias. No nível gerencial também existem esses comitês, que se reúnem periodicamente, com componentes de todas as

funções internas, inclusive Marketing e Logística, para ajustes de planejamento. Além destes, existem comitês de sustentabilidade e de inovação (CM4; AM4; CE4; AP4; ATH4).

Compartilhamento de informações: as pessoas têm disposição e infraestrutura de dados para compartilhar informações interfuncionais. Há troca frequente de documentos e informações entre as duas funções (CM4; AM4; AL4; CO4). “Se for uma informação muito específica eu tenho que chamar o cara ou passar *email*, pedindo pra eles, se for algo que esteja dentro do ERP, ele é que diz que eu posso ir lá e pegar” (AL4). Há um projeto em andamento para o compartilhamento das informações sobre o transporte de produtos, com o cliente, que exige compartilhamento de informações logísticas. Dessa forma, através de um *login* e uma senha, os clientes terão acesso aos pedidos pelo site da Organização 3, de modo a visualizar históricos e acompanhar status da carga. Segundo o AM4, algumas pessoas são mais disponíveis que outras nesse aspecto, e, em determinadas funções, há dificuldade em obter informações interfuncionais. Porém, isso não ocorre na relação entre Marketing e Logística, que frequentemente compartilha itens referentes a custos e roteirização, importantes ao Marketing.

Apoio da alta administração: para integrar as funções, visto que esta assume um perfil formalizado de processo estratégico na condução do negócio. Diretores delegam autoridade suficiente para garantir o andamento dos processos. Adicionalmente, há percepção que a alta administração apóia ações de grupos informais de trabalho, que movem esforços conjunto para a realização de objetivos organizacionais (CM4; CE4; AP4; AC4).

Proximidade física dos locais de trabalho: o fato de estarem localizadas na mesma planta fabril gera facilidade de comunicação informal (CM4; AP4; ATH4; AC4). Apesar disso, o CL4 acredita que esse fator não exerce tanta influencia na integração, pois o Marketing está no escritório da empresa, a dois quilômetros da expedição, onde fica a Logística.

Objetivos não conflitantes entre as funções: existe contribuição da alta administração para tentar evitar objetivos conflitantes entre as funções, pois há indicadores funcionais que tomam, como base fundamental, resultados econômicos gerais, tais como: faturamento e Ebitda (AL4; CE4; AP4; ATH4).

Planejamento em conjunto: caráter formalizado do planejamento em conjunto, que funciona com alinhamento de metas corporativas, seguida de reuniões

interfuncionais periódicas. Há ajustes de curto prazo em reuniões semanais, com caráter mais informal (CM4; AP4; ATH4).

Amplio conhecimento de uma função a respeito da outra: as reuniões interfuncionais geram oportunidade para aumentar conhecimento que uma tem a respeito da outra (CE4; AP4; AC4). Porém, a ATH4 não concorda com isso e diz que falta conhecimento de processos externos às funções: “tá muito dentro das caixinhas” (ATH4). Ainda, segundo essa respondente, a alta administração define bem as regras, porém, não há delegação de autoridade suficiente, ou gerentes usam esse argumento para se defender de resultados ruins. Ela acredita que deveria haver mais treinamentos interfuncionais, visando alinhar as equipes e seus interesses. A CE4 também concorda que uma iniciativa como essa seria interessante para aumentar a integração.

Longevidade dos relacionamentos: pessoas se conhecem há bastante tempo; isso facilita compreender atitudes e valores (AP4; CO4; AC4).

Espírito de grupo: facilita o trabalho conjunto para resolver conflitos e o reconhecimento de interdependência funcional (CE4; AP4; CO4). Contudo, esse item informal foi citado por uma minoria de entrevistados, a maioria acredita que o clima organizacional não é propício à colaboração e a integração ocorre mais formalmente que informalmente (CM4; AM4; CL4; AL4; ATH4; AC4).

Congruência entre objetivos funcionais com estratégia organizacional: por meio da estratégia formalizada em ‘efeito cascata’, ou seja, os objetivos funcionais são elaborados com base nos objetivos da organização e, estes, baseados nos objetivos da *holding*. Essa estratégia é definida e discutida em reuniões interfuncionais formais e comitês de diretoria (AM4; CE4; AP4).

Reconhecimento de interdependência funcional: a formalidade na definição dos objetivos, ‘em cascata’, gera percepção de interdependência entre as equipes (CM4; AM4; CE4). “Primeiro são determinados os objetivos da companhia, pra isso se tem o segundo nível e vai descendo, então é alinhado sim, porque o objetivo que é olhado primeiro é o da companhia. É bem formalizado” (AM4). Há noção de interdependência entre Marketing e Logística, no que se refere à função básica e operacional.

Olha, eu (Logística) tenho 500 caixas aqui pra entregar, mais não vai ser entregue porque o cara não tem limite de credito. Então ele (Logística) fica esperando

terminar esse embate, a hora que a gente chegar num acordo, ele ou entrega ou não entrega, ai ele só fica só... só esperando ver o que acontece (CM4).

Treinamento interfuncional: treinamentos que envolvem componentes de funções diversas. Estes ocorrem por intermédio de recursos humanos. Esses treinamentos ajudam as pessoas a se alinhar, culturalmente, e ‘falar a mesma língua’ (CM4).

O nível de integração da Organização 4 foi caracterizado como baixo, com base nas percepções que mostraram consenso entre os entrevistados desta organização, não apenas pela avaliação (alto, médio ou baixo), mas pelo conteúdo do discurso. A análise intercasos, disposta no tópico 4.6.3, define as características específicas de cada nível de integração (alto, médio e baixo). A seguir são apresentadas as percepções dos entrevistados da Organização 4 sobre o nível de integração, bem como sobre os fatores que o influenciam.

Nível Médio: Suficiente para que entregas não comprometam pedidos, a ponto de gerar prejuízos à parcela de mercado e ao investimento feito em merchandising. Existe clima de cooperação, mas existe também um clima de competição.

A pessoa vai te ajudar, mais ela também visa, todo mundo visa um crescimento profissional, visa alguma coisa, então você tem um clima de competição que aí cabe ao gerente, tá administrando isso, competição é muito legal eu pelo menos acho... Gosto de ter de administrar competição, mas tudo isso tem certo limite. Então você precisa saber quando isso sai de uma alçada normal e começa a extrapolar o limite (CM4).

Há comitês de direção com pessoas de todas as funções e isso ajuda a integrar, porém, faltam ações de formação e treinamento para que uma função conheça mais a outra. As funções estão muito preocupadas em fazer seu papel particular. Falta reconhecimento de interdependência e compartilhamento de informações (CE4). “Existem comitês formais e planejamento conjunto, porém, pouco acompanhamento do que está sendo feito na outra função. Nem sempre a capacidade operacional de Logística é respeitada” (AP4).

Há conflitos entre objetivos funcionais, principalmente no que se refere a prioridades de tarefa, ou de entrega, bem como configurações das rotas e volumes por

período. Além disso, há conflitos, também, entre prioridades, eleitas pelas funções, e objetivos da organização como um todo (CM4).

Objetivo alinhado todo mundo tem, objetivo da organização todo mundo tem, eliminar conflito de interesse é muito difícil você eliminar porque o conflito de interesse você sempre tem, então aí você pode minimizar, eliminar é... é muito difícil (CM4).

Nível Baixo: Muitos entrevistados da Organização 4 falam da presença de ‘caixinhas’, que agem individualmente, com eficiência individual, mas sem se preocupar com a eficiência interfuncional: 1) “Cada um fica dentro de sua própria caixinha” (CO4); 2) “há iniciativas de integração formal pela alta gerência, porém, os departamentos aparentam caixas distintas e fechadas” (AL4); 3) “tá muito dentro das caixinhas” (ATH4); 4) “a gente tem dificuldade de fazer as pessoas saírem das caixinhas ainda” (AP4).

Ausência de espírito de grupo. Há conflitos interfuncionais por objetivos incongruentes. Formato da estratégia de negócio não exige tanta integração entre essas funções (AM4). “Deveria reunir compromissos mútuos. Deveria haver uma maior utilização conjunta de informações interfuncionais. Não percebo altos níveis de confiança. Conflitos de objetivos interfuncionais e organizacionais” (CL4).

Hierarquia não favorece, Marketing está separado de Logística. Não se vê a integração claramente para quem está de fora. Pesquisa de clima denota falta de integração entre essas funções. Falta conhecimento de processos, e há individualismo excessivo (ATH4).

“Há problemas com delegação de autoridade, que não é suficiente para desembaraçar processos. Deve haver mais aproximação das funções, conversar mais, se reunir e entender a dificuldade de um e o outro, entender a necessidade do outro” (CO4).

Faltam mais reuniões interfuncionais. Há baixo clima de cooperação. Pessoas trabalham apertadas e não têm tempo de ajudar as outras. Há um sistema de informação compartilhado, mas informações de Marketing não são inseridas. Objetivos funcionais são alinhados com organizacionais, mas não chegam a eliminar conflitos (AC4).

Para ele, integração deve reunir compromissos mútuos entre as funções e não é o que ocorre, como explica em seus diálogos simulados com Marketing:

Integração de fato eu acho que inclui compromissos mútuos: quer que eu reduza o frete? Eu posso reduzir mais você também tem que colocar a sua parte de responsabilidade em cima da mesa, qual que é a sua parcela de responsabilidade? É me dê idéia de garantir um volume melhor, me dar uma visibilidade melhor desse volume e se comprometer junto comigo. Você quer que eu reduza o valor do frete e melhore o nível de serviço, pra fazer isso eu vou ter que contratar uma transportadora de longo prazo e não *spot*, pra fazer isso eu tenho que ter uma visibilidade desse volume seu (CL4).

O CL4 acredita que deveria haver uma maior utilização conjunta de informações interfuncionais, bem como uma produção conjunta dessas informações:

Nós, aqui da Logística, fizemos uma análise de volume embarcado, perfil das cargas, da frequência das cargas, da frequência de atendimento das cidades, mais por dados do passado, e não futuros. Isso infere a algumas coisas ocorrerem no futuro, mas o Marketing poderia ter isso pra frente, olha eu quero vender nessa cidade eu quero vender tal volume nessa cidade, portanto a gente fica esperando que tenha que haja uma iniciativa, o Marketing...identificar isso (CL4).

Dessa forma, o CL4 não percebe altos níveis de confiança entre as funções: “Marketing...bate muito boca, diria que não” e, ainda, há pouco esforço da alta administração no intuito específico de integrar mais as funções.

Em relação à formalidade/informalidade da integração, nota-se o predomínio de formalidade na Integração entre Marketing e Logística da Organização 4. A Integração é incentivada, basicamente, pelos comitês de direção, que se caracterizam como equipes interfuncionais, e pelo desdobramento do planejamento estratégico aos níveis funcionais. Outros fatores de integração formais estão relacionados a essas práticas, tais como: planejamento conjunto, reuniões interfuncionais, congruência entre objetivos organizacionais e funcionais. Ajustes de curto prazo do planejamento têm caráter mais informal (CM4; AM4;

CL4; AL4; CE4; AP4; ATH4). Há sistemas de avaliação de desempenho e de recompensa formais e não conflitantes, bem como a infraestrutura de comunicação adequada, que é complementada pela disponibilidade das pessoas em atender conversas informais (CL4; AL4).

Alguns entrevistados reconhecem o predomínio das ações formais de integração, porém, acreditam que fatores que ocorrem informalmente têm maior influência no nível de integração (CO4; AC4). Estes entrevistados destacam que a integração ocorre mais pela disposição das pessoas para conversas pessoais e cobranças interfuncionais. Além disso, as pessoas se conhecem bem e isso facilita a solução de conflitos interfuncionais .

Por fim, os entrevistados da Organização 4 percebem que a integração das funções de Marketing e Logística pode gerar os seguintes impactos:

Aumentar/evitar perda de parcela de mercado: mantendo produtos, em quantidade suficiente, e boas condições nos pontos de varejo, de modo que a boa aparência seja percebida no ponto de venda (CM4). Por meio do conhecimento de segmentação de mercado, a Logística pode oferecer níveis de serviço adequados, de modo a gerar satisfação de clientes (CL4). Por meio da troca de contatos e da oportunidade que Logística tem de estar, constantemente, perto dos pontos de venda, observando tendências (CE4).

Evitar atraso de entrega: ao planejar, em conjunto, cargas maiores, com configurações de rota definidas pelo perfil geográfico da previsão de demanda (AP4; ATH4).

Proporcionar que pessoas tenham visão de grupo: entendimento convergente sobre objetivos e condições operacionais, para não gerar metas incongruentes entre diferentes funções (ATH4; AC4).

Reduzir custos com armazenagem e frete: por meio do desenvolvimento conjunto de embalagens adequadas aos caminhões e armazéns (CL4). Em razão do planejamento de demanda acurado, para evitar necessidade de contratar fretes de última hora (CO4).

Aumentar / Manter o nível de satisfação de clientes: “continuar fazendo a marca aparecer, não gerando ruptura na gôndola enquanto ela tá dentro do mercado” (CM4). Não gerando ruptura na gôndola, principalmente em lançamentos de produtos (CE4).

Evitar desgaste psicológico dos funcionários: em razão do planejamento conjunto e com prazos mais longos, evitando excesso de ajustes informais de curto prazo

(AL4). Clima organizacional não fica prejudicado pela “guerra interna para achar culpados” (ATH4).

Gerar maior rapidez na solução de problemas e mudanças: integração proporciona implementação estratégica e mudanças mais rápidas por causa da facilidade de relacionamento das pessoas.

Reduzir preços ao mercado: como se trata de produtos sensíveis a preço, há possibilidade de ações conjuntas para elaboração de estratégias que permitam vantagens competitivas em termos de preço. Esse item é facilitado pela redução de custos com Logística por meio do planejamento conjunto com Marketing e da acurácia na previsão de demanda (CL4; AL4).

Evitar ruptura de produtos na gôndola/mercado: quando a Logística segue o cronograma e entrega os produtos conforme o cronograma promocional desenvolvido por Marketing, para que haja produto na gôndola quando a promoção estiver em veiculação (AM4).

Evitar vendas acima da capacidade logística: evitando estresse dos funcionários de Logística, por meio de planejamento em conjunto e previsão acurada de demanda (CL4).

Melhorar retorno sobre investimentos em Marketing: se os produtos e materiais promocionais chegam ao ponto de venda, dentro do prazo previsto no cronograma de Marketing, não é preciso contratar serviços extraordinários, ou segurar veículos de comunicação pré-contratados. Dessa forma, as vendas resultantes do investimento em Marketing tendem a ser maiores (AM4).

Evitar perda/avarias de produtos: se o transporte for feito fora das especificações, pode amassar o produto, gerando devoluções e respectivos custos desnecessários (AM4).

Evitar perda de vendas: evitando ruptura de produtos na gôndola (ATH4).

Melhorar a imagem da empresa/produto/marca no mercado: evitando ruptura de produtos na gôndola durante campanhas de Marketing (CE4).

Aumentar a responsividade ao mercado: pela maior rapidez no desenvolvimento de produtos, em razão da participação da Logística com opiniões sobre embalagens, tamanhos, modalidades de veículos para frete e armazenagem (AL4).

Melhorar resultado da empresa como um todo: melhorar lucros para a organização, “se um puxa pra um lado e outro puxa pra outro, não vai chegar ao objetivo comum” (CO4).

Reduzir prazos de entrega: por uma comunicação mais rápida e efetiva com Marketing, permitindo que Logística conheça as características do mercado (AL4).

Ao longo dessa análise, pode-se observar que o CM4 localizou poucos pontos de contato e muitos fatores de integração presentes, o que pode sinalizar a falta de contato ou conhecimento sobre a outra função, visto que há ferramentas de integração, mas há poucas atividades com presença de cooperação. Já o CL4 percebe a situação de forma contrária: muitos pontos de contato e apenas três fatores de integração, a menor quantidade percebida entre todos os entrevistados. Isso pode significar que há uma noção sobre a necessidade de integração, diante das tarefas que tem potencial para trabalhos conjuntos, porém, a integração não se operacionaliza nem por motivações pessoais, informais, tampouco por mecanismos formalizados.

Há que se perceber que, apesar de não identificar altos níveis de integração, o CM4 percebe a existência de fatores de integração, aplicados formalmente pela gerência entre as duas funções. Tal fato pode indicar a ineficiência destes fatores aplicados formalmente. Nesses casos, pode ser que haja resolução de conflitos e contatos operacionais derivados de elementos informais de integração, ou seja, baseados na disposição interpessoal e não em regras formais. Em complemento, as funções de apoio visualizam poucos pontos de contato entre Marketing e Logística, insinuando que ‘do lado de fora’ a integração é pouco visível, bem como seus impactos.

A Figura 10 ilustra as características predominantes da dinâmica de integração interfuncional entre Marketing e Logística na Empresa 4.

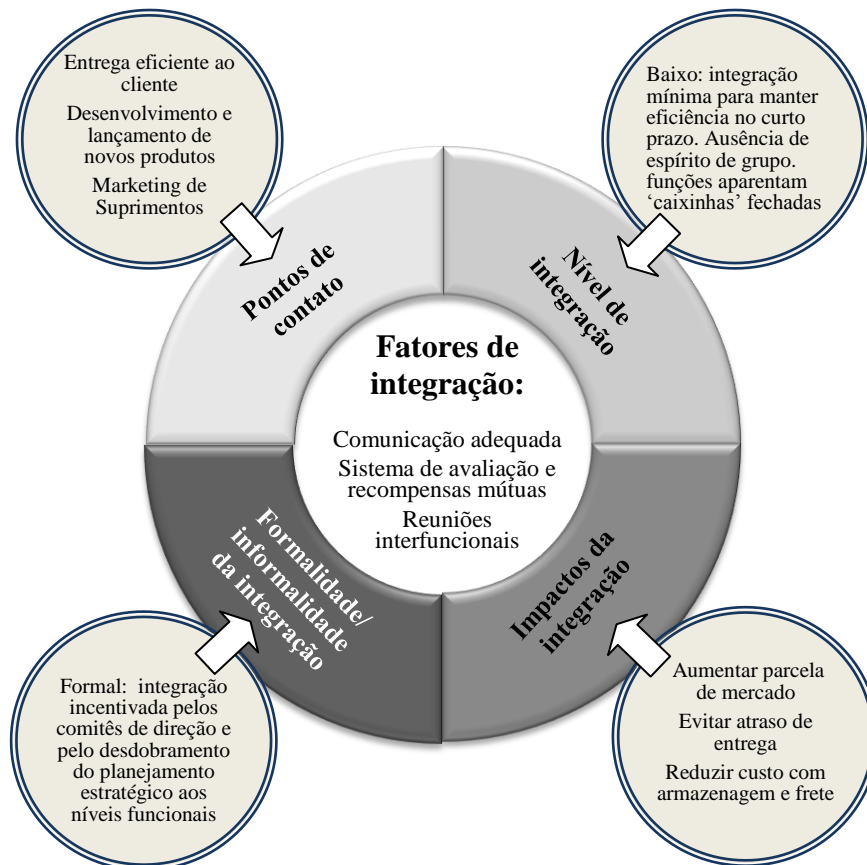


Figura 10 – Dinâmica de integração entre Marketing e Logística na Organização 4

De modo a consolidar os elementos, definidos pelos entrevistados da Organização 4 (Marketing, Logística e funções de apoio), foi elaborado o Quadro 10, que também quantifica as unidades de registro para cada elemento de integração.

	Frequência de citações	Elemento de integração	Entrevistados que citaram
Pontos de contato	4	Entrega eficiente ao cliente	CM4; AM4; AL4; ATH4
	3	Desenvolvimento e lançamento de novos produtos	CL4; AL4; AP4
	3	Marketing de Suprimentos	AP4; CO4; AC4
	2	Promoção	AM4; CL4
	2	Planejamento de demanda	CL4; AL4
	2	Identificação de vantagem comp. e oport. de mercado	CL4; CE4
	1	Nível de serviço	CL4
	1	Planejamento de Marketing	AP4
	1	Gestão da imagem da organização e do produto	AL4
	1	Estratégias de Penetração de Mercado	CM4
	1	Ações de Marketing no ponto de venda	CM4
	1	Eventos e Feiras de Marketing	AM4
Fatores de integração	9	Comunicação adequada	CM4;AM4;CL4;AL4;CE4;AP4;ATH4;CO4;AC4
	8	Sistema de avaliação e recompensas mútuas	CM4;AM4;CL4;AL4;AP4;ATH4;CO4;AC4
	7	Reuniões interfuncionais	CM4;AM4;CL4;AL4;CE4;AP4;AC4
	7	Consideração aos grupos informais de trabalho	CM4;AM4;AL4;CE4;AP4;ATH4;CO4
	6	Nível de confiança	CM4;AM4;CE4;AP4;ATH4;AC4
	6	Trabalho conjunto para resolver conflitos	CM4;AM4;AL4;CE4;AP4;AC4
	5	Equipes interfuncionais	CM4; AM4; CE4; AP4; ATH4
	4	Compartilhamento de informações	CM4; AM4; AL4; CO4
	4	Apoio da alta administração	CM4; CE4; AP4; AC4
	4	Proximidade física dos locais de trabalho	CM4; AP4; ATH4; AC4
	4	Objetivos não conflitantes entre as funções	AL4; CE4; AP4; ATH4
	3	Planejamento em conjunto	CM4; AP4; ATH4
	3	Amplo conhecimento de uma função a respeito da outra	CE4; AP4; AC4
	3	Longevidade dos relacionamentos	AP4; CO4;AC4
	3	Espírito de grupo	CE4; AP4; CO4
	3	Congruência de objetivos funcionais com organizacionais	AM4; CE4; AP4
	3	Reconhecimento de interdependência funcional	CM4; AM4; CE4
	1	Treinamento interfuncional	CM4
Nível de integração	6	Baixo	AM4; CL4; AL4; ATH4; CO4; AC4
	3	Médio	CM4; CE4; AP4
Formalidade/informalidade	5	Formal	AM4; CL4; CE4; AP4; ATH4
	2	Informal	CO4; AC4
	2	Formal e Informal	CM4; AL4
Impactos da integração	3	Aumentar parcela de mercado	CM4; CL4; CE4
	2	Evitar atraso de entrega	AP4; ATH4
	2	Proporcionar que pessoas tenham visão de grupo	ATH4; AC4
	2	Reduzir custos com armazenagem e frete	CL4; CO4
	2	Aumentar / Manter o nível de satisfação de clientes	CM4; CE4
	2	Evitar desgaste psicológico dos funcionários	AL4; ATH4
	2	Gerar maior rapidez na solução de problemas e mudanças	AP4; CO4
	2	Reduzir preços ao mercado	CL4; AL4
	1	Evitar ruptura de produtos na gôndola	AM4
	1	Evitar vendas acima da capacidade Logística	CL4
	1	Reduzir custo / Melhorar o ROI do Marketing	AM4
	1	Evitar perdas/avarias de produtos	AM4
	1	Evitar perda de vendas	ATH4
	1	Melhorar a imagem da organização/produto no mercado	CE4
	1	Aumentar a responsividade ao mercado	AL4
	1	Melhorar resultado econômico da organização.	CO4
	1	Reduzir prazos de entrega	AL4

Quadro 10 – Características da integração entre Marketing e Logística na Organização 4

4.5 Descrição das características da integração na Organização 5: fabricante de produtos de higiene pessoal e beleza

A função de Marketing é bastante segmentada na Organização 5. Além de estar dividida entre as três principais divisões da companhia qual pertence, também é segmentada por linhas de produtos e por marca. Por fim, cada linha de produtos possui um Encarregado por Marca (Marketing Nacional), que operacionaliza o trade marketing e o restante da estratégia no curto prazo, e ainda, um encarregado pelo Marketing de longo prazo (Marketing Regional), que cuida de desenvolvimento de produtos e outros projetos de Marketing. Dessa forma, este estudo foi conduzido com base nas ações de Marketing de escovas e fios dentais (Nacional e Regional), e suas respectivas relações com pessoas de Planejamento de Demanda e de Logística, que atendem este segmento na Organização 5. Foram entrevistados duas pessoas de Marketing: a Encarregada de Marketing Nacional da Organização 5 (EM5) e o Encarregado de Marketing Regional (MR5).

A EM5 é responsável pela execução da estratégia de Marketing no curto prazo. Suas atribuições se relacionam com: lançamento de produtos, planejamento de demanda, otimização de portfólio, relacionamento com SAC, gestão de marca e promoção, que no caso deste segmento, é focada em trade Marketing e internet. O MR5 operacionaliza estratégias de Marketing de longo prazo, requisita a compra de máquinas novas ou aproveita as existentes, requerendo modificações de ferramental, acompanha projetos e lançamentos de novos produtos. Para isso, lida com Marketing Nacional, Engenharia de Novos Produtos, PMO (*Project Management Office*), Demanda, e, indiretamente, Logística e Produção. Ele executa planejamentos e acordos de execução com essas funções em projetos futuros de venda, apenas para países da América Latina; por isso, chama-se Encarregado de Marketing Regional.

Dessa forma, a integração de Marketing e Logística, neste segmento estudado da Organização 5, depende de duas equipes interfuncionais responsáveis por integrar Marketing, Logística e Produção, conforme se observa na Figura 11.

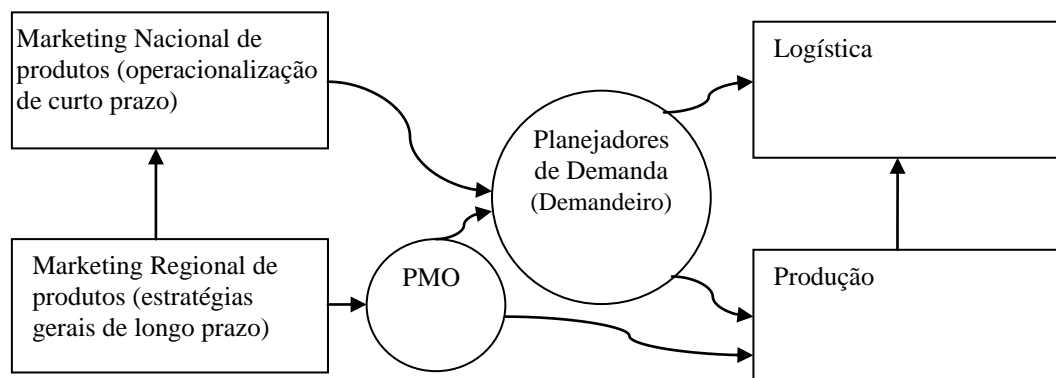


Figura 11 – Integração via equipes interfuncionais
Fonte: EM5; MR5; PMO5

A função de Planejamento de Demanda reúne um departamento com diversos Planejadores de Demanda, denominados como “Demandeiros”, cada um sendo responsável por marcas e linhas específicas de produtos. É a interface entre os ambientes de Produção, Logística, Vendas e Marketing. Essa função está subordinada à diretoria de Supply Chain, juntamente com Logística. Nessa função, foi entrevistado o Planejador de Demanda (DM5) que trabalha diretamente com a interface de Marketing e Logística de escovas e fios dentais.

As principais tarefas do demandeiro são:

- elaboração da previsão de vendas, que envolve relações com Marketing e Vendas;
- garantir o abastecimento de produto nos CD’s, que envolve relações com Logística;
- garantir que o cliente sempre tenha um produto certo, na quantidade certa, que envolve relações com Produção e Logística;
- participar das reuniões de S&OP, como função que regula a cadeia de demanda.

São realizadas reuniões no escritório Central, que fica a aproximadamente 100 quilômetros da fábrica, onde ficam os Demandeiros, o PMO, a Produção e a Logística. Dessas reuniões, participam: Demanda, Vendas e Marketing. A Demanda verifica qual é a necessidade deles de produtos e volumes e repassa essa necessidade para Produção e Logística. Dessa forma, começa toda a cadeia na colocação de pedido: 1) produção em si, 2) verificação de produtos disponíveis no depósito, 3) requisições para que Logística mande produtos aos CD’s, 4) chegada ao cliente. Dessa forma, Planejamento de Demanda é a única função na Organização 5 que tem essa visão completa da cadeia de demanda.

A função de Logística, na Organização 5, é subordinada à Diretoria de Supply Chain, assim como Planejamento de Demanda, e é composta por duas vertentes básicas: estoques e distribuição. Primeiramente, a Logística faz a recepção de produtos da fábrica, que fica na mesma planta do depósito. Também há recepção de produtos manufaturados por empresas terceirizadas, no depósito. O gerenciamento de armazém é feito com a utilização de um WMS que permite a gestão de estoques e a gestão de avarias que ocorrem durante o processo, seja de recebimento ou expedição.

O Planejador de Demanda (DM5) informa à Logística sobre a necessidade de abastecimento nos centros de distribuição (CD's) e os produtos são expedidos. Além do depósito de fábrica, a Organização 5 possui 3 CD's: um em São Paulo, um em Minas Gerais e um na Paraíba. A expedição de produtos é dividida em mercado nacional e exportação, no qual são atendidos 22 países. A função de Logística na Organização 5 lida com grande complexidade, não apenas pela quantidade elevada de SKU's, como também pelas distintas configurações de embalagem e transporte que cada país receptor exige.

O transporte é 100% terceirizado, por meio de contratos de longo prazo com transportadoras especializadas. Há cláusulas no contrato que exigem o atendimento das características de nível de serviço estabelecidas pela Organização 5. O transporte internacional é feito pelo modal aéreo em alguns casos, porém, a maioria é efetuado via marítimo. O maior contato de Logística com o DM5 se dá na execução das transferências entre CD's, pois o DM5 orienta Logística para otimizar essas operações. Eventualmente existem vendas diretas do armazém, também orientadas pelo Demandeiro, porém, o foco do depósito da fábrica é distribuir os produtos para os CD's. Nas vendas internacionais a Logística lida diretamente com os demandeiros de cada país. Nessa função foram entrevistados: o Coordenador de Logística de Distribuição (CL5) e o Coordenador de Logística de Exportação e CD's (CLE5).

Na intenção de confirmar ou complementar a visão, sobre integração, dos integrantes de Marketing e Logística, foram entrevistadas 2 pessoas de funções que possuem relações com estas: a Gerente de Projetos (PMO) e o Gerente de Vendas para Atacadistas (GV5).

Os entrevistados percebem a existência de 10 pontos de contato entre as funções de Marketing e Logística na Organização 5. A seguir serão descritos estes elementos. Os pontos citados com maior frequência foram: Promoção e Planejamento de demanda.

Promoção: a Logística desempenha um papel fundamental por meio da Demanda: não diminuir níveis de estoque de produtos durante períodos de promoção, de modo a garantir que haja produtos disponíveis nos CD's para que os vendedores tenham à disposição, nas épocas de campanhas de Marketing (EM5; CL5; GV5). Um exemplo prático seria:

Reduzir produção e transporte ao CD de um produto que não tem tanta demanda, e substituir pelo produto em promoção, ou que sai mais. No caso de promoções relacionadas a kits (leve 2, pague um, ou fio dental junto com escova), durante a veiculação destas promoções, não pode haver ruptura, e o Demandeiro pode negociar para reduzir o envio de produtos comuns ao mercado e garantir que estes kits cheguem no volume estimado pela estratégia de Marketing (EM5).

Em complemento, o Marketing Regional, que elabora o plano de comunicação na Organização 5, define investimento em propaganda com base na estimativa do volume estimado que a campanha vai alavancar em vendas. Esse volume deve ser compatível à capacidade de produção e Logística, portanto, o DM5 entra em contato com essas funções na fase de planejamento de mídias.

Será que eu vou querer comunicar na TV aberta para o Brasil inteiro?[...] Será que vale a pena realmente investir uma grana em comunicação uma vez que eu não consigo atender né? Se a fábrica e a Logística não conseguem atender à demanda do mercado? (MR5).

Uma terceira atividade de promoção, que requer contato de Marketing com Logística, por meio do Demandeiro, são as ações de Marketing no ponto de venda (trade Marketing), principalmente a venda de kits promocionais do tipo 'leve 2 pague 1'. A Logística envia os produtos para um terceiro, que faz a montagem dos kits, e organiza a retirada dos mesmos (CL5; CLE5; GV5; EM5). O Demandeiro deve estar atento a esses produtos e propor ao Marketing ações oportunas para que não haja vencimento de produtos, ou então, informar Logística para conduzir os produtos para reprocessamento.

Planejamento de demanda: Na atividade de planejamento de demanda há necessidade de contato entre Logística e Demanda, de modo a adequar números do Demandeiro e de Marketing à capacidade de armazenagem e transporte (EM5; DM5; CLE5;

CL5; GV5). Esse envolvimento pode evitar ruptura de fornecimento, perda de vendas e de produtos, por vencimento (CLE5). Esse planejamento inclui volumes, tipos de produtos e regiões geográficas a serem atendidas. É definido em reuniões mensais entre Demanda, Marketing e Vendas:

Os três se reúnem, Marketing sugere número de estimativa, Vendas sugere outro número, e Demanda informa o que a fábrica pode produzir, transportar e armazenar. Dessa forma se fecha o número final e a demanda faz um *fine tuning* nos números, entre todos os SKU's, no dia a dia (EM5).

Segundo o DM5, essa é a tarefa essencial de sua função: “o *forecast* a gente monta com Vendas e Marketing, as duas funções se reúnem com Demanda. Isso ocorre nas reuniões de S&OP” (DM5). Segundo o DM5, a Logística não participa dessas reuniões, mas é acionada por ele, que expõe os resultados da reunião.

Além disso, a Logística compartilha dados sobre giro de estoque, para que o DM5 negocie com Marketing possíveis promoções no intuito de acelerar o giro de produtos de baixa demanda.

Então eu tenho que ter essa organização pra poder concretizar os planos que demanda e Marketing fizeram, porque senão eu mando um produto que está super abastecido para um CD, quando teria que mandar para outro. Então, eu preciso fazer esse balanceamento de saber o que enviar, e aí, eu interfiro diretamente nos planos que Demanda e Marketing fizeram (CL5).

Desenvolvimento e lançamento de novos produtos: neste ponto de contato, o Marketing Regional apresenta as possíveis necessidades de mudanças em suprimentos, infraestrutura fabril e de armazenagem. PMO e Demanda verificam, junto à Produção e Logística, quanto à viabilidade operacional de tais mudanças. Dessa forma, avaliam em conjunto a necessidade de novos investimentos e a viabilidade de mercado em relação a possíveis quantidades demandadas em longo prazo (MR5; PMO5). Novos projetos necessitam de simulações e informações provindas da Logística, tais como: testes de transporte e desenvolvimento de embalagens. “Vai desenvolver um produto novo? Como vai ser composto, se vai ser bisnaga, vai ser ensacado, em caixinha de cartolina? Como que vai fazer a paletização?” (CLE5). Essas informações são essenciais para que Logística defina, com

antecedência, meios de armazenagem e transporte que não prejudiquem a integridade dos produtos. Esse ponto de contato requer ações de Marketing para a obtenção da idéia e do posicionamento do projeto de produto.

Entrega eficiente ao cliente / Transporte: “A tarefa de entregar eficientemente ao cliente faz da Logística um diferencial competitivo, agrega valor”. Nesse sentido, o Planejamento de Demanda interage frequentemente com Logística, de modo a garantir entregas em tempo certo, evitar avarias, sem misturas ou códigos errados (DM5). Os projetos de produtos destinados à exportação demandam forte interface de Marketing com Logística, pois o projeto deve detalhar procedimentos de transporte, transferências da fábrica às unidades de armazenagem, inclusive em outros países. Dessa forma, a viabilidade financeira é verificada pelo PMO, e as características operacionais, com Logística, via Demandeiro (MR5).

A Logística deve se adequar, em termos de veículos adequados e volumes estimados pelo Marketing para transportar o novo produto, que pode requerer características específicas de manuseio e transporte. Esse contato com Logística é feito pelo Demandeiro, que acompanha todo o processo de desenvolvimento do produto e recebe as informações de Marketing sobre datas e volumes a serem comercializados. Com base nessas informações, a Logística é comunicada pela Demanda e prepara suas operações para transportar esse novo item (PMO5).

Transferências entre CD's: o Demandeiro é quem determina o que vai para cada CD. “Eles têm uma participação, assim, gigantesca, na nossa distribuição. E eles dependem da gente, né? De fazer o mais rápido possível o que eles precisam, entendeu?” (CL5). Quando Marketing resolve lançar ou descontinuar algum produto é necessário que se organize, em conjunto com Logística, os estoques remanescentes de produtos a serem descontinuados. Da mesma forma, para os novos produtos, deve-se orientar a Logística sobre quais produtos terão maior demanda nos próximos dias, para que estes sejam enviados CD's corretos, em volumes corretos, de modo a evitar custos com movimentação adicional, como destaca o exemplo a seguir.

A gente pode fazer junto pra reduzir custo, talvez o cliente de Manaus, que é atendido pelo CD de João Pessoa, passa a ser atendido pelo CD de Extrema, fica mais barato. Outra coisa, se no CD de João Pessoa, no final do mês, eu vou ter uma

venda um pouco maior, e já tenho essa informação, eu falo com o pessoal de Logística: olha pode mandar mais produto com antecedência (DM5).

“Sempre que tem uma ação de Marketing, a gente segue essas orientações de Planejamento de Demanda, com antecedência, para não sofrer o impacto desse problema” (CLE5). Esse envolvimento pode evitar ruptura de fornecimento, perda de vendas e de produtos, por vencimento.

Nível de serviço: há cláusulas contratuais, nos contratos com transportadoras, estipulando características do nível de serviço para entregas em diferentes clientes. Essa segmentação de clientes e níveis de serviço é determinada pelo Marketing, por Vendas e pelo Demandeiro. Para acompanhar esse processo logístico, e atender aos diferentes níveis de serviço, a Logística tem um sistema de *Customer Logistics Service* (CLS), que adapta as condições específicas de cada cliente às condições de determinadas transportadoras:

Ah, beleza, o cara quer que entregue paletizado com tudo, ou ele quer que paletiza lá na porta dele pra ele não perder volume dentro do caminhão, então eu vou ter que colocar uma transportadora aqui que faça retrabalho pra mim na hora de entregar (CL5).

Dessa forma, o Demandeiro passa as informações sobre as exigências de cada cliente para que Logística possa alimentar o sistema de CLS. “Eu verifico, sempre alternativas para, sem diminuir a qualidade do serviço, reduzir custo” (DM5).

Armazenagem adequada/gestão de estoques: interfere diretamente nas ações de *trade marketing*. Segundo a EM5, a disponibilização correta de estoque de segurança favorece tanto o Marketing quanto a Logística, pois se faltar estoque o indicador OTIF (*on time in full*) será prejudicado, por que as entregas não serão feitas no prazo estipulado. Da mesma forma, se faltar estoque para atender ao planejamento de demanda, o indicador MAPE (*Mean Absolute Percentage Error*) será prejudicado. Dessa forma, as pessoas das duas funções tentam manter estoques adequados para que seus indicadores não sejam prejudicados.

Nessa atividade, o Demandeiro exerce um importante papel nas atividades de armazenagem, localizando produtos de baixo giro e propondo ações de venda, juntamente com o Marketing.

Olha Logística, aquele produto que tá aí a gente vai vender mais barato, para determinado lugar, que nós vamos fazer uma promoção, e pronto, tiramos o produto que estava sem giro do depósito, entendeu? Então existe uma integração muito grande da Demanda com a armazenagem (CL5).

Definição de Características de produtos: envolve definição de características de embalagens, gerenciamento de complexidade das embalagens para facilitar Logística, tempo de transporte e armazenagem. Mudanças em características de produtos podem gerar dificuldades ou facilidades, tanto para Logística quanto para Produção. “Por exemplo: se a gente mudasse a linha e fizesse uma pequena mudança nessa escova aqui iria ficar muito mais fácil aqui na fábrica, aí falando nisso, para o cliente a mudança fica imperceptível” (DM5). Há casos em que uma decisão do Marketing interfere no desempenho da Logística, por exemplo: mudanças em produtos que requerem manufatura ou montagem feitos por terceiro aumenta ciclo de produção, a quantidade de fretes e de SKU's. Esse tipo de planejamento deve ser negociado com Demanda, que negocia com Logística de forma prévia (EM5).

Gestão de portfólio de produtos: consiste em descontinuar produtos, alocar novos produtos e modificações ao portfólio atual. Essa atividade de Marketing tem o papel fundamental de garantir operações com produtos que tenham maior saída ou interesse econômico. Além disso, impacta diretamente na Logística, pois está relacionada à redução ou aumento da complexidade de SKU's. Toda alteração no portfólio é negociada com Planejamento de Demanda, de modo a decidir em conjunto formas de equilibrar a distribuição entre produtos, ao invés de interromper o fornecimento de um item específico por limitações de linha ou Logística. Além de novos produtos, existe a criação frequente de kits promocionais (leve 2, pague 1 ou fio dental com a escova) (EM5; DM5).

Ações de Marketing no ponto de venda (Trade Marketing): consiste na principal tarefa da EM5, visto que a marca analisada não recebe grandes investimentos em mídias de massa. Nessa atividade, é importante que o Demandeiro entenda que alguns SKU's são mais fundamentais que outros. Dessa forma há situações em que é necessário:

[...] tirar volume de um para colocar em outro mais estratégico, ou seja, lidar com os limites de capacidade da Logística e da Produção. Ou ainda, desovar itens descontinuados: demanda fala com Marketing, que fala com financeiro para tentar desconto, e libera para vendas (EM5).

Em relação aos fatores de integração, percebe-se, que na Organização 5, a base da integração está concentrada nas relações de Marketing e Logística com as equipes interfuncionais: Planejamento de Demanda e PMO, denotando o predomínio da formalidade na integração. A seguir são descritos os fatores de integração caracterizados pelos entrevistados da Organização 5.

Comunicação adequada: tanto no que se refere à infraestrutura de comunicação quanto à disponibilidade das pessoas para conversas informais e imediatas (EM5; MR5; DM5; GV5). A maioria das comunicações entre Logística e Demanda é realizada informalmente, por telefone, *email* ou programa de mensagens instantâneas pela internet (CL5; CLE5). A PMO5 e o EV5 também valorizam a comunicação informal e destacam que esta reduz barreiras entre as equipes e adianta o trabalho.

Trabalho conjunto para resolver conflitos: em razão da confiança entre as equipes, existe espírito de grupo, que facilita o trabalho conjunto para resolver conflitos (EM5; MR5; CL5; CLE5; DM5; PMO5; GV5). As pessoas se ajudam mutuamente de modo a evitar situações nas quais, por limitações operacionais, possa ocorrer ruptura de fornecimento. A PMO5 destaca que esse trabalho conjunto é mais informal até o ponto em que não há como resolver; a partir de então, o problema precisará ser escalado a níveis mais elevados, em termos de hierarquia.

Se a gente negocia, eu acho que pra resolver problema, na hora do aperto, a gente se vira, tudo mundo se junta e vai lá. É igual irmão, que assim, você briga, briga, briga com seu irmão, mas na hora que vem um parceiro pra brigar, você se une com seu irmão contra o outro (PMO5).

Apoio da alta administração: estes instituíram objetivos funcionais não conflitantes entre as funções e congruentes com estratégia organizacional. “Antes era tudo separado, agora um começou a se importar mais com o outro. Metas passaram a ser conjuntas em partes” (EM5). Objetivos de cada função passaram a ser baseados em OTIF (*on time in full*), que mede a eficiência da entrega de produtos e, ainda, em MAPE (*Mean Absolute Percent Error*), pelo cumprimento acurado da previsão de demanda (EM5; RM5; CL5; DM5; PMO5; GV5). Apesar desta iniciativa, ainda há objetivos não comuns que podem gerar certo conflito. Logística também é avaliada individualmente por redução de estoque e

complexidade: “Meu sonho era estoque de três meses, mas se não atender bem, o time da fábrica (que inclui Logística) realmente fica com o estoque gigantesco, e isso é ruim para os objetivos deles e para os meus também” (EM5).

Além disso, a alta administração apóia o processo integrativo, promovendo encontros trimestrais para falar de resultados organizacionais e funcionais da Diretoria de *Supply Chain*.

A gente vai para um hotel fazenda para divulgar esses dados de maneira geral, entendeu? Isso aí trás uma integração né? De uma maneira ou de outra. Quando vai se fazer os planos para o ano seguinte, a gente faz os planos juntos e o resultado dos planos é também comunicado de maneira conjunta (CL5).

Consideração aos grupos informais de trabalho: há apoio para que grupos colaborem uns com os outros. Os gerentes reconhecem a importância da disposição voluntária das pessoas em trabalhar de forma integrada e incentivam para que um ajude os outros, dessa forma, as equipes, frequentemente, trabalharão em conjunto para resolver problemas e conflitos de interesse individual ou conjunto (MR5; CL5; CLE5; DM5; PMO5; GV5).

Nível de confiança: facilita o contato informal e rápido no dia a dia, facilita que as equipes trabalhem em conjunto (EM5; CL5; CLE5; DM5; PMO5; GV5). Essa segurança interpessoal se deve, em parte, porque todos se conhecem bem, há bastante tempo, e podem prever determinadas atitudes dos colegas de trabalho (CL5; CLE5).

[...] o time de Marketing confia muito no time de demanda e demanda confia muito no time de Marketing, [...] se eles não tivessem confiança no nosso time eles não pediriam todas as informações, não pediria essa total participação e o oposto também, se tivesse desconfiança deles a gente não pediria sempre a opinião e a participação deles (DM5).

Segundo a EM5, esse nível de confiança é percebido por ela em razão da disposição que as pessoas têm em atender rápido e com precisão os requisitos de Marketing. Apesar de possuir confiança suficiente, a EM5 destaca que pessoas de Marketing da Organização 5, que trabalham com outras marcas/segmentos, não possuem a mesma qualidade de integração com a demanda.

Equipes interfuncionais: entre Marketing e Logística existe uma equipe interfuncional que é o Planejamento de Demanda. Dessa forma, Marketing não interage diretamente com Logística: faz-se por intermédio do Demandeiro, que se reúne com Marketing e Vendas e informa Logística e Produção para que se preparem para cumprir tal planejamento de demanda. Consiste na base da integração entre Marketing e Logística na Organização 5, no que se refere a processos correntes, e pela equipe de PMO, para projetos de produtos e estratégias futuras. Essas equipes, principalmente Demanda, integram todo tipo de necessidade de relacionamento que Marketing tem para com a Logística, bem como para com a Produção (EM5; MR5; CL5; DM5; PMO5; GV5).

Espírito de grupo: há noção de conjunto e busca de objetivos da organização como um todo, isso facilita a resolução de conflitos (EM5; MR5; CL5; DM5; PMO5; GV5). “O clima é bom assim, acho que não tem um clima super pesado não. Facilita (resolver conflitos) até pela questão de você se aproximar, ter um acesso de uma comunicação informal” (MR5).

Planejamento em conjunto: consiste, principalmente, em planejamento de demanda, projetos e S&OP. Contudo, Logística não participa formalmente destas reuniões, sendo consultada, ou posteriormente avisada sobre as decisões, pelo Demandeiro. (EM5; MR5; CL5; DM5; GV5). No desenvolvimento de novos produtos, há relação com todas essas funções, para definir características físicas do produto, posicionamento, comunicação para propaganda. O planejamento destes itens é feito em conjunto com Produção e Logística via PMO. Planejamento de Demanda também ajuda nesse ponto, informando aumento de demanda, ou redução, necessidade de embalagens com quantidades maiores ou menores (MR5). Há reuniões de gerenciamento de projetos de novos produtos com PMO, quinzenais e formais, para acompanhar status de projetos atuais e lançamentos de produtos de projetos recém concluídos (PMO5). Os funcionários de Logística, eventualmente, podem ser adicionados à equipe que gerencia o projeto para tirar dúvidas. Essas dúvidas surgem ao longo da elaboração do fluxo de processo que o produto novo vai gerar, como por exemplo: controle por código de barras ou características técnicas para adequar sistemas de armazenagem. Esse contato entre Marketing, PMO e Logística é feito por intermédio do Demandeiro (PMO5).

Reuniões interfuncionais: para planejamento em conjunto da demanda e S&OP, que requerem a presença de Marketing e Planejamento de Demanda (GV5; DM5; CL5; MR5; EM5). Além disso, ocorrem reuniões interfuncionais relacionadas a projetos, como descrito a seguir.

A gente tem uma reunião chamada *Project Meeting* que é tipo uma reunião de projeto mesmo, onde a gente reúne todo mundo, pessoal de demanda, Logística, qualidade, manufatura, Marketing e PMO, para a gente começar a ver dentro de cada projeto. [...] São reuniões formais, dali saem atas com decisões, então, tem que ir pessoas autorizadas a tomar decisões (MR5).

Apenas entre Planejamento de Demanda e Marketing existem reuniões interfuncionais ordinárias e formalizadas: “uma vez por mês o Marketing compartilha com a gente o que tem de estratégia que eles estão fazendo, e a gente, explica o que está acontecendo aqui, o que a gente está fazendo diferente aqui então aqui” (DM5). Além disso, existem reuniões ordinárias sobre planejamento de demanda e S&OP, com Marketing e Vendas. Com Logística, isso já não é tão freqüente (DM5).

Compartilhamento de informações: há infraestrutura adequada para tal, e ainda, disposição para compartilhar informações por meio de um fluxo menos formalizado e não ordinário, porém, constante (EM5; CL5; CLE5; GV5; PMO5). O GV5 reconhece que há compartilhamento de informações entre as equipes: “todo mês, há reuniões nas quais Vendas recebe informações de Demanda e Marketing. Assim, Marketing informa vendas sobre promoções, e Demanda informa Logística”. O CL5 informa que Logística compartilha informações sobre giro de estoque, para que Demanda negocie com Marketing possíveis promoções no intuito de acelerar o giro de produtos de baixa demanda.

Então eu tenho que ter essa organização pra poder concretizar os planos que demanda e Marketing fizeram, porque senão eu mando um produto que está super abastecido para um CD, quando teria que mandar para outro. Então, eu preciso fazer esse balanceamento de saber o que enviar, e aí, eu interfiro diretamente nos planos que Demanda e Marketing fizeram (CL5).

Congruência entre objetivos funcionais com estratégia organizacional: este fator ocorre de maneira formal e é derivado dos objetivos da companhia como um todo. Ele contribui para sustentar um sistema de avaliação e recompensas que não gere conflitos (EM5; CL5; DM5; PMO5; GV5). Além disso, a EM5 informou que as funções de Logística e Marketing são subordinadas a vice-presidências distintas. Há até pouco tempo, não havia

muita interação entre a vice-presidência de operações e a de mercado, porém, no presente, houve mudanças que estão proporcionando um conjunto de interesses mútuos entre estas. Tal fato colabora para que haja congruência entre objetivos funcionais e objetivos organizacionais.

Objetivos não conflitantes entre as funções e Sistema de avaliação e recompensas mútuas: os sistemas de avaliação e recompensas das funções, não geram comportamentos competitivos e individualistas. Parte da remuneração variável é atrelada a indicadores conjuntos. Tanto Demanda quanto Logística são avaliados pelo nível de serviço e nível de satisfação de clientes. No caso da relação da Demanda com Marketing, ambas as funções são avaliadas pela variação absoluta de previsão de demanda. O CL5 destaca que a Logística é avaliada, principalmente, por erros de separação, erros de conferência, acuracidade de depósito, acuracidade de estoque de segurança. Todos esses itens também geram impacto nos indicadores da demanda, como, por exemplo, variação entre previsão e realizado (MAPE) e giro de estoque. Por essa razão, não há problemas com avaliação de desempenho e sistemas de recompensa incongruentes entre as funções (EM5; CL5; DM5; GV5).

Ampla conhecimento de uma função à respeito da outra: pessoas se conhecem bem, o que possibilita prever determinadas atitudes dos colegas de trabalho, bem como conhecer dificuldades e possibilidades existentes em cada função. Mesmo que mudem de função, o contato continua e isso facilita a comunicação e a negociação de conflitos (CL5; DM5; GV5).

Longevidade dos relacionamentos: as pessoas se conhecem há bastante tempo (CL5; DM5; PMO5) e isso “pode fazer as coisas acontecerem mais rápido, porque, se você conhece as pessoas, eu ligo e te peço uma coisa, você sabe quem eu sou, sabe que se eu te ligo é importante, então você vai fazer” (PMO5).

Reconhecimento de interdependência funcional: ações formais da alta administração, tais como treinamentos e metas conjuntas, proporcionam uma maior noção de interdependência e necessidade de respeito mútuo (EM5; CL5; DM5).

Treinamento interfuncional: não são frequentes, porém, contribuem para que as pessoas conheçam melhor as responsabilidades e dificuldades de outras funções (CL5; GV5). “Porque nessas integrações que ocorrem em hotéis e tudo mais, cada área se apresenta,

fala um pouco do que tá fazendo, fala um pouco dos projetos que estão acontecendo, seus indicadores, se foram bem, se foram mal” (CL5).

Proximidade física dos locais de trabalho: a proximidade física das equipes de Demanda e Logística estimula a comunicação informal e a aproximação das funções. O mesmo não ocorre com Marketing, que se localiza em outra cidade (DM5).

O nível de integração foi caracterizado como alto, com base nas percepções que mostraram consenso entre os entrevistados da Organização 5, não apenas pela avaliação (alto, médio ou baixo), mas pelo conteúdo do discurso. Assume-se este nível de integração para esta organização, pois o conteúdo dos discursos dos entrevistados denota efetividade nas iniciativas de integração. Apesar de vários entrevistados notarem a ausência de alguns fatores de integração, tal fato não chega a prejudicar a efetividade da integração, pois há ações formais para prevenir ações individualistas e seus possíveis efeitos. A seguir são apresentadas as percepções dos entrevistados da Organização 5 sobre o nível de integração, bem como sobre os fatores que o influenciam.

Nível Alto: há congruência de objetivos e contato intenso por meio de PMO e Demanda (MR5). Constante fluxo operacional em conjunto com o Demandeiro. Nota-se a presença de fatores de integração informais como: confiança e disponibilidade de comunicação informal constante. Eventos e treinamentos conjuntos para exposição de metas e resultados (CL5).

Nível Médio: há trabalho conjunto, reuniões, confiança interpessoal (com Marketing). A distância atrapalha um pouco (com Marketing). As funções estão sob a mesma diretoria e tem contato frequente, porém, mais por conversas interpessoais (com Logística). Há necessidade de maior contato formal, maior participação mútua nas rotinas (com Logística) (DM5). Planejamento de vendas maior que a capacidade logística em picos de final de mês. Falta uma função conhecer melhor o que a outra faz. Objetivos conflitantes. Há planejamento conjunto com Marketing e Demanda, mas não com Logística. Entretanto, as funções se ajudam mutuamente e ajustam os limites operacionais para alcançar objetivos organizacionais (PMO5). Há conhecimento prévio sobre a capacidade das funções.

Há informações prévias sobre risco de ruptura por problemas de Logística para evitar vendas que não possam ser entregues. Demanda e Marketing interagem formalmente em reuniões de planejamento. Demanda repassa decisões planejadas a Logística. (GV5). “Há ferramentas formais como planejamento e reuniões periódicas, porém a distância física

impede aumento de interação. As funções deveriam conhecer melhor as operações umas das outras” (EM5).

Nível Baixo: há necessidade de melhorar a previsão de demanda. Logística precisaria estar envolvida desde a criação do produto. Pessoas das duas funções não conhecem bem as responsabilidades uma das outras. Realização de treinamentos pode elevar o nível da integração (CLE5).

Ao analisar os fatores de integração percebidos pelos entrevistados, pode-se afirmar que a integração ocorre mais por formalidade entre Demanda e Marketing e, predominantemente, por informalidade entre Demanda e Logística. A base da integração entre Marketing e Logística está na equipe interfuncional denominada Planejamento de Demanda, que executa reuniões e planejamentos interfuncionais que dizem respeito às duas funções em estudo. Para facilitar a colaboração informal, há confiança e trabalho conjunto para resolver problemas.

Na integração entre Demanda e Marketing predomina a formalidade: reuniões periódicas, planejamento de demanda, S&OP e operacionalização do trade Marketing. Há confiança interpessoal (EM5; MR5; DM5). Percebe-se a ocorrência de negociações informais e requisições de informações de outras funções. Comunicação informal propiciada pelo espírito de grupo (MR5). Indicadores de desempenho são alinhados entre funções e com a organização (OTIF/ MAPE) (EM5).

Na integração entre Demanda e Logística predomina a informalidade: Pessoas se conhecem há muito tempo, isso facilita resolver conflitos. Proximidade física estimula comunicação (DM5). Há reuniões, treinamentos e eventos conjuntos formais, porém, no dia a dia, todo o trabalho se baseia na comunicação informal com Demanda para ajustes de curto prazo. Há confiança entre as equipes e conhecimento sobre os limites operacionais de cada função (CL5; DM; CLE5). A disposição interpessoal possibilita que a relação entre as funções se desenvolva. Há negociações e trabalho conjunto para resolver conflitos. Ajuda mútua para evitar ruptura de fornecimento (CLE5; PMO5).

Por fim, os entrevistados da Organização 5 percebem que a integração efetiva de Marketing com Logística, por meio de Planejamento de Demanda, pode gerar diversos impactos, como se observa a seguir.

Evitar ruptura de produtos na gôndola/mercado: quando Marketing organiza uma promoção ou lançamento, deve haver produtos disponíveis ao consumo no

momento da execução. Além disso, deve-se evitar ruptura de produtos estratégicos que geram maior volume de vendas ou altos ganhos econômicos (EM5). O incentivo, sinalizado pelos objetivos comuns (MAPE, satisfação de clientes e nível de serviço), proporciona que haja maior cuidado ao definir a previsão de demanda, contribuindo com a preparação prévia de Logística, que consegue evitar atrasos na entrega e falta de estoques nos CD's (DM5; CLE5; GV5).

Alcançar prêmios e indicadores funcionais: integração facilita o alcance de indicadores como: MAPE, OTIF, redução de complexidade de SKU's e redução de níveis de estoque (EM5). Além disso, melhora o conhecimento da Logística sobre clientes, permitindo aprimorar o OTIF (*On Time In Full*), que indica se o cliente está sendo atendido no tempo estipulado. Permite, também, melhorar o IRL (*Inventory Replenishment Level*) que mede o giro de estoque, pela negociação com Demanda para colocar em promoção os produtos de baixo giro (CL5; CLE5).

Aumentar/evitar perda de Parcela de Mercado: a acurácia do planejamento de demanda evita ruptura na gôndola de produtos que são básicos para estar em um ponto de venda (GV5; EM5). Bons relacionamentos internos facilitam que novos produtos estejam fisicamente disponíveis ao público alvo, no tempo previsto para lançamento, antes que a concorrência lance primeiro (MR5).

Reduzir custos com armazenagem e frete: por meio da previsão de demanda acurada, informação que deve vir de Marketing e de Demanda, com antecedência, permitindo ajustar estoques mínimos, evitar fretes desnecessários (CL5). Isso ocorre por meio de transferências corretas, ou seja, “evitar mandar produto para um depósito e depois ter que trazer de volta pra mandar pra outro” (CLE5). Isso pode ser evitado com a comunicação entre Demanda e Logística, de forma a organizar o estoque conforme as intenções promocionais de Marketing.

Aumentar / Manter o nível de satisfação de clientes: clientes esperam a eficiência da entrega que pode ser propiciada pela ausência de avarias, atrasos de entrega e adequação do nível de serviço a diferentes segmentos (DM5). Além disso, a troca de informações com Demanda, sobre clientes, proporciona entregar a “coisa certa, no lugar certo, na hora certa. Com isso a gente consegue deixar o cliente satisfeito” (CL5).

Evitar perda/avarias de produtos: pelo planejamento de demanda acurado e controle de estoques para que produtos não se percam por causa da validade (no caso, o fio

dental, pois escovas não têm prazo de validade). Decisões conjuntas sobre embalagens também impactam neste item.

Eu não vou dar palpite no material que o cara vai querer embalar o produto, mas, se eu tiver a oportunidade de dar os meus palpites eu iria sugerir embalagens com materiais adequados ao formato e peso do produto, para evitar avarias na paletização” (CLE5);

Evitar desgaste psicológico dos funcionários: integração gera facilidade de trabalhar, confiança no que se está fazendo, por meio da confiança que se possui pela função integrada, evitando desentendimentos e desgastes pessoais (CL5). A PMO 5 destaca que o desgaste pode ser evitado em razão do conhecimento que uma função tem da outra, bem como da resolução de problemas em conjunto.

Eu enxergo que tem coisas pequenas que a gente poderia mudar no dia a dia, se um entendesse melhor o outro, perceberia que um fechamento vai ser sempre uma correria, mas não precisa ser um coisa caótica. Seria muito mais tranquilo pra todo mundo se a gente tivesse essa integração maior (PMO5).

Melhorar resultado da empresa como um todo: a integração entre as funções permite aumentar faturamento para a organização pois permite aumentar a quantidade ofertada ao mercado, ampliar o número de produtos que sejam interessantes ao mercado de forma mais eficiente e rápida (MR5). Permite, também, melhorar a rentabilidade da organização pelo planejamento conjunto de portfólio de produtos, descontinuando itens menos lucrativos ou menos estratégicos (DM5).

Reduzir Estoques: pela disponibilização correta de estoque de segurança, planejado em conjunto (EM5). “A gente vai produzir sempre o produto correto, não vai ter ou produto faltando, sobrando” (DM5). Isso ocorre pelo planejamento de demanda acurado e pelos objetivos compartilhados.

Evitar vendas acima da capacidade logística: pelo planejamento conjunto de demanda, que considera a capacidade Logística, indicadores de eficiência de entrega e de cumprimento da previsão avaliado pelo indicador MAPE:

Antes da integração de indicadores (adoção do MAPE), vendedores tinham meta de vender 130, mas marcavam, 100 na previsão, por segurança, caso não atingissem. Aí fábrica e Logística se preparam para 100 e se ‘deparam’ com 130 em cima da hora (PMO5).

Evitar perda de vendas: por uma previsão de demanda acurada e com antecedência correta (CLE5).

Adequar o nível de serviço de acordo com as características dos clientes: integração permite atender aspectos de nível de serviço como: contratos com acordos de níveis de serviço registrados no *Customer Logistics Service* (CLS) e pré-definidos pelo Marketing, conforme segmentação de clientes (CL5).

Existem transportadoras que entregam até com pá carregadeira. Sem retrabalho, sem nada. Eu te fecho o caminhão em um dos CD’s nossos entrega na porta do cliente. Isso é fácil administrar. Agora existem transportadoras que têm que fazer retrabalhos para a gente. Existem produtos que precisam estar na hora certa, no lugar certo, para determinados mercados mais exigentes. Essas transportadoras têm acordo de nível de serviço no contrato. Então depende muito do mercado que aquela transportadora está atendendo (CL5).

Melhorar a imagem da empresa/produto/marca no mercado: promoções como montagem dos kits de venda conjunta e ações de trade Marketing geram fortalecimento da marca e exigem esforços conjuntos entre Marketing e Logística. Esses são meios de fortalecer a imagem da marca em estudo, visto que a mesma não recebe muitos investimentos para mídias de massa (EM5).

Gerar lentidão nos processos por burocracia: consiste em um impacto negativo da integração, gerado por controles e formalidades no intuito de integrar as duas funções. Além disso, como há um clima de amizade na Organização 5, por vezes “as coisas não andam porque ninguém quer colocar o outro na parede” (EM5). Deveria haver regras formais para lidar com isso, segundo a entrevistada.

Como se percebe, a integração entre Marketing e Logística, na Organização 5, é obtida pelo intermédio da função Planejamento de Demanda, sob a representação do Demandeiro. Percebe-se que, no segmento analisado, a relação entre Marketing e o Demandeiro é marcada por um forte relacionamento, baseado em fatores de integração

planejados e aplicados formalmente. No entanto, a relação da Demanda com Logística funciona com menor contato formalizado e as atividades conjuntas são baseadas em fatores de integração dependentes da disposição interpessoal dos envolvidos.

A efetividade da integração é mais percebida por Marketing e Demanda que por Logística, que se sente prejudicada por não interagir em processos iniciais de P&D e modificações de características de produtos existentes. Dessa forma, esses entrevistados sentem que a Logística deveria ser mais consultada. A Figura 12 ilustra as características predominantes da dinâmica de integração interfuncional entre Marketing e Logística na Empresa 4.

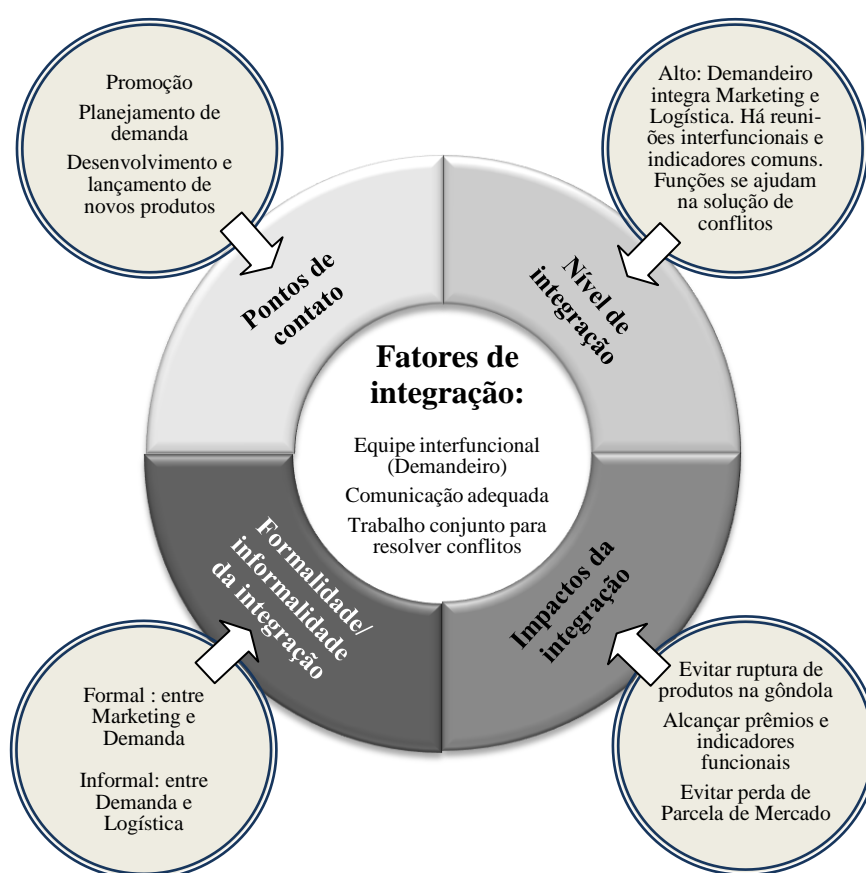


Figura 12 – Dinâmica de integração entre Marketing e Logística na Organização 5

O Quadro 11 mostra os elementos relacionados à integração entre Marketing e Logística na Organização 5, categorizados em pontos de contato, fatores de integração, nível e impactos.

	Frequência de citações	Elemento de integração	Entrevistados que citaram
Pontos de contato	6 5 3 3 3 2 2 2 2 1	Promoção Planejamento de demanda Desenvolvimento e lançamento de novos produtos Entrega eficiente ao cliente / Transporte Transferências entre CD's Nível de serviço Armazenagem adequada /gestão de estoques Definição de Característica de produtos Gestão de portfólio de produtos Ações de Marketing no ponto de venda	EM5;MR5;CL5;CLE5;DM5;GV5 EM5; CL5; CLE5; DM5; GV5 MR5; CLE5; PMO5 MR5; DM5; PMO5 CL5; CLE5; DM5 CL5; DM5 EM5; CL5 EM5; DM5 EM5; DM5 EM5
Fatores de integração	7 7 6 6 6 6 6 6 5 5 5 5 5 4 4 3 3 3 3 2 1	Comunicação adequada Trabalho conjunto para resolver conflitos Apoio da alta administração Consideração aos grupos informais de trabalho Nível de confiança Equipes interfuncionais Espírito de grupo Planejamento em conjunto Reuniões interfuncionais Compartilhamento de informações Congruência de objetivos funcionais e organização Sistema de avaliação e recompensas mútuas Objetivos não conflitantes entre as funções Amplio conhecimento da função à respeito da outra Longevidade dos relacionamentos Reconhecimento de interdependência funcional Treinamento interfuncional Proximidade física dos locais de trabalho (Apenas Demanda e Logística)	EM5;MR5;CL5;CLE5;DM5;PMO5;GV5 EM5;MR5;CL5;CLE5;DM5;PMO5;GV5 EM5;MR5;CL5;DM5;PMO5;GV5 MR5;CL5;CLE5;DM5;PMO5;GV5 EM5;CL5;CLE5;DM5;PMO5;GV5 EM5;MR5;CL5;DM5;PMO5;GV5 EM5;MR5;CL5;DM5;PMO5;GV5 EM5; MR5; CL5; DM5; GV5 EM5; MR5; CL5; DM5; GV5 EM5; CL5; CLE5; PMO5; GV5 EM5; CL5; DM5; PMO5; GV5 EM5; CL5; DM5; GV5 EM5; CL5; DM5; GV5 CL5; DM5; GV5 CL5; DM5; PMO5 EM5; CL5; DM5 CL5; GV5 DM5
Nível de integração	4 2 1	Médio Alto Baixo	EM5; DM5; PMO5; GV5 MR5; CL5 CLE5
Formalidade/informalidade	4 2 1	Formal e Informal Informal (Demanda e Logística) Formal (Demanda e Marketing)	MR5; DM5; PMO5; GV5 CL5; CLE5 EM5
Impactos da integração	4 3 3 2 2 2 2 2 2 2 1 1 1 1 1	Evitar ruptura de produtos na gôndola Alcançar prêmios e indicadores funcionais Aumentar / evitar perda de Parcela de Mercado Reduzir custos com armazenagem e frete Aumentar / Manter o nível de satisfação de clientes Evitar perda/avarias de produtos Evitar desgaste psicológico dos funcionários Melhorar resultado da organização como um todo Reduzir Estoques Evitar vendas acima da capacidade Logística Evitar perda de vendas Adequar o nível de serviço aos clientes Melhorar a imagem da organização no mercado Gerar lentidão nos processos por burocracia	EM5; CLE5; DM5; GV5 EM5; CL5; CLE5 EM5; MR5; GV5 CL5; CLE5 CL5; DM5 EM5; CLE5 CL5; PMO5 MR5; DM5 EM5; DM5 PMO5 CLE5 CL5 EM5 EM5

Quadro 11 – Características da integração entre Marketing e Logística na Organização 5

4.6 Análise Intercasos

Neste subtópico, as opiniões de todos os entrevistados, de todas as empresas, foram agrupadas, de modo a obter uma visão geral das características de cada elemento de integração trabalhado na pesquisa. É apresentada uma contagem destes elementos, identificada por organização, de modo a caracterizar a integração em cada organização e, ao mesmo tempo, prover uma visão consolidada da amostra. O Quadro 12 mostra as características da integração, em todas as empresas pesquisadas, categorizadas nos cinco elementos descritos pela estrutura de análise que norteou a pesquisa: pontos de contato, fatores de integração, nível de integração, formalidade/informalidade, impactos da integração.

Há uma coluna para cada organização pesquisada, em qual está a contagem dos respondentes que notaram a presença de cada elemento descrito à esquerda. Ao lado direito do quadro, encontra-se a somatória de todos os elementos mencionados pelos entrevistados de todas as empresas pesquisadas, em ordem decrescente de frequência de citação. Na coluna da esquerda, em que são identificadas as categorias, é mencionada a quantidade de elementos que compõe cada categoria, logo abaixo do nome da mesma. Logo após esse quadro, destaca-se o resultado mais essencial da pesquisa, que consiste na caracterização aprofundada de todos os elementos de integração identificados nas empresas pesquisadas.

Categoria	Elemento	Organização 1 Chassis e rodas	Organização 2 Agroquímicos	Organização 3 Bebidas carbonatadas e não carbonatadas	Organização 4 Óleo e derivados de soja	Organização 5 Produtos de higiene pessoal e beleza	Quantidade de entrevistados que citaram
Pontos de contato (Qt.17)	Planejamento de demanda	2	6	7	2	5	22
	Entrega/transporte eficiente ao cliente	4	5	5	4	3	21
	Desenvolvimento e lançamento de novos produtos	5	-	6	3	3	17
	Promoção	1	1	4	2	6	14
	Nível de serviço	2	-	1	1	2	6
	Definição de Características de produtos	1	1	1	-	2	5
	Armazenagem adequada/gestão de estoques	1	1	1	-	2	5
	Transferências entre CD's	-	1	-	-	3	4
	Identificação de pontos de vantagem competitiva e oportunidades de mercado	1	-	-	2	-	3
	Planejamento de Marketing e Vendas	1	1	-	1	-	3
	Gestão da imagem da organização e do produto no mercado	2	-	-	1	-	3
	Marketing de Suprimentos	-	-	-	3	-	3
	Ações de Marketing no ponto de venda (Trade Marketing)	-	-	-	1	1	2
	Gestão de portfólio de produtos	-	-	-	-	2	2
	Definição de preços	1	-	-	-	-	1
	Estratégias de Penetração de Mercado	-	-	-	1	-	1
Eventos e Feiras de Marketing	-	-	-	1	-	1	

Categoria	Elemento	Organização 1 Chassis e rodas	Organização 2 Agroquímicos	Organização 3 Bebidas carbonatadas e não carbonatadas	Organização 4 Óleo e derivados de soja	Organização 5 Produtos de higiene pessoal e beleza	Quantidade de entrevistados que citaram
Fatores de Integração (Qt.18)	Comunicação adequada	5	7	8	9	7	36
	Trabalho conjunto para resolver conflitos	7	5	8	6	7	33
	Nível de confiança	7	6	7	6	6	32
	Consideração aos grupos informais de trabalho	6	5	7	7	6	31
	Reuniões interfuncionais	3	7	6	7	5	28
	Apoio da alta administração	6	5	7	4	6	28
	Sistema de avaliação e recompensas mútuas	4	6	5	8	4	27
	Espírito de grupo	7	5	6	3	6	27
	Compartilhamento de informações	6	4	6	4	5	25
	Equipes interfuncionais	1	4	6	5	6	22
	Planejamento em conjunto	4	4	6	3	5	22
	Ampla conhecimento de uma função a respeito da outra	4	4	8	3	3	22
	Longevidade dos relacionamentos	4	6	5	3	3	21
	Objetivos não conflitantes entre as funções	5	3	4	4	4	20
	Congruência entre objetivos funcionais com estratégia organizacional	5	3	3	3	5	19
	Reconhecimento de interdependência funcional	4	5	4	3	3	19
Proximidade física dos locais de trabalho	4	5	1	4	1	15	
Treinamento interfuncional	2	-	5	1	2	10	

Categoria	Elemento	Organização 1 Chassis e rodas	Organização 2 Agroquímicos	Organização 3 Bebidas carbonatadas e não carbonatadas	Organização 4 Óleo e derivados de soja	Organização 5 Produtos de higiene pessoal e beleza	Quantidade de entrevistados que citaram
Nível de integração (Qt.3)	Médio	4	2	4	3	4	17
	Alto	2	3	4	-	2	11
	Baixo	1	2	-	6	1	10
Formalidade/ informalidade (Qt.3)	Predominância da Integração Formal	-	4	8	5	1	18
	Predominância da Integração Informal	7	-	-	2	2	11
	Formal e Informal	-	3	-	2	4	9
Impactos da integração (Qt.25)	Reduzir custos com armazenagem e frete	1	6	4	2	2	15
	Evitar ruptura de produtos na gôndola / mercado	-	3	4	1	4	12
	Evitar perda de vendas	2	4	2	1	1	10
	Evitar desgaste psicológico dos funcionários	2	3	1	2	2	10
	Evitar atraso de entrega	3	3	2	2	-	10
	Alcançar prêmios e indicadores funcionais	2	2	1	-	3	8
	Aumentar / Manter o nível de satisfação de clientes	1	1	2	2	2	8
	Melhorar a imagem da organização/produto/marca no mercado	4	-	1	1	1	7
	Evitar vendas acima da capacidade Logística	3	-	1	1	1	6
	Evitar perdas/avarias de produtos	1	1	1	1	2	6
Aumentar / evitar perda de Parcela de Mercado	-	-	-	3	3	6	

Categoria	Elemento	Organização 1 Chassis e rodas	Organização 2 Agroquímicos	Organização 3 Bebidas carbonatadas e não carbonatadas	Organização 4 Óleo e derivados de soja	Organização 5 Produtos de higiene pessoal e beleza	Quantidade de entrevistados que citaram
Impactos da integração (Qt.25)	Reduzir custo com Marketing / Melhorar retorno sobre investimentos em Marketing	1		4	1		6
	Proporcionar que pessoas tenham visão de grupo	1	-	1	2	-	4
	Melhorar resultado da organização como um todo	1	-	-	1	2	4
	Reduzir Estoques	-	2	-	-	2	4
	Adequar o nível de serviço de acordo com as características dos clientes	-	1	1	-	1	3
	Gerar maior rapidez na solução de problemas e mudanças	1	-	-	2	-	3
	Aumentar a responsividade ao mercado	1	-	-	1	-	2
	Gerar lentidão nos processos por burocracia	1	-	-	-	1	2
	Reduzir preços ao mercado	-	-	-	2	-	2
	Reduzir prazos de entrega	-	1	-	1	-	2
	Aumentar visibilidade de produtos	-	-	1	-	-	1
	Evitar multas contratuais com clientes	1	-	-	-	-	1
	Melhorar a precisão da previsão de demanda	1	-	-	-	-	1
Evitar retrabalho	1	-	-	-	-	1	

Quadro 12 – Características da integração entre Marketing e Logística nas empresas pesquisadas

4.6.1 Caracterização dos pontos de contato

Pontos de contato correspondem às atividades por meio das quais as funções internas se relacionam no cumprimento dos processos de negócio. Isso implica na análise da maneira como uma função ajuda a outra a realizar tarefas e atingir objetivos. A seguir são apresentados os 17 pontos de contato caracterizados pela pesquisa.

Planejamento de demanda: neste ponto de contato, também citado por Ellinger, Keller e Hansen (2006) e por Hilletofth, Ericsson e Christopher (2009), Logística e Marketing devem participar no planejamento de demanda. Dessa forma, a Logística pode opinar sobre estratégias de distribuição evitando que haja vendas maiores que sua capacidade de entrega/armazenagem e, conseqüentemente, falta de produtos no mercado (GPE3; GRH3; CM3; GC3; CL3; CLE5; DM5; EM5). O planejamento conjunto desta atividade permite que a Logística se organize com antecedência para atender demandas localizadas no mercado, em determinados períodos. (GL3).

Quando Marketing fornece acurácia na previsão de demanda, isto facilita o controle de matéria-prima e a previsão de disponibilidade de transporte de suprimentos. Há redução de custos, evitando fretes mais caros. Além disso, os erros na previsão podem atrasar entregas pela falta de produtos ou pela falta de condições de entrega por causa de vendas maiores que a previsão. Dessa forma, Marketing deve informar uma previsão de demanda acurada, enquanto Logística deve informar sua capacidade de manuseio/entrega para aquele determinado período ou informar condições de contratação de recursos extraordinários (GV5; TL1; CL4; AL4; GM2; AMC2; GL2; SL2; GP2; SRH2). No planejamento conjunto da demanda, a Logística deve negociar com Marketing e com Vendas a otimização das vendas em lotes maiores, agrupando regiões geográficas (EV1). Logística pode, também, compartilhar dados sobre giro de estoque, para que Marketing faça promoções no intuito de acelerar o giro de produtos de baixa demanda (CL5).

Entrega/transporte eficiente ao cliente: esse ponto de contato, também citado por Coyle *et al.* (2003) e Sezen (2005), denota a necessidade de planejamento conjunto e comunicação constante entre Marketing e Logística para que a entrega seja feita com

eficiência ao cliente. O conceito de entrega eficiente é detalhado em: atendimento básico e aprimoramento do atendimento. Como atendimento básico, a eficiência na entrega consiste em não gerar ruptura no abastecimento do mercado, cumprir prazos de entrega e custos planejados, bem como manter a integridade do produto, evitando avarias, até a recepção do cliente. O atendimento a esses itens pode ser facilitado com o contato das duas funções, porque Marketing conhece bem os clientes e suas características demandadas e, dessa forma, pode ajudar Logística a planejar o atendimento (CM3; GP2; RTV2; CM4; GCONT3; GC3; GL2; AMC2; SL2; EV1; GI1).

Outro atendimento básico que pode ser aprimorado com o contato das duas funções é a adequação de veículos de entrega de produtos finais. O Marketing deve trabalhar junto à Logística para adequar os tipos de veículo conforme as características de descarga de cada cliente, bem como características específicas de manuseio (TM1; PMO5). Como aprimoramento do atendimento, Marketing pode orientar a Logística, para que todos conheçam os produtos e respectivos conceitos mercadológicos que estão entregando, inclusive caminhoneiros e estivadores, de modo a poder informar o comprador sobre eles (CL3; GM3).

A Logística também pode receber retorno do Marketing a respeito da percepção do cliente sobre problemas de transporte para aprimorar suas operações (TL1). Essa relação com Marketing pode fazer com que Logística conheça as exigências dos clientes, e entenda as variáveis que influenciam na satisfação destes (EV1; GI1; AL4; ATH4). Há, ainda, formas de relação entre as duas funções que permitam que o cliente visualize o status de sua carga por meio de um banco de dados da Logística, compartilhado com Marketing via web (AM4). Por fim, projetos de produtos destinados à exportação demandam forte interface de Marketing com Logística, pois o projeto deve detalhar procedimentos de transporte e transferências da fábrica às unidades de armazenamento (MR5).

Desenvolvimento e lançamento de novos produtos: requer planejamento conjunto entre Marketing e Logística, de modo a adequar estratégias de armazenagem, promoção, roteirização, transporte, ao posicionamento esperado por Marketing para cada segmento de mercado (GPE3; GCONT3; GC3; TL1; AL4; AP4; PMO5). Esse ponto de contato deve proporcionar que haja disponibilidade de produtos, na quantidade e no tempo previsto, na data de lançamento (GM3; EP1; GI1). Além disso, Logística pode ajudar

Marketing durante o desenvolvimento, orientando o formato das embalagens e outras características físicas do produto. Dessa forma Logística pode planejar a paletização mais adequada possível, evitando avarias e reduzindo custos de armazenagem por redução de espaço no depósito e no caminhão. Enquanto o Marketing deve aprimorar a questão estética e operacional das embalagens, a Logística pode contribuir sugerindo dimensões e formatos que facilitem a paletização e o máximo aproveitamento de espaço nos caminhões (GL3; CL3; GM1; GL1; CL4; MR5; CLE5). Sobre esse ponto de contato, Zacharia e Mentzer (2007) também destacaram a importância da integração da Logística com o departamento de P&D que, nas Organizações 2, 4 e 5 são coordenados, ou tem participação ativa do Marketing. Onoyama (2006) também menciona a importância destes pontos de contato entre Marketing e Logística.

Promoção: nesse ponto de contato, Logística pode contribuir com Marketing quando os caminhões são timbrados com anúncios de campanhas ou da própria marca da organização (GL3; CL4). Além disso, em campanhas promocionais, a Logística deve participar do planejamento da campanha para que se prepare para o possível aumento de demanda durante a veiculação da propaganda ou da redução de preços no ponto de venda, de modo a evitar ruptura nesse período (GM2; CL3; AM4; EM5; MR5; CL5; DM5). Outra ação de ponto de venda que depende da Logística é a montagem de kits promocionais de venda conjunta (GV5; CLE5; CL5). Logística também participa de ações promocionais carregando materiais promocionais, como: geladeiras, brindes, racks, materiais para merchandising, para degustações e eventos (GM3; CM3; EP1; AM4). Este ponto de contato foi defendido por Coyle *et al.* (2003) como essencial para a eficiência da estratégia mercadológica.

Nível de serviço: há necessidade de contato entre as duas funções para definição e operacionalização do nível de serviço ao cliente. A Logística deve se adequar a padrões de atendimentos, administrados por Marketing, e dessa forma, atender diferentes níveis de exigência de clientes. Esses padrões de atendimento podem estar expressos e compartilhados por sistemas de CRM (*customer relationship management*) ou CRL (*customer relationship logistics*), de modo a proporcionar acesso direto das duas funções às informações (GL3; GL1; CL5). Pode-se evitar custos desnecessários no atendimento de clientes que exigem um serviço logístico menos sofisticado, ao mesmo tempo em que, para clientes mais exigentes, preserva-se recursos logísticos mais onerosos para atendimento de clientes que

demandem altos níveis de serviço. Dessa forma, o planejamento conjunto do nível de serviço permite que, ao planejar a estratégia Logística, a função possa direcionar os maiores níveis a grupos de clientes com maior exigência (TM1; CL4; DM5).

Há casos em que existem cláusulas contratuais, nos contratos com transportadoras, estipulando características do nível de serviço para entregas em diferentes clientes. Enquanto a segmentação de clientes é determinada por Marketing, a Logística adapta o nível de serviço conforme exigências destes segmentos (CL5). Dessa forma, assim como já havia sido visto na teoria estudada, pode-se afirmar que a adequação de nível de serviço requer integração entre as funções de Marketing e de Logística (CHRISTOPHER, 1973; RINEHART; COOPER; WAGENHEIM, 1989; LAMBERT; COOK, 1990; EMERSON; GRIMM, 1996; ELLINGER; DAUGHERTY; KELLER, 2000; CAMPOS, 2007).

Definição de Características de produtos: também consiste em uma atividade do composto mercadológico, cuja integração é necessária na opinião de Coyle *et al.* (2003). Nesse ponto de contato, as funções se relacionam para que a Logística dê opiniões a Marketing sobre formatos e materiais usados nas embalagens, de modo a evitar avarias na paletização e proporcionar ganho de espaço nos armazéns e caminhões. Além disso, em empresas que tem versões diferentes do mesmo produto, como por exemplo: formato líquido ou granulado, Marketing deve tentar planejar junto a Logística e definir que configurações são mais viáveis economicamente em termos de transporte (CL3; GL1; EM5; DM5; GM2).

Em casos nos quais há produtos idênticos, em termos de princípio ativo, mas são vendidos nestas diferentes versões de embalagem, há possibilidade de o Marketing orientar vendedores, em conjunto com a Logística, para dar preferência à venda de produtos com embalagens maiores, caso haja aceitação do mercado. Assim, gerar-se-á uma economia de espaço no estoque e no transporte. Outra opção viável é a tentativa de aumentar vendas de produtos na versão granulada ou em pó, geralmente mais concentrados em termos de princípio ativo, e vendidos em sacos, ao invés de frascos. Dessa forma, geram uma dupla economia: ocupam menos espaço no caminhão e também nos depósitos de retorno de embalagens usadas (GCONT3; GM2).

Armazenagem adequada/gestão de estoques: assim como havia sido destacado por Coyle *et al.* (2003), verificou-se que Marketing deve planejar junto com

Logística sobre o portfólio de produtos, de modo a reduzir itens e otimizar a armazenagem (CM3). As funções podem determinar ajustes nas políticas de estoques, gerando aumento ou redução de estoques, dependendo da previsão de vendas e da situação das metas financeiras (TL1). A disponibilização correta de estoque de segurança favorece tanto o Marketing quanto a Logística, pois se faltar estoque, as entregas não serão feitas no prazo estipulado. Assim, as pessoas das duas funções tentam manter estoques adequados para que seus indicadores não sejam prejudicados (SRH2; EM5; CL5).

Transferências entre CD's: devem ser planejadas pelas duas funções, de modo a manter níveis de estoque mínimos em diferentes regiões onde se localizam os CD's. Essa estratégia requer constante relação, formal e informal, de Marketing com Logística, pois qualquer alteração na demanda pode exigir que Marketing solicite alterações de envio, estipuladas pelo planejamento de demanda. Da mesma forma, caso haja expectativa de redução de demanda em alguma região, o Marketing pode orientar Logística para não transferir produtos a essa região, e assim, evitar gastos com fretes. CD's que ficam em diferentes Estados também podem proporcionar economia com impostos interestaduais, devendo ser este um item dentro do planejamento da demanda (CL5; CLE5; DM5; AMC2).

Identificação de pontos de vantagem competitiva e oportunidades de mercado: neste ponto de contato, a Logística pode contribuir com a estratégia de Marketing. Como entregadora do produto, a Logística pode ter contato não apenas com o cliente em si, mas também com o comportamento do mercado. A Logística pode dar feedback a Marketing sobre tal comportamento, por meio de dados obtidos em seu sistema de entregas, ou mesmo, de percepções pessoais dos entregadores, sobre oportunidades de melhoria ou abertura de novos grupos de clientes. Produtos com alta especificação técnica, que demandam cuidados no transporte e na armazenagem para preservar essas especificações, pelas quais o cliente identifica diferenciação (EP1; CL4; CE4). Este ponto de contato também foi destacado por diversos autores como: Ellinger *et al.* (2002), Fugate *et al.* (2009), Flint e Mentzer (2000) e Ellinger *et al.* (2002).

Planejamento de Marketing e Vendas: O Planejamento de Marketing define a estratégia de Marketing e as características de desenvolvimento de novos produtos que devem ser evidenciadas em promoções. Essa atividade também deve estar ligada à Logística,

principalmente por causa dos pontos de transporte, de apoio à manufatura e desenvolvimento de fornecedores (transportadoras) (EV1; AP4; GL2).

Gestão da imagem da organização e do produto no mercado: geralmente é uma preocupação de Marketing. Um item que pode prejudicar, ou melhorar a imagem, é a qualidade do serviço logístico, bem como o aspecto dos motoristas e carregadores. Portanto, de modo a evitar atrasos e avarias por motivos de problemas de armazenagem, Marketing deve orientar Logística quanto à procedimentos e especificações de entrega (GM1; TM1; AL4).

Marketing de Suprimentos: são ações de Marketing para motivar produtores rurais a firmarem contratos prévios, ao invés de negociarem no mercado *spot* ou por contratos em outras empresas processadoras de alimentos. O Marketing ajuda a organizar dias de campo, assistência técnica gratuita, viagens de lazer com produtores, para angariar contratos e evitar incertezas de fornecimento. Dessa forma, há necessidade de contato com Logística para que esta providencie materiais promocionais e produtos de exposição aos locais onde ocorrem essas ações (AP4; CO4; AC4).

Ações de Marketing no ponto de venda (*Trade Marketing*): a Logística contribui nessa ação de Marketing, quando leva ao ponto de venda materiais promocionais, como: cantoneiras timbradas de gôndolas, displays, papel de forração para gôndola, bem como tudo que influencie o aspecto do produto na exposição da loja. Dependendo do giro do produto, informação cedida por Logística, o Marketing pode fazer promoções no ponto de venda para desovar estoques de produtos de baixo giro ou, ainda, optar por descontinuar o produto (CM4; EM5).

Gestão de portfólio de produtos: é uma atividade que demanda intensa relação entre Marketing e Logística de modo a evidenciar produtos que devem ser descontinuados ou reduzidos em volume, por estarem com baixo giro de estoque ou com armazenagem muito dispendiosa pelas características da embalagem/produto. Dessa forma, há como definir, em conjunto com Logística, quais produtos devem ser aumentados em termos de volume e quais devem ser reduzidos, utilizando, também, as variáveis de Logística para tal decisão (EM5; DM5).

Definição de preços: para que Marketing defina a estratégia de preço ou, ainda, o preço de lista, este depende da estimativa de custos Logísticos. Por isso, deve consultar a Logística para que esta sugira soluções possíveis para operar junto ao portfólio demandado pelo mercado, de forma economicamente viável (EV1). Este ponto de contato consiste em outra atividade do composto mercadológico, que de acordo com Coyle *et al.* (2003) e Onoyama (2006), requer integração entre Marketing e Logística.

Estratégias de Penetração de Mercado: Logística deve entregar o produto no momento certo, na quantidade certa, para que as gôndolas não fiquem vazias, pois a quantidade de espaço que o produto ocupa no ponto de venda influencia o volume de vendas e, conseqüentemente, a parcela de mercado (CM4).

Eventos e Feiras de Marketing: quando Marketing organiza a participação em feiras promocionais, festas regionais populares, dias de campo com produtores, entre outros eventos, a Logística colabora organizando o envio de produtos e materiais promocionais aos stands, aproveitando suas rotas já agendadas (AM4).

Como se pode perceber, diversos pontos de contato citados pelos entrevistados já haviam sido encontrados na literatura, porém, sem a profundidade aqui explicitada, bem como sem a relação existente entre tais pontos com respectivos fatores de integração necessários para manter a integração. As atividades necessárias à orientação da empresa para o mercado formam vários pontos de contato que requerem integração entre Marketing e Logística, conforme mencionado por Day (1999) e Moorman e Rust (1999). No entanto, esse ponto de contato não foi mencionado pelos entrevistados. A principal contribuição da pesquisa de campo, sobre os pontos de contato, consiste em identificar e caracterizar os seguintes elementos, não descritos como pontos de contato na literatura:

- marketing de suprimentos;
- ações de marketing no ponto de venda;
- gestão de portfólio de produtos;
- estratégias de penetração de mercado;
- eventos e feiras de marketing;

- transferências entre cd's;
- planejamento de marketing e vendas;
- gestão da imagem da organização e do produto no mercado.

4.6.2 Caracterização dos fatores de integração

Fatores de integração são ferramentas gerenciais, ou estados de colaboração interpessoal, concernentes à cultura da organização ou à disposição interpessoal, que estimulam a existência de integração interfuncional. De um ponto de vista prático, esses fatores são elementos que efetivamente geram e mantêm a integração. A seguir são apresentados os 18 fatores de integração caracterizados pela pesquisa.

Comunicação adequada: contribui para a integração interfuncional quando há uma infraestrutura adequada de comunicação que facilita o contato oportuno, a troca de documentos e informações relevantes às duas funções. As ferramentas de comunicação mais mencionadas pelos entrevistados foram: telefone, email, programa de mensagens instantâneas (Messenger Corporativo), rádio de comunicação, ERP com informações funcionais compartilhadas, proximidade física entre as equipes, o que facilita a comunicação.

Além destes itens, que denotam a aplicação formal deste fator de integração, há itens informais, que independem de ações da gerência para gerar uma comunicação adequada entre funções, tais como: abertura interpessoal para comunicação, longevidade dos relacionamentos, espírito de grupo, disposição interpessoal para comunicação como item da cultura empresarial (GM3; CM3; GL3; CL3; GPE3; GCONT3; GRH3; GC3; GL1; TL1; EP1; EV1; GI1; CM4; AM4; CL4; AL4; CE4; AP4; ATH4; CO4; AC4; EM5; MR5; CL5; CLE5; DM5; PMO5; GV5; GM2; AMC2; GL2; SL2; GP2; SRH2; RTV2). Fatores previstos na literatura por: Murphy e Poist (1996), Mollenkopf, Gibson e Ozanne (2000), Pagell (2004), Ellinger, Keller e Hansen (2006), Meunier-FitzHugh e Piercy (2007), Chernatony e Cottam (2009).

Trabalho conjunto para resolver conflitos: caracteriza a cooperação entre os funcionários, de ambas as funções, que trabalham em conjunto como uma equipe, visando

resultados conjuntos e a eficiência do processo com um todo. Esse comportamento permite que pessoas, das duas funções, assumam negociações de modo a evitar prejuízos à organização como um todo. Marketing percebe facilidade em acessar informalmente a pessoa responsável de Logística para resolver o problema com maior rapidez. Esse fator pode ser gerado pelo comprometimento que as pessoas têm para com o resultado da organização e pode fazer com que Logística, pela interação com Marketing, conheça as exigências dos clientes e entenda as variáveis que influenciam na satisfação destes.

Além disso, o Marketing pode cooperar com Logística para evitar situações nas quais, por limitações operacionais, possa ocorrer ruptura de fornecimento por meio de planejamentos formais e equipes interfuncionais (GM3; CM3; GL3; CL3; GPE3; GCONT3; GRH3; GC3; GM1; TM1; GL1; TL1; EP1; EV1; GI1; CM4; AM4; AL4; CE4; AP4; AC4; EM5; MR5; CL5; CLE5; DM5; PMO5; GV5; GM2; AMC2; GP2; SRH2; RTV2). Reconhecido na literatura por: Murphy e Poist (1996), Mollenkopf, Gibson e Ozanne (2000), Jüttner, Christopher e Baker (2007), Swink e Song (2007), Chernatony e Cottam (2009).

Confiança: pessoas têm confiança umas nas outras e contam com a facilidade de obter informações e resultados parciais necessários ao cumprimento dos processos. O nível de confiança pode ser elevado pela profundidade do conhecimento que as pessoas, de diferentes funções, têm umas sobre as outras. Esse conhecimento pode ser estimulado pela longevidade dos relacionamentos, baixa rotatividade de funcionários, localização da organização em cidades de interior, que proporciona que todos se conheçam bem, independentemente das relações profissionais.

Esses itens proporcionam facilidade em prever e aceitar comportamentos específicos, ajudam a motivar o trabalho em conjunto e abrir mão de certos objetivos funcionais em prol da eficiência do processo como um todo (GM3; CM3; GL3; CL3; GPE3; GCONT3; GC3; GM1; TM1; GL1; TL1; EP1; EV1; GI1; CM4; AM4; CE4; AP4; AC4; EM5; CL5; CLE5; DM5; PMO5; GV5; GM2; GP2; SRH2; RTV2). Reconhecido na literatura por: Maltz e Kohli (1996), Luo, Slotegraaf e Pan (2006), Ballantyne (2000), Dawes e Massey (2006), Ellinger, Keller e Hansen (2006), O'Malley, Patterson e Kelly-Holmes, (2008).

Consideração aos grupos informais de trabalho: nesse fator, gestores devem identificar e aceitar comportamentos coletivos e espontâneos dos grupos de trabalho que

gerem benefícios para a organização e para os colaboradores. A alta administração deve reconhecer a importância da disposição destes grupos em trabalhar de forma integrada. Para isso, é necessário que a administração proporcione que as pessoas das duas funções conheçam bem as responsabilidades de cada uma das funções. Esse apoio para que grupos colaborem uns com os outros pode contribuir para que as pessoas se ajudem mutuamente para evitar situações nas quais, por limitações operacionais, possa ocorrer ruptura de fornecimento. Além disso, gerentes podem incentivar que as pessoas sejam flexíveis, a ponto de contribuir para o sucesso de todas as funções e da organização como um todo, mesmo que, por vezes, haja algum prejuízo funcional (GM3; CM3; GL3; CL3; GCONT3; GRH3; GC3; GM1; TM1; GL1; TL1; EV1; GI1; CM4; AM4; AL4; CE4; AP4; MR5; CL5; CLE5; DM5; PMO5; GV5; AMC2; GP2; SRH2; RTV2). Esse fator é reconhecido na literatura por: Kahn, (1996), Ellinger, Daugherty e Keller (2000), Mollenkopf, Gibson e Ozanne (2000), Stank, Daugherty, Ellinger, (1999), Dawes e Massey (2006), Dewsnap e Jobber (2009).

Reuniões interfuncionais: são reuniões compostas por pessoas das duas funções, que permitem articular planos e tomadas de decisão em conjunto, proporcionando a defesa de interesses funcionais de funções distintas. Podem ser ordinárias ou extraordinárias. Podem tratar de planejamentos, comitês de decisão, exposição de resultados mensais/anuais e também de objetivos periódicos. Podem, ainda, existir reuniões informais para ajuste diário de tarefas operacionais. Reuniões para exposição de resultados e metas podem ser realizadas em *resorts* ou hotéis-fazenda, de modo a proporcionar que pessoas se conheçam melhor, estimulando relacionamento entre funções.

As reuniões podem ser formais: com periodicidade definida, atas formalizadas e participação de pessoas com poder de decisão; ou, ainda, informais, apenas para ajustes operacionais, sem atas, sem delegação de autoridade suficiente para gerar decisões gerenciais (CM3; GL3; GPE3; GCONT3; GRH3; GC3; GM1; TL1; EP1; CM4; AM4; CL4; AL4; CE4; AP4; AC4; EM5; MR5; CL5; DM5; GV5; GM2; AMC2; GL2; SL2; GP2; SRH2; RTV2). Reconhecido na literatura por: Lambert e Cook (1990), Rho *et al.* (1994), Altamirano (1999), Murphy e Poist (1996), Krohmer, Homburg e Workman (2002), Chernatony e Cottam (2009), Flynn, Huo e Zhao (2010).

Apoio da alta administração: o apoio que a alta administração oferece à integração interfuncional pode ser percebido como a adoção gerencial de certos fatores que geram integração como: objetivos não conflitantes, comitês de decisão conjunta e planejamento em conjunto. Pode ainda ser percebida pelo apoio gerencial às ações espontâneas dos grupos informais de pessoas das duas funções, que beneficiem o conjunto. Pode ainda ser manifestada pela delegação de autoridade suficiente para que conflitos e problemas interfuncionais sejam resolvidos com maior rapidez e menor desgaste interpessoal (GM3;CM3; GL3; CL3; GPE3; GCONT3; GC3; GM1; GL1; TL1; EP1; EV1; GI1; CM4; CE4; AP4; AC4; EM5; MR5; CL5; DM5; PMO5; GV5; GM2; AMC2; GP2; SRH2; RTV2). Fator reconhecido na literatura por: Christopher (1973), Murphy e Poist (1994), Rho *et al.* (1994), Murphy e Poist (1996), Mollenkopf, Gibson e Ozanne (2000), Pagell (2004), Ellinger, Keller e Hansen (2006), van Hoek, Ellinger e Johnson (2008), Chernatony e Cottam (2009).

Sistema de avaliação e recompensas mútuas: um fator de integração aplicado formalmente pela alta administração, que consiste em um planejamento nos sistemas de comissões extra-salário, orientadas por objetivos conjuntos ou não conflitantes. Nesses casos, determinado percentual da formação dos indicadores de produtividade das funções, corresponde as metas de interesse coletivo como: Ebitda, economia de água, nível de satisfação de clientes, eficiência de entrega de produtos e índice de variação do realizado em relação ao orçamento ou ao planejamento de demanda (CM3; GL3; CL3; GCONT3; GRH3; TM1; EP1; EV1; GI1; CM4; AM4; CL4; AL4; AP4; ATH4; CO4; AC4; EM5; CL5; DM5; GV5; GM2; GL2; SL2; GP2; SRH2; RTV2). Reconhecido na literatura por: Lambert e Cook (1990), Rho *et al.* (1994), Murphy e Poist (1996), Montgomery e Webster Jr. (1997), Ellinger (2000), Mollenkopf, Gibson e Ozanne (2000), Massey e Dawes (2001), Ellram (2002), Pagell (2004), Ellinger, Keller e Hansen (2006), Gimenez (2006), Jüttner, Christopher e Baker (2007), Meunier-FitzHugh e Piercy (2007), van Hoek, Ellinger e Johnson (2008), Chernatony e Cottam (2009).

Espírito de grupo: é um traço cultural sustentado pelos componentes da organização, de diversos níveis hierárquicos, caracterizado pelo alto envolvimento das pessoas com os assuntos da organização. Funcionários levam muito a sério o bom funcionamento da organização, ‘vestem a camisa’. Pessoas são cooperativas, há ambição de crescimento pessoal e certa competição individual para subir na organização, porém, há camaradagem, e as

peessoas não deixam a rivalidade atrapalhar o conjunto. É facilitado pelo convívio constante e pela longevidade dos relacionamentos, dessa forma, conseqüentemente, as pessoas acabam se conhecendo bem e obtendo maiores níveis de confiança. Além da união das pessoas em prol da organização como um todo o espírito de grupo também é caracterizado pela percepção de interdependência que as pessoas têm (GM3; CM3; GL3; CL3; GCONT3; GC3; GM1; TM1; GL1; TL1; EP1; EV1; GI1; CE4; AP4; CO4; EM5; MR5; CL5; DM5; PMO5; GV5; GM2; AMC2; GP2; SRH2; RTV2). Reconhecido na literatura por: Murphy e Poist (1994), Murphy e Poist (1996), Ellinger (2000), Meunier-FitzHugh e Piercy (2007), Dewsnap e Jobber (2009), Chernatony e Cottam (2009).

Compartilhamento de informações: há necessidade de que as funções compartilhem informações para que estas possam executar suas atividades com maior ótica de processo que de atividades isoladas. Podem haver ações formais nesse sentido, como compartilhamento de bancos de dados por meio de ERP/ MRP, sistemas de CRM, trâmite de documentos. Além disso, deve haver disposição interpessoal para que o compartilhamento seja viabilizado, ou seja, não adiante ter ferramentas se as pessoas não tiverem disposição para compartilhar suas informações. Podem ocorrer situações nas quais as informações são objeto de vantagem pessoal de funcionários, pessoas que ocupam determinados cargos, cujo não compartilhamento pode gerar atrasos em processos e prejuízos econômicos.

Se necessário, essas situações devem ser corrigidas por meio de instrumento de compartilhamento formal, como sistemas de informações (GM3; GL3; CL3; GPE3; GCONT3; GC3; TM1; GL1; TL1; EP1; EV1; GI1; CM4; AM4; AL4; CO4; EM5; CL5; CLE5; PMO5; GV5; GM2; AMC2; GP2; SRH2). Reconhecido na literatura por: Murphy e Poist (1994), Rho *et al.* (1994), Kahn (1996), Murphy e Poist (1996), Ellinger, Daugherty e Keller (2000) Massey e Dawes (2001), Krohmer, Homburg e Workman (2002), Stank, Daugherty, Ellinger, (1999), Pagell (2004), Beverland, Steel e Dapiran (2006), Meunier-FitzHugh e Piercy (2007), Swink e Song, (2007), Daugherty *et al.* (2009), Dewsnap e Jobber (2009), Flynn, Huo e Zhao (2010).

Equipes interfuncionais: podem se configurar como: 1) equipes interfuncionais responsáveis por coordenar reuniões periódicas de integração entre as estratégias de longo prazo e de curto prazo (TL1; AMC2; SL2; GP2; SRH2); 2) comitês de

tomada de decisão compostas por pessoas de diversas funções que decidem assuntos que envolvem interesses conjuntos (CM3; GL3; CL3; GPE3; GCONT3; GC3; CM4; AM4; CE4; AP4; ATH4); 3) departamentos efetivos que integram todos os tipos de relações e processos existentes entre Marketing e Logística, podendo estender tal integração a outras funções (EM5; MR5; CL5; DM5; PMO5; GV5). Reconhecido na literatura por: Lambert e Cook (1990), Rho *et al.* (1994), Murphy e Poist (1996), Altamirano (1999), Ellinger, Daugherty e Keller (2000), Maltz e Kohli (2000), Keller (2001), Massey e Dawes (2001), Pagell (2004) Meunier-FitzHugh e Piercy (2007), Flint, Larsson e Gammelgaard (2008), Chernatony e Cottam (2009), Kahn (2009), Flynn, Huo e Zhao (2010).

Planejamento em conjunto: corresponde a planos realizados em conjunto pelas funções de Marketing, Logística e outras funções envolvidas em processos comuns a estas. O planejamento conjunto acontece por meio de reuniões interfuncionais periódicas, seguidas de ajustes diários entre os participantes e agrupam diversas funções, tais como: Marketing, Vendas, Produção, Planejamento e Logística. Essas são situações que ocorrem na Organização 1 e na Organização 2. O planejamento também pode ocorrer por intermédio de equipes interfuncionais, que organizam reuniões, requerem ajustes e acompanham resultados. Exemplos destas equipes são comitês multifuncionais de decisão, como o Planejamento Integrado (PI), na Organização 3, o Comitê de Direção, na Organização 4, e o comitê que cuida do *Sales and Operations Planning* (S&OP), na Organização 5.

Pode ser que haja reuniões interfuncionais e estas não gerarem planejamento conjunto ou, ainda, gerar explanação de resultados e metas, sem decisões e planos realizados efetivamente em conjunto (CM3; GL3; GPE3; GCONT3; GRH3; GC3; GM1; GL1; TL1; GI1; CM4; AP4; ATH4; EM5; MR5; CL5; DM5; GV5; AMC2; GP2; SRH2; RTV2). Reconhecido na literatura por: Murphy e Poist (1996), Altamirano (1999), Stank, Daugherty e Ellinger (1999), Ellinger, Daugherty e Keller (2000), Pagell (2004), Ellinger, Keller e Hansen (2006), Chen, Mattioda e Daugherty, (2007), Meunier-FitzHugh e Piercy (2007), Chernatony e Cottam (2009).

Ampla compreensão de uma função a respeito da outra: quando gerentes e funcionários conhecem bem as responsabilidades e objetivos das outras funções e não apenas os próprios. Essa situação pode agilizar operações Logísticas por meio de resolução rápida de

problemas interfuncionais. Esse conhecimento pode ser estimulado por estruturas administrativas enxutas, que facilitam acesso entre funções e níveis hierárquicos. Treinamentos em conjunto e reuniões interfuncionais, com apresentação de metas e resultados funcionais, também colaboram para aumentar o conhecimento que uma função possui sobre outras funções (GM3; CM3; GL3; CL3; GPE3; GCONT3; GRH3; GC3; GL1; TL1; EP1; GI1; CE4; AP4; AC4; CL5; DM5; GV5; GM2; GP2; SRH2; RTV2). Esse fator é reconhecido na literatura por: Kahn (1996), Rho *et al.* (1994), Murphy e Poist (1996), Stank, Daugherty e Ellinger (1999), Ellinger, Daugherty e Keller (2000), Pagell (2004), Ellinger, Keller e Hansen (2006), Chen, Mattioda e Daugherty, (2007), Meunier-FitzHugh e Piercy (2007), Dewsnap e Jobber (2009).

Longevidade dos relacionamentos: Pessoas se conhecem há muito tempo e isso ajuda a compreender as atitudes e valores de cada um. Há visão de longo prazo acima de curto prazo nas suas decisões. Esse fator de integração é proporcionado por baixos índices de rotatividade de pessoal e, ainda, pelo fato de funcionários residirem em pequenas cidades e se conhecerem antes mesmo de serem admitidos. A longevidade dos relacionamentos pode gerar rapidez na resolução de problemas interfuncionais, pode elevar o nível de confiança entre as pessoas das duas funções, bem como facilitar a previsão do comportamento de colegas da outra função (GL3; GPE3; GCONT3; GRH3; GC3; TM1; EP1; EV1; GI1; AP4; CO4; AC4; CL5; DM5; PMO5; GM2; AMC2; GL2; GP2; SRH2; RTV2). Reconhecido na literatura por: Maltz and Kohli (1996), Ellinger, Keller e Hansen (2006), Kraisenlbud e Watson (2007).

Objetivos não conflitantes entre as funções: existência de objetivos funcionais comuns ou não conflitantes entre as funções. Este fator de integração é influenciado pela forma como os objetivos de cada função são determinados e como as pessoas agem para alcançar tais métricas. Conflitos podem ser evitados quando há planejamento em conjunto de demanda, para ajustar volumes e regiões de entrega, prevendo picos de sazonalidade em finais de meses e de anos. Dessa forma, pode-se evitar que, para atingir um objetivo de uma função, a capacidade operacional da outra seja desrespeitada e, por conseqüência, seu desempenho acabe por ser prejudicado. O uso de indicadores de desempenho comuns, ou que sejam parcialmente formulados por métricas conjuntas, assim como ocorre com o MAPE e o OTIF, na Organização 5, pode evitar que ocorram vendas além da capacidade Logística.

Esses tipos de objetivos também ajudam a reduzir desvios entre os números efetivamente alcançados e o planejamento de demanda. Mesmo que haja conflitos entre objetivos definidos pela alta administração, pode haver espírito de grupo e disposição interpessoal para trabalhar em conjunto. Esses fatores permitem que a Logística se ajuste, perante uma exigência do Marketing que exceda sua capacidade, ainda que isso gere estresse entre os funcionários. (GM3; CM3; GL3; GCONT3; GM1; TM1; GL1; EP1; GI1; AL4; CE4; AP4; ATH4; EM5; CL5; DM5; GV5; GP2; SRH2; RTV2). Reconhecido na literatura por: Lambert e Cook (1990), Murphy e Poist (1994), Rho *et al.* (1994), Kahn (1996), Murphy e Poist (1996), Stank, Daugherty, Ellinger, (1999), Ellinger, Daugherty e Keller (2000), Massey e Dawes (2001), Mollenkopf, Gibson e Ozanne (2000), Beverland, Steel e Dapiran (2006), Ellinger, Keller e Hansen (2006), Meunier-FitzHugh e Piercy (2007), Moses e Ahlström (2008), van Hoek, Ellinger e Johnson (2008), Dewsnap e Jobber (2009), Kahn (2009).

Congruência entre objetivos funcionais com estratégia organizacional: objetivos funcionais são bem alinhados aos objetivos da organização como um todo. A intensificação do relacionamento entre diretorias, na alta administração, pode estimular a existência de métricas funcionais relacionadas às métricas da organização como um todo, proporcionando a avaliação de um conjunto de interesses mútuos entre duas ou mais diretorias. Em uma descrição típica da literatura de planejamento estratégico, a congruência entre objetivos funcionais com estratégia organizacional, proporciona um ‘efeito cascata’, ou seja, os objetivos funcionais são elaborados com base nos objetivos da organização e, estes, baseados nos objetivos da *holding*. Essa formulação estratégica pode ser definida e discutida em reuniões interfuncionais formais e comitês de decisão, que se reúnem, de forma ordinária, anualmente, mensalmente e semanalmente.

Dessa forma, pode haver contribuição para tentar evitar objetivos conflitantes entre as funções, considerando que estas passam a ter, como base fundamental, resultados econômicos gerais, tais como: faturamento, satisfação de clientes, parcela de mercado, OTIF e Ebitda. Essa perspectiva proporciona que todos os níveis hierárquicos percebam a estratégia e as metas organizacionais com clareza e, por essa razão, transfiram esforços conjuntos para a consecução dos mesmos (GL3; CL3; GCONT3; TM1; GL1; TL1; EP1; GI1; AM4; CE4; AP4; EM5; CL5; DM5; PMO5; GV5; GP2; SRH2; RTV2). Esse fator é reconhecido na literatura por: Shapiro (1977), St John and Hall, (1991), Kraisenlbud e Watson (2007).

Reconhecimento de interdependência funcional: as pessoas percebem, claramente, o quanto uma função depende da outra para a conclusão das tarefas, a ponto de mobilizá-las à cooperação interfuncional. Treinamentos realizados com diferentes pessoas, de diferentes funções, podem não ter o objetivo direto de abordar a integração, porém, permitem que as pessoas se atualizem dos assuntos interfuncionais, nos intervalos. Tal situação permite um maior reconhecimento de interdependência entre as funções.

Muitos processos de Marketing são reestruturados ou mudados por sugestão da Logística e por encorajamento da alta administração. Esse tipo de atitude da gerência gera noção de interdependência entre as funções. A formulação de objetivos ‘em cascata’, ou seja, integrados aos objetivos da organização como um todo, contribui para desenvolver a percepção de interdependência entre as equipes, pois estas se vêem dependentes de outras funções para atingir suas próprias métricas (GM3; CM3; CL3; GC3; TM1; GL1; TL1; EP1; CM4; AM4; CE4; EM5; CL5; DM5; AMC2; GL2; GP2; SRH2; RTV2). Esse fator é reconhecido na literatura por: Ruckert e Walker (1987), Dawes e Massey (2006), Schramm-Klein e Morschett (2006), Moses e Ahlstrom (2008), Lynch e Whicker (2008), Daugherty, Chen, Mattioda e Grawe (2009).

Proximidade física dos locais de trabalho: é quando o ambiente de trabalho das funções é próximo a ponto de viabilizar o contato constante e rápido, facilitando a comunicação informal para resolução de problemas interfuncionais. Ou seja, a facilidade de comunicação e de solução de problemas é relacionada, especificamente, pela proximidade física, independentemente da existência de ferramentas de comunicação a distância (GL3; GM1; TM1; GL1; TL1; CM4; AP4; ATH4; AC4; DM5; GM2; AMC2; GL2; GP2; RTV2). Esse fator é reconhecido na literatura por: Griffin e Hauser (1996), Massey e Dawes (2001), Pagell (2004) e Paiva (2008).

Treinamento interfuncional: esse fator de integração pode ter duas características, na perspectiva do conteúdo do treinamento: treinamentos que envolvem pessoas de funções distintas para aprenderem a trabalhar com questões interfuncionais; e, ainda, treinamentos sobre conteúdos diversos, não relacionados à integração, mas que proporcionam melhoria no relacionamento entre as pessoas de diferentes funções. Um exemplo da primeira situação ocorre na Organização 3, onde Marketing organiza,

frequentemente, treinamentos com o pessoal da Logística para degustação e informação sobre novos produtos, na intenção de que estes possam aprimorar a comunicação com os compradores, nos pontos de entrega, estimulando vendas futuras. Além deste, na Organização 3, existe o treinamento para a ‘Regra das Duas Caixas’, que consiste em uma técnica de Marketing, ensinada a pessoas da Logística, para aprimorar a visibilidade dos produtos no ponto de venda. Há também, nas outras empresas pesquisadas, treinamentos formalmente organizados pelo RH, que aumentam o conhecimento que uma função tem da outra e a disposição para trabalhar em conjunto, porém, isso ocorre informalmente, no espaço para café comum, e não especificamente pelo treinamento em si (GM3; GPE3; GCONT3; GRH3; GC3; TM1; EP1; CM4; CL5; GV5). Esse fator é reconhecido na literatura por: Murphy e Poist (1996), Rho *et al.* (1994), Maltz (1997), Mollenkopf, Gibson e Ozanne (2000), Ellinger, Keller e Hansen (2006), van Hoek e Mitchell (2006), Meunier-FitzHugh e Piercy (2007), Swink e Song (2007).

Dos vinte fatores de integração encontrados na literatura, dois não foram observados nas empresas com considerável relevância. São eles: *job rotation* (não existiam programas formalizados) e a dependência hierárquica entre funções. Como não foram percebidos pelos entrevistados, não há como caracterizá-los por conceitos práticos nesta pesquisa. Dessa forma, apesar de já existirem tais caracterizações na literatura, fica como limitação desta pesquisa e também como sugestão de pesquisas futuras que venham a identificar e caracterizar esses dois fatores de integração nas organizações.

Os fatores de integração são os elementos da dinâmica de integração interfuncional que possuem a maior cobertura na literatura. Como se pode perceber, ao longo deste tópico, há muitos autores que confirmam a existência destes itens. Porém estes artigos não explicam profundamente como estes fatores podem ser operacionalizados, a ponto de evidenciar aspectos formais, informais, bem como de que maneira estes elementos impactam em resultados e no nível de integração. Esta caracterização aprofundada dos fatores de integração é fornecida neste trabalho e consiste em uma contribuição que complementa a literatura que trata de fatores de integração.

4.6.3 Caracterização do nível de integração

O nível de integração corresponde à intensidade do envolvimento de uma função com a outra, com base na frequência e na capacidade de cumprimento das ações que necessitam de integração. Esse elemento foi estudado, conforme a recomendação de Pagell (2004), sobre as diversas possibilidades de entendimento que diferentes agentes podem ter a respeito deste item. Nesta perspectiva, nível alto ou baixo de integração pode significar a presença ou ausência de diferentes fatores de integração, para cada organização, ou até mesmo para cada gerente (MURPHY; POIST, 1994; GIMENEZ, 2006). A seguir são apresentadas as características dos níveis de integração, consolidadas por organização. Em seguida, seguem as definições gerais, caracterizadas com base no agrupamento das opiniões dos entrevistados, de todas as organizações abordadas. Dessa forma, a análise dos casos permitiu caracterizar o nível de integração em cada organização e, ainda, identificar pontos diferentes e comuns entre eles.

Organização 1 Nível Médio: Há pontos que facilitam a integração: espírito de grupo, bom relacionamento interpessoal, comprometimento para cumprimento do orçamento, capacidade de realizar entregas difíceis. Hierarquia não é muito rígida nem extensa. No entanto há alguns problemas de integração como: conflitos de objetivos, planejamento de vendas maior que capacidade, baixo conhecimento que uma função tem sobre responsabilidades da outra. O planejamento conjunto, principalmente no início do ciclo de desenvolvimento de novos negócios, deveria ser mais frequente.

Organização 2 Nível Médio: Há iniciativas formais de integração, como o comitê que cuida das reuniões de Programação da Produção Mensal (PPM), inclusive com participantes da alta administração. Ajustes no dia a dia ocorrem por negociações interfuncionais. Estrutura administrativa é relativamente enxuta e denota uma cultura de abertura à comunicação informal. Além disso, as pessoas que trabalham juntas há muito tempo e por isso se conhecem e desenvolvem confiança (baixa rotatividade de pessoal). Apesar destes esforços, ocorrem alguns atrasos de entrega e erros que poderiam ser evitados com uma maior integração no curto prazo, ou seja, falta integração no dia a dia para o trabalho

mais operacional. Nesse contexto são percebidos objetivos conflitantes, falhas de comunicação, falta de conhecimento que uma função tem sobre a outra, a ponto de permitir que Logística gerasse maior valor ao cliente.

Organização 3 Nível Alto: Reuniões interfuncionais e o apoio da alta administração estimulam processos cooperativos. Tecnologia da informação tem ajudado na integração com ferramentas de comunicação e compartilhamento de informações. Pessoas das funções se relacionam com confiança, têm noção de grupo e há conhecimento amplo de uma função a respeito da outra. Esses fatores de integração informais são frutos da convivência proporcionada pelas reuniões de Planejamento Integrado. Há alguns problemas de integração, que são superados por iniciativas gerenciais ou de diretoria. Por exemplo: há necessidade de Logística aprimorar relacionamento com o comprador e, para suprir, existem treinamentos que Marketing dá aos caminhoneiros e outras pessoas da Logística, em relação aos novos produtos, para informarem melhor os compradores na hora da descarga. Há também objetivos conflitantes: objetivos de venda normalmente são maiores que a capacidade de entrega, porém, isso é amenizado pelas metas de cumprimento do orçamento e pela percepção de conjunto, que proporciona negociação mútua nos pontos de contato.

Organização 4 Nível Baixo: Há iniciativas de integração formais promovidas pela alta gerência, principalmente os comitês de direção, com pessoas de todas as funções. Isso ajuda a integrar de forma suficiente para que entregas não comprometam pedidos, a ponto de gerar prejuízos à parcela de mercado e ao investimento feito em merchandising. Há conflitos interfuncionais por objetivos incongruentes, principalmente porque, nem sempre, a capacidade operacional de Logística é respeitada. Há ausência de espírito de grupo e as duas funções aparentam ‘caixinhas’ distintas e fechadas que ‘apagam incêndios’ no curto prazo. Faltam ações de formação e treinamento para que uma função conheça melhor a outra. A estratégia adotada pela Organização 4 parece não depender tanto de fatores de integração entre Marketing e Logística, pois esta última assume um papel aparentemente operacional na ótica da primeira.

Organização 5 Nível Alto: Como se verifica na análise desta organização, há uma equipe que integra as atividades de Marketing e Logística: o Planejamento de Demanda. Os denominados ‘Demandeiros’ participam de reuniões formais de planejamento de demanda

e de operações fabris e de Logística. Além da existência destes itens formais de integração, há reuniões e comunicação constante desta função com Logística, tanto para assuntos de longo prazo, quanto para requisições de transportes e transferências no curto prazo. Há informações prévias sobre risco de ruptura por problemas de Logística para evitar vendas que não possam ser entregues. Há confiança e disponibilidade de comunicação informal entre o Demandeiro e a Logística, porém, este acredita que há necessidade de maior contato formal e maior participação mútua, nas suas rotinas com Logística. Talvez, o fato da reduzida formalidade na integração destas duas funções ocorra pela facilidade de estarem sob uma mesma diretoria e por estarem fisicamente próximos.

Em relação à integração do Demandeiro com Marketing, há trabalho conjunto, reuniões e confiança interpessoal, porém, a distância física atrapalha aumento de interação. Logística destaca que há necessidade de melhorar a acurácia da previsão de demanda e também acredita que sua função precisaria estar envolvida desde a criação do produto. Funções deveriam conhecer melhor as operações umas das outras. Reuniões e treinamentos de exposição de metas e resultados são realizados para tentar proporcionar esses conhecimentos, elevando o nível da integração nesse sentido. Existem indicadores comuns entre as funções, e quando ocorrem objetivos conflitantes, as funções se ajudam mutuamente, ajustando limites operacionais para alcançar objetivos organizacionais.

De maneira geral, em relação aos casos estudados, pode-se concluir que o nível de integração é influenciado por diversos fatores de integração e caracteriza-se em três configurações, conforme se observa a seguir.

Nível Alto: segundo os respondentes da pesquisa, um alto nível de integração corresponde a um ambiente organizacional com a presença de fatores de integração formalmente instituídos pela alta administração, em conjunto com espírito de grupo, confiança e outros elementos informais que contribuem com a integração das funções. Essas relações interfuncionais possuem pequenas deficiências de integração, que não chegam a prejudicar a eficiência dos pontos de contato, tampouco os resultados. Há ações da gerência para tentar amenizar impactos destas deficiências de integração.

Nível Médio: segundo os respondentes da pesquisa, um nível médio de integração corresponde a um ambiente organizacional onde as pessoas têm grande disposição

de ajudar outras funções na solução de conflitos e problemas com objetivos conflitantes, porém, não contam com grandes esforços formais da alta administração para manter a integração. Pode, ainda, corresponder ao inverso desta situação: grandes esforços, formalizados pela gerência, para obter integração interfuncional, em razão da baixa disposição para cooperação e da baixa confiança entre as pessoas que compõe as funções integradas. Nessas duas possíveis situações, podem existir deficiências relacionais consideráveis, que prejudicam parcialmente a integração, mas não chegam a afetar gravemente os resultados organizacionais, tais como:

- conflitos de objetivos;
- planejamento de vendas com volumes maiores que capacidade Logística;
- falta um pouco de conhecimento de uma função sobre responsabilidades da outra;
- eventuais falhas de comunicação;
- eventuais atrasos de entrega.

Nível Baixo: segundo os respondentes da pesquisa, um nível baixo de integração corresponde a um ambiente organizacional com insuficiência de fatores de integração formalizados pela gerência e ainda, pouca disposição entre as pessoas para ceder diante de negociações interfuncionais. Podem existir fatores de integração formalmente instituídos pela alta administração, como: comitês e reuniões interfuncionais, porém, estes não acompanham a autoridade balanceada entre as funções, gerando um isolamento de interesses nos processos decisórios. Há percepção de isolamento entre os funcionários que trabalham dentro do departamento e o contato entre pessoas das duas funções se dá, sobretudo, em razão de assuntos operacionais de curto prazo. Nesses casos, os fatores de integração, operacionalizados formal e informalmente, não são suficientes para manter a integração necessária entre Marketing e Logística, gerando a percepção de graves problemas de integração.

4.6.4 Caracterização da formalidade/informalidade da integração

Ao observar a forma de aplicação dos fatores de integração, percebe-se que se trata de relações intensivas em atividades formalizadas ou, ainda, em atividades executadas espontaneamente, sem a requisição de superiores ou instituição de normas formais. Como os fatores de integração são elementos que geram a integração, pode-se analisar a predominância da formalidade e/ou informalidade da integração por meio da forma como estes são operacionalizados. Dessa forma, percebe-se que um mesmo fator de integração pode ser aplicado, de maneiras diferentes, do ponto de vista de formalidade e/ou informalidade, conforme se observa no Quadro 13. Este quadro foi elaborado com base na análise dos fatores de integração, expostos no item 4.6.2.

Fator de Integração	Aplicação Formal	Ocorrência Informal	Entrevistados que citaram
Comunicação adequada	Gerência garante infraestrutura adequada de comunicação que facilita o contato oportuno, a troca de documentos e informações relevantes às duas funções	Abertura interpessoal para comunicação, longevidade dos relacionamentos, espírito de grupo, disposição interpessoal para comunicação como item da cultura empresarial	GM3; CM3; GL3; CL3; GPE3; GCONT3; GRH3; GC3; GL1; TL1; EP1; EV1; GI1; CM4; AM4; CL4; AL4; CE4; AP4; ATH4; CO4; AC4; EM5; MR5; CL5; CLE5; DM5; PMO5; GV5; GM2; AMC2; GL2; SL2
Trabalho conjunto para resolver conflitos	Marketing pode cooperar com Logística para evitar situações nas quais, por limitações operacionais, possa ocorrer ruptura de fornecimento por meio de planejamentos formais e equipes interfuncionais	Facilidade em acessar informalmente a pessoa responsável de Logística para resolver o problema com maior rapidez. Comprometimento que as pessoas têm para com o resultado da organização.	GM3; CM3; GL3; CL3; GPE3; GCONT3; GRH3; GC3; GM1; TM1; GL1; TL1; EP1; EV1; GI1; CM4; AM4; AL4; CE4; AP4; AC4; EM5; MR5; CL5; CLE5; DM5; PMO5; GV5; GM2; AMC2
Nível de confiança	O nível de confiança pode ser elevado pela baixa rotatividade de funcionários, localização da organização em cidades de interior, que proporcionam que todos se conheçam bem	Pessoas têm confiança umas nas outras e contam com a facilidade de obter informações e resultados parciais necessários ao cumprimento dos processos	GM3; CM3; GL3; CL3; GPE3; GCONT3; GC3; GM1; TM1; GL1; TL1; EP1; EV1; GI1; CM4; AM4; CE4; AP4; AC4; EM5; CL5; CLE5; DM5; PMO5; GV5; GM2
Consideração aos grupos informais de trabalho	Gerentes podem incentivar que as pessoas sejam flexíveis, a ponto de contribuir para o sucesso de todas as funções e da organização como um todo, mesmo que, por vezes, haja algum prejuízo funcional	Existência de comportamentos coletivos e espontâneos dos grupos de trabalho que gerem benefícios para a organização e para os colaboradores	GM3; CM3; GL3; CL3; GCONT3; GRH3; GC3; GM1; TM1; GL1; TL1; EV1; GI1; CM4; AM4; AL4; CE4; AP4; MR5; CL5; CLE5; DM5; PMO5; GV5; AMC2

Quadro 13 – Caracterização das possibilidades de aplicação formal e informal dos fatores de integração

Fator de Integração	Aplicação Formal	Ocorrência Informal	Entrevistados que citaram
Reuniões interfuncionais	Reuniões com caráter formal são, periodicamente, ordinárias, têm ligação com processos pré-definidos da organização (Planejamento Estratégico, S&OP, Planejamento de Demanda) e também geram resultados formalizados como: atas e exigências por escrito	Reuniões com caráter informal podem, ou não, estar relacionadas com processos ordinários da organização. Pessoas das funções se reúnem para acertos de curto prazo do planejamento definido por reuniões formais. Não geram atas ou requisições formalizadas por escritos	CM3; GL3; GPE3; GCONT3; GRH3; GC3; GM1; TL1; EP1; CM4; AM4; CL4; AL4; CE4; AP4; AC4; EM5; MR5; CL5; DM5; GV5; GM2; AMC2; GL2; SL2
Apoio da alta administração	Adoção gerencial de objetivos não conflitantes, comitês de decisão conjunta e planejamento em conjunto. Pode ainda ser manifestada pela delegação de autoridade suficiente para que conflitos e problemas interfuncionais sejam resolvidos com maior rapidez e menor desgaste interpessoal	Apoio do gestor às ações espontâneas, dos grupos informais de pessoas das duas funções, que beneficiem o conjunto	GM3; CM3; GL3; CL3; GPE3; GCONT3; GC3; GM1; GL1; TL1; EP1; EV1; GI1; CM4; CE4; AP4; AC4; EM5; MR5; CL5; DM5; PMO5; GV5; GM2; AMC2
Sistema de avaliação e recompensas mútuas	Planejamento nos sistemas de comissões extra-salário, orientadas por objetivos conjuntos ou não conflitantes. Indicadores de produtividade das funções, correspondes à metas de interesse coletivo	Aplicação informal não encontrada	CM3; GL3; CL3; GCONT3; GRH3; TM1; EP1; EV1; GI1; CM4; AM4; CL4; AL4; AP4; ATH4; CO4; AC4; EM5; CL5; DM5; GV5; GM2; GL2; SL2
Espírito de grupo	Aplicação formal não encontrada	Alto envolvimento das pessoas com os assuntos da organização. Funcionários levam muito a sério o bom funcionamento da organização, 'vestem a camisa'. Há camaradagem e as pessoas não deixam a rivalidade atrapalhar o conjunto	GM3; CM3; GL3; CL3; GCONT3; GC3; GM1; TM1; GL1; TL1; EP1; EV1; GI1; CE4; AP4; CO4; EM5; MR5; CL5; DM5; PMO5; GV5; GM2; AMC2
Compartilhamento de informações	Compartilhamento de bancos de dados por meio de ERP/ MRP, sistemas de CRM, trâmite de documentos, telefone e rádio	Existência de disposição interpessoal para que o compartilhamento seja viabilizado. Informações não se tornam objeto de vantagem pessoal de funcionários, pessoas que ocupam cargos que lidam com fontes de dados	GM3; GL3; CL3; GPE3; GCONT3; GC3; TM1; GL1; TL1; EP1; EV1; GI1; CM4; AM4; AL4; CO4; EM5; CL5; CLE5; PMO5; GV5; GM2; AMC2
Equipes interfuncionais	1) equipes interfuncionais responsáveis por coordenar reuniões periódicas de integração entre as estratégias de longo prazo e de curto prazo 2) comitês de tomada de decisão compostas por pessoas de diversas funções que decidem assuntos que envolvem interesses conjuntos 3) departamentos efetivos que integram todos os tipos de relações e processos existentes entre as funções	Aplicação informal não encontrada	TL1; AMC2; SL2 CM3; GL3; CL3; GPE3; GCONT3; GC3; CM4; AM4; CE4; AP4; ATH4 EM5; MR5; CL5; DM5; PMO5; GV5

Quadro 13 - Continuação

Fator de Integração	Aplicação Formal	Ocorrência Informal	Entrevistados que citaram
Planejamento em conjunto	Pode ocorrer por meio de reuniões interfuncionais formais e equipes interfuncionais, que organizam reuniões, requerem ajustes e acompanham resultados	Ajustes do dia-a-dia entre o planejamento estratégico de médio e longo prazos a questões operacionais de curto prazo. Ocorre entre as gerências e o nível operacional das duas funções	CM3; GL3; GPE3; GCONT3; GRH3; GC3; GM1; GL1; TL1; GI1; CM4; AP4; ATH4; EM5; MR5; CL5; DM5; GV5; AMC2
Ampla compreensão de uma função a respeito da outra	Estimulado por estruturas administrativas enxutas, que facilitam acesso entre funções e níveis hierárquicos. Treinamentos em conjunto e reuniões interfuncionais	Existe pelo fato de funcionários possuírem abertura a ponto de conhecer bem as responsabilidades e objetivos das outras funções e não apenas os próprios	GM3; CM3; GL3; CL3; GPE3; GCONT3; GRH3; GC3; GL1; TL1; EP1; GI1; CE4; AP4; AC4; CL5; DM5; GV5; GM2
Longevidade dos relacionamentos	Manter baixos índices de rotatividade de pessoal pode proporcionar a existência deste fator de integração	Pessoas se conhecem há muito tempo e isso ajuda a compreender as atitudes e valores de cada um. Isso ajuda a elevar a confiança interpessoal e a manter a disposição para cooperação espontânea	GL3; GPE3; GCONT3; GRH3; GC3; TM1; EP1; EV1; GI1; AP4; CO4; AC4; CL5; DM5; PMO5; GM2; AMC2; GL2
Objetivos não conflitantes entre as funções	O uso de indicadores de desempenho comuns, ou que sejam parcialmente formulados por métricas conjuntas pode evitar que ocorram vendas além da capacidade Logística. Também ajudam a reduzir desvios entre os números efetivamente alcançados e o planejamento de demanda	Mesmo que haja conflito entre objetivos definidos pela alta administração, pode haver espírito de grupo e disposição interpessoal para trabalhar em conjunto. Esses fatores permitem que a Logística se ajuste perante uma exigência do Marketing que exceda sua capacidade, ainda que isso gere estresse entre os funcionários	GM3; CM3; GL3; GCONT3; GM1; TM1; GL1; EP1; GI1; AL4; CE4; AP4; ATH4; EM5; CL5; DM5; GV5
Congruência entre objetivos funcionais com estratégia organizacional	Os objetivos funcionais são elaborados com base nos objetivos da organização. Dessa forma, pode-se tentar evitar conflito de objetivos entre as funções, considerando que estas passam a ter, como base fundamental, resultados econômicos gerais	Aplicação informal não encontrada	GL3; CL3; GCONT3; TM1; GL1; TL1; EP1; GI1; AM4; CE4; AP4; EM5; CL5; DM5; PMO5; GV5
Reconhecimento de interdependência funcional	Treinamentos interfuncionais permitem reconhecer a interdependência. A formulação de objetivos funcionais integrados aos objetivos da organização como um todo contribui para desenvolver a percepção de interdependência	Pessoas percebem, claramente, o quanto uma função depende da outra para a conclusão das tarefas, a ponto de mobilizá-las à cooperação interfuncional	GM3; CM3; CL3; GC3; TM1; GL1; TL1; EP1; CM4; AM4; CE4; EM5; CL5; DM5; AMC2; GL2
Proximidade física dos locais de trabalho	Ambiente de trabalho das funções é próximo a ponto de viabilizar o contato constante e rápido	Aplicação informal não encontrada	GL3; GM1; TM1; GL1; TL1; CM4; AP4; ATH4; AC4; DM5; GM2; AMC2; GL2
Treinamento interfuncional	Treinamentos que envolvem pessoas de funções distintas para aprenderem a trabalhar com questões interfuncionais	Aumentam o conhecimento que uma função tem da outra, e a disposição para trabalhar em conjunto, porém, isso ocorre informalmente, no intervalo do café, e não especificamente no treinamento em si	GM3; GPE3; GCONT3; GRH3; GC3; TM1; EP1; CM4; CL5; GV5

Quadro 13 - Continuação

Conforme se observa nas análises aprofundadas de cada caso, cada organização demonstra predomínio de formalidade, informalidade, ou ambas, na operacionalização dos fatores de integração entre Marketing e Logística:

- **Organização 1:** predomínio de integração informal;
- **Organização 2:** predomínio de integração formal;
- **Organização 3:** predomínio de integração formal;
- **Organização 4:** predomínio de integração formal;
- **Organização 5:** predomínio de integração informal entre Planejamento de Demanda e Logística; formal Entre Planejamento de Demanda e Marketing.

Uma definição da literatura, que se confirma com essa caracterização, é de que os fatores de integração aplicados formalmente podem vir a estimular a existência de diversos fatores informais, como se observa no Quadro 13. Lawrence e Lorsch (1967) e Kahn e Mentzer (1996) defendem essa idéia, destacando que devem ser tomadas providências gerenciais para garantir um bom clima interno, propício à colaboração espontânea. Isso significa que a gerência e a alta administração podem articular meios para que se desenvolva um clima informal propício para a existência de integração, de uma forma mais natural possível, como apoiam Kahn e Mentzer, (1996), Ellinger, Hansen e Keller (2006) e Gimenez, (2006). Como foram localizadas, tanto práticas formais quanto informais, confirma-se, também, a existência do paradigma misto, reconhecido por Lawrence e Lorsch (1967) e Kahn e Mentzer (1996). Esses autores definem este paradigma como uma abordagem contingencial, por meio da qual organizações devem buscar conjuntos de processos de integração formais e informais relacionados com o desempenho desejado em diferentes condições ambientais.

Dessa forma, pode-se concluir que pessoas que trabalham em funções integradas têm um relacionamento pessoal intenso e próximo. Essa proximidade, viabilizada por meios formais, pode gerar conhecimento mútuo e confiança, dando origem à colaboração interfuncional, que influencia positivamente o rendimento do trabalho na organização como um todo.

4.6.5 Caracterização dos impactos da integração

Esses impactos são aspectos motivadores da integração funcional. O que se pretendeu mostrar, sobre este elemento, foi a percepção dos envolvidos na integração interfuncional quanto às razões das práticas integrativas, ou seja, por que integrar? Dessa forma, foi possível interpretar que, na perspectiva de seus impactos, a integração interfuncional pode ser motivada pelo alcance de determinada melhoria nos resultados organizacionais e funcionais ou, ainda, por motivações pessoais de colaboradores pertencentes aos grupos funcionais. No entanto, podem haver impactos negativos gerados pela integração, que pode motivar sua inexistência, pelo potencial de gerar atrasos e burocracia. A pesquisa de campo permitiu identificar e caracterizar 25 impactos da integração entre Marketing e Logística, conforme se observa a seguir.

Reduzir custos com armazenagem e frete: diversos aspectos relacionados à integração interfuncional de Marketing e Logística poder gerar redução de custos logísticos. O envolvimento destas funções no desenvolvimento de produtos ajuda a disponibilizar recursos de forma correta por adequação de configurações de produtos e respectivas embalagens, que propiciam melhor acondicionamento em caminhões e armazéns. Ainda sobre novos produtos, o planejamento adequado do tamanho de pallets e tipos de caminhões específicos para cada padrão de SKU, bem como a otimização de rotas também permite economia de custos com armazenagem e transporte. O planejamento conjunto das transferências entre CD's, que se localizam em Estados diferentes, permite economizar com impostos em vendas interestaduais.

O planejamento de demanda pode ser realizado em conjunto entre as duas funções. A acurácia da previsão de demanda pode gerar diversos benefícios como: 1) evitar a necessidade de pagar fretes de última hora, que geralmente são mais onerosos; 2) evitar atrasos de entrega; 3) ajustar estoques mínimos com antecedência; 4) evitar fretes desnecessários e otimizar transferências entre CD's. (TL1; GM2; AMC2; GL2; SL2; GP2; GM3; GL3; CL3; GCONT3; CL4; CO4; CL5; CLE5). As referências da literatura que citam este impacto são: Stank, Daugherty e Ellinger, (1999) e Zacharia e Mentzer (2007) .

Evitar ruptura de produtos na gôndola/mercado: a integração de Marketing e Logística pode proporcionar segurança para que haja produto na gôndola, quando uma

promoção estiver em veiculação. Isso significa que, quando Marketing organiza uma promoção ou lançamento, deve haver produtos disponíveis ao consumo no momento da execução. Além disso, deve-se evitar ruptura de produtos estratégicos que geram maior volume de vendas, ou altos ganhos econômicos. Evitar ruptura de produtos no mercado permite alcançar objetivos como o *Mean Absolute Percentage Error* (MAPE), aumentar a satisfação de clientes e a eficiência do nível de serviço. Esse impacto pode ser alcançado: 1) pela redução de atrasos; 2) pela acurácia do planejamento da demanda; 3) pela comunicação eficiente entre as funções; 4) pela definição conjunta de prazos de entrega 5) quando a Logística segue o cronograma e entrega os produtos conforme o cronograma promocional desenvolvido por Marketing (SL2; GP2; GL3; GC3; GPE3; GRH3; AM4; EM5; DM5; CLE5; GV5).

Evitar perda de vendas: picos de vendas, sinalizados previamente por previsões de demanda precisas, permitem um melhor preparo de Logística para evitar atrasos e perdas de venda. A existência de espírito de grupo e de trabalho conjunto para resolver problemas permite cumprir metas de vendas, mesmo que haja problemas ou limitações operacionais na Logística. Clientes mal atendidos, em termos de entregas avariadas ou fora de prazo, ficam insatisfeitos com a organização e podem gerar perda de vendas. Situações como essa podem ferir a imagem da organização. Dessa forma, a integração entre Marketing e Logística pode ajudar a manter uma imagem positiva da organização no mercado pela ausência de atrasos de entrega e pela boa qualidade mantida pela adequação do transporte às exigências de mercado (TM1; GI1; GM2; AMC2; GL2; SRH2; CM3; CL3; ATH4; CLE5).

Evitar desgaste dos funcionários: efetivar a integração interfuncional ajuda a manter o clima de harmonia e paz entre as pessoas, evitando desconforto gerado por gargalos no transporte, expedição, armazenagem, suprimento e compras. Problemas de integração entre Marketing e Logística podem gerar desgaste psicológico, trabalho extraordinário e desentendimentos pessoais. A acurácia do planejamento da demanda e a participação da Logística em reuniões de elaboração e divulgação do mesmo podem proporcionar bem estar aos motoristas, que não terão que ficar sem dormir para evitar atrasos de entrega. A existência de confiança entre pessoas das funções evita desgaste entre pessoas por conflitos manifestos, poupando a necessidade de muito formalismo por desconfiança. Dessa forma, o clima organizacional não ficaria prejudicado pela ‘guerra interna para achar culpados’.

Além do planejamento de demanda e da confiança, o amplo conhecimento que uma função tem da outra e a resolução de problemas em conjunto também podem evitar desgaste psicológico entre funcionários: “um fechamento de mês vai ser sempre uma correria, mas não precisa ser uma coisa caótica. Seria muito mais tranquilo pra todo mundo se a gente tivesse essa integração maior” (PMO5) (GL1; TL1; GL2; SL2; SRH2; GL3; AL4; ATH4; CL5; PMO5). Sobre este impacto, Souder (2005) comenta que a integração pode aumentar o estresse no sentido de requerer maior esforço, o que pode levar as pessoas a querer evitar o contato com outras funções. Porém, pode-se notar que este elemento, encontrado na pesquisa de campo, não se refere à essa indisposição, mas sim à percepção dos entrevistados sobre a necessidade de planejamento conjunto e acurácia na previsão de demanda, de modo a evitar foco no curto prazo e desgaste desnecessário. Essa situação foi prevista por Rho *et al.* (1994), bem como por Kahn e Mentzer (1996).

Evitar atraso de entrega: Marketing pode ajudar Logística a atender exigências muito específicas de determinados clientes, orientando adaptações nas operações Logísticas na intenção de reduzir atrasos de entrega. A integração permite que Logística administre corretamente as relações com as transportadoras contratadas, conforme exigências do Marketing. As duas funções devem planejar em conjunto cargas maiores, com configurações de rota definidas pelo perfil geográfico da previsão de demanda (GM1; TM1; GL1; AMC2; GP2; GC3; GRH3; AP4; ATH4). Também citado por Morash, Droge e Vickery, (1996) e Zacharia e Mentzer (2007).

Alcançar prêmios e indicadores funcionais: corresponde ao de indicadores e prêmios que retratam o bom desempenho particular de Marketing ou de Logística. A integração entre essas duas funções permite que Marketing alcance prêmios, de clientes corporativos, por qualidade, reduções de custo e excelência no fornecimento. O alcance de metas de volume projetados por Marketing e Vendas pode ser facilitado pelo planejamento conjunto, com Logística, das transferências entre CD's. Esse indicador contribui para que Marketing alcance o MAPE (*Mean Absolute Percentage Error*), que representa a variação entre a previsão de demanda e as vendas efetivadas. Já a Logística, depende da acurácia da previsão de demanda para alcançar o índice de eficiência da entrega de produtos. A elaboração dessa previsão permite planejar a demanda conforme a capacidade da Logística, bem como,

orientar o departamento de Vendas para não concentrar vendas no final do mês para atingir metas.

O índice de eficiência da entrega de produtos também é aprimorado quando Marketing dá *feedback* a respeito da percepção do cliente sobre problemas de transporte. Integração melhora o conhecimento da Logística sobre clientes, permitindo aprimorar o OTIF (*On Time In Full*), que indica se o cliente está sendo atendido no tempo estipulado. Permite, também, melhorar o IRL (*Inventory Replenishment Level*) que mede o giro de estoque, pela negociação com Marketing para colocar em promoção os produtos de baixo giro (TM1; TL1; AMC2; GL2; GCONT3; EM5; CL5; CLE5). A influência da integração em resultados funcionais é citada na literatura (STANK; DAUGHERTY; ELLINGER, 1999; MASSEY; DAWES 2001).

Aumentar / Manter o nível de satisfação de clientes: a satisfação de clientes contribui para o fortalecimento da marca. A principal influência a esse elemento, gerada pela integração entre Marketing e Logística, consiste em evitar atrasos e avarias por meio de planejamento conjunto do volume de entrega e das características dos produtos. Dessa forma, é possível adequar veículos e manuseio para evitar avarias e adequar o nível de serviço a diferentes segmentos. Em situações nas quais há divulgações de novos produtos, ou eventos, a integração permite que os produtos cheguem no tempo oportuno em relação à veiculação da propaganda (GI1; GM2; CM3; CL3; CM4; CE4; DM5; CL5). Tal influência também é citada na literatura (EMERSON; GRIMM, 1996; STANK; DAUGHERTY; ELLINGER, 1999; SCHRAMM-KLEIN; MORSCHETT, 2006).

Melhorar a imagem da organização/produto/marca no mercado: integração entre Marketing e Logística pode contribuir com a manutenção de uma boa imagem do produto em termos de tecnologia, integridade física e disponibilidade na hora necessária ao cliente. Pode gerar obtenção de reconhecimento do cliente, por contribuir para não afetar a qualidade percebida do produto. Promoções como montagem de kits de venda conjunta e ações de trade Marketing geram fortalecimento da marca e exigem esforços conjuntos entre Marketing e Logística. Outro exemplo de trabalho conjunto é manter motoristas bem informados sobre os produtos que estão carregando. Assim, estes se tornam capazes de anunciar mudanças, novos produtos, sabores, embalagens, ao comprador, no caso de produtos de varejo. Evitar ruptura de produtos na gôndola durante campanhas de Marketing é um

importante meio de fortalecer a imagem da marca, principalmente se a mesma não recebe muitos investimentos para mídias de massa e depende de ações no ponto de venda para divulgação (GM1; TM1; GL1; EP1; CL3; CE4; EM5). Para Hilletofth, Ericsson e Christopher (2009), este impacto pode ser proporcionado pela integração interfuncional.

Evitar vendas acima da capacidade Logística: a acurácia do planejamento de demanda e participação da Logística nessa ação de Marketing pode evitar que ocorram vendas maiores que a capacidade de entrega e da Logística e consequente ruptura de distribuição (GL1; GV1; GRH3; CL4; PMO5). Para elaboração dos números de volume da previsão, deve-se considerar a capacidade Logística e os indicadores de eficiência de entrega e de cumprimento da previsão. Indicadores, para essas situações, foram mencionados na pesquisa de campo: MAPE, que mede a variação entre a previsão de demanda e as vendas efetivadas; OTIF mede a relação entre o planejamento e as entregas efetivadas. Nesse sentido, é interessante observar o comentário da PMO5, sobre a adoção desses indicadores na Organização 5:

Antes da integração de indicadores (adoção do MAPE), vendedores tinham meta de vender 130, mas marcavam 100 na previsão, por segurança, caso não atingissem. Aí fábrica e Logística se preparam para 100 e se 'deparam' com 130 em cima da hora (PMO5).

Evitar perda/avarias de produtos: a eficiência de armazenagem e transporte para evitar perda de produtos com baixo tempo de prateleira. Para isso, é importante que haja planejamento de demanda acurado e retorno da Logística para o Marketing sobre o controle de estoques, para que não se percam produtos por causa da validade. Além disso, a adequação do transporte às características das embalagens pode evitar que o produto seja amassado, gerando devoluções e respectivos custos desnecessários. Nesse sentido, a Logística pode sugerir embalagens com materiais adequados ao formato e peso do produto, para evitar avarias na paletização em novos produtos (TM1; AMC2; CM3; AM4; EM5; CLE5).

Aumentar/evitar perda de Parcela de Mercado: a integração entre Marketing e Logística pode ajudar a manter produtos, em quantidade suficiente, e boas condições nos pontos de varejo, de modo que a boa aparência seja percebida no ponto de

venda. Para que isso ocorra, o Marketing pode proporcionar à Logística conhecimento de segmentação de mercado, para que essa possa oferecer níveis de serviço adequados e gerar satisfação de clientes. Isso consiste em um cuidado interessante, pois Logística têm oportunidade de estar, constantemente, perto dos pontos de venda, observando tendência. Com base nesse conhecimento, o pessoal de Logística pode observar gôndolas, reposição correta, fundo de loja, organizar esses itens e dar *feedback* a Marketing sobre irregularidades. Pode haver perda de parcela de mercado caso haja atraso de entrega, e não se consiga entregar um produto de varejo, que é básico em um ponto de venda, ou seja, que tem alto volume de venda. Outra oportunidade de ganho de parcela de mercado reside nos projetos de novos produtos, realizados em conjunto com Logística. Essa ação pode reunir análises de mercado, projeto de produto e outros relacionamentos internos que garantam um produto demandado, fisicamente disponível ao público alvo, no tempo previsto para lançamento (CM4; CL4; CE4; EM5; MR5; GV5). A influência da Logística, por estar perto dos pontos de venda, é citada na literatura (MENTZER; STANK; ESPER, 2008).

Reduzir custo com Marketing / Melhorar retorno sobre investimentos em Marketing: a integração entre Marketing e Logística pode melhorar a eficiência das ações de Marketing, maximizando o retorno do capital investido em Marketing, como pode ser visto a seguir. 1) Ajuda a evitar rupturas na cadeia de ações de Marketing, que se inicia com prospecção de mercado, desenvolvimento de produto, produção e promoção, melhorando o retorno sobre investimentos em Marketing. Tal continuidade é importante tanto para novos produtos quanto para produtos já estabelecidos, pois evita perda de dinheiro com promoção, por manter o produto na gôndola durante a veiculação da propaganda. 2) Ajuda a evitar perda de investimentos com promoção: pois muitas atividades de merchandising necessitam de aluguel de espaços nas lojas e dependem de agilidade de Logística para levar o material promocional para não haver perdas de investimento. 3) A Logística pode ajudar a aumentar a eficiência da promoção por meio dos anúncios nos caminhões, que expõe várias pessoas em lugares diferentes e têm custo reduzido em relação às demais mídias. 4) Investimentos em Marketing também podem ser maximizados, melhorando o atendimento ao cliente, com o apoio de Logística. Como os motoristas conhecem o produto, eles podem tirar dúvidas dos compradores no ato da entrega, possibilitando aumento de vendas futuras. 5) Se os produtos e materiais promocionais chegam ao ponto de venda dentro do prazo previsto no cronograma de

Marketing, não é preciso contratar serviços extraordinários, ou segurar veículos de comunicação pré-contratados. Dessa forma, as vendas resultantes do investimento em Marketing tendem a ser maiores (GM1; GM3; CM3; CL3; GC3; AM4).

Proporcionar que pessoas tenham visão de grupo: a integração entre Marketing e Logística pode ser proporcionada pela presença de espírito de grupo e planejamento em conjunto. Esses fatores de integração geram um entendimento convergente sobre objetivos e condições operacionais, para que não sejam seguidas metas incongruentes entre diferentes funções. Dessa forma, a integração proporciona que as pessoas, de diferentes funções, ‘vistam a camisa’, interessando-se mais pelos assuntos da organização como um todo e, conseqüentemente, gerando um clima de ajuda mútua (EV1; GPE3; ATH4; AC4). Essa influência também é citada na literatura (NARVER; SLATER, 1990; GRIFFIN; HAUSER, 1992).

Melhorar resultado da organização como um todo: integração entre Marketing e Logística pode evitar atrasos de entrega e perda de vendas, melhorando o faturamento da organização. A integração pode melhorar a quantidade ofertada ao mercado, ampliar o número de produtos que sejam interessantes ao mercado, de forma mais eficiente e rápida. Pode, também, melhorar a rentabilidade da organização pelo planejamento conjunto de portfólio de produtos, descontinuando itens menos lucrativos ou de baixo giro de estoque (CO4; GI1; MR5; DM5). Tal influência também foi destacada por diversos autores na literatura (PAGELL, 2004; GIMENEZ; VENTURA, 2005; SWINK; SONG, 2007; FLINT; LARSSON; GAMMELGAARD, 2008; LYNCH; WHICKER, 2008; FLYNN; HUO; ZHAO, 2010).

Reduzir Estoques: a integração contribui para reduzir estoques, evitar reprocessamento ou reembalagem por causa de avarias geradas por longos períodos de estocagem. Esses impactos podem ser alcançados pelo planejamento acurado de demanda e permite que Logística programe estoques mínimos de segurança, evitando excessos. (SL2; GP2; EM5; DM5) Essa influência também foi detectada por Maia (2006).

Adequar o nível de serviço de acordo com as características dos clientes: a integração entre Marketing e Logística pode proporcionar que a Logística entenda, com antecedência, as características do cliente, para adequar prioridades e formas de entrega. Esse item depende de planejamento conjunto da demanda, compartilhamento de informações, em

sistemas de informação sobre clientes, bem como comunicação eficiente entre as duas funções. Dessa forma, pode-se facilitar o atendimento a aspectos de nível de serviço como: contratos com transportadoras contendo cláusulas sobre níveis de serviço registrados no *Customer Logistics Service* (CLS) e pré-definidos pelo Marketing, conforme segmentação de clientes (SL2; GL3; CL5). Autores como: Lambert e Cook, (1990), Stank, Daugherty e Ellinger, (1999) e Ellinger, Daugherty e Keller (2000) também concordam com tal influência.

Gerar maior rapidez na solução de problemas e mudanças: a integração agiliza operações Logísticas por meio de solução rápida de problemas interfuncionais, proporcionada pela confiança e amplo conhecimento que uma função tem para com a outra. Essa habilidade interfuncional pode acelerar a implementação estratégica e gerar mudanças mais rápidas (GL1; AP4; CO4). Essa influência também foi notada na literatura (MORASH; DROGE; VICKERY, 1996; STANK; DAUGHERTY; ELLINGER, 1999).

Aumentar a responsividade ao mercado: a integração entre Marketing e Logística pode proporcionar redução de tempo entre o projeto e o lançamento de novos produtos, gerando maior responsividade ao mercado. A participação da Logística, com opiniões sobre embalagens, tamanhos, armazenagem e modalidades de veículos para frete, pode proporcionar maior rapidez e assertividade no desenvolvimento de produtos (GM1; AL4). Esse impacto também é citado na literatura: (STANK; DAUGHERTY; ELLINGER, 1999; JÜTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; ESPER *et al.* 2010).

Gerar lentidão nos processos por burocracia: esse foi o único impacto negativo da integração mencionado pelos entrevistados. A integração interfuncional pode gerar burocratização de processos, na intenção de garantir a aplicação de fatores de integração formais, e isso pode gerar lentidão nos processos que envolvem as duas funções. Essa lentidão pode ocorrer também em razão de fatores de integração que ocorrem informalmente. Empresas que possuem espírito de grupo e confiança geram um clima de amizade, que, por vezes, gera atrasos em processos. “As coisas não andam porque ninguém quer colocar o outro na parede” (EM5). Nesses casos, podem-se adotar regras formais para inibir esses impactos (GV1; EM5). Maltz e Kohli (1996), assim como Kromer, Homburg e Workman (2002) também previram este impacto.

Reduzir preços ao mercado: a integração entre Marketing e Logística pode beneficiar empresas que produzam bens de consumo considerados *commodities*, que têm

como diferencial competitivo principalmente o preço. Como se tratam de produtos muito sensíveis a preço, há possibilidade de ações conjuntas relacionadas à adequação de nível de serviço. Dessa forma, pode-se gerar algum tipo de diferencial competitivo pela variação da qualidade e, conseqüentemente custo, de atendimento logístico, conforme o segmento atendido. Também é possível repassar, ao cliente, economias de custo com fretes planejados com antecedência, em razão da precisão e do planejamento conjunto da demanda (CL4; AL4). A obtenção de diferencial competitivo por meio da integração é um impacto previsto por Fugate *et al.* (2009).

Reduzir prazos de entrega: o planejamento de demanda em conjunto e uma comunicação rápida e efetiva entre Logística e Marketing permite que Logística conheça, com antecedência, as características geográficas do mercado e os volumes de entrega. Esse conhecimento pode ajudar a programar a roteirização dos fretes e as transferências entre armazéns e CD's, utilizando o máximo possível de cargas consolidadas, reduzindo prazos de entrega ao cliente (SL2; AL4).

Aumentar visibilidade de produtos: a integração entre Marketing e Logística pode melhorar o trabalho de trade Marketing, garantindo boa aparência e visibilidade dos produtos no ponto de venda. A elaboração conjunta de estratégias de gestão de estoque de fundo de loja permite que Logística aproveite sua permanência na loja, não apenas para entregar o produto, mas para verificar a exposição dos produtos aos consumidores e a manutenção do sistema PEPS (primeiro que entra é o primeiro que sai). Na Organização 3, existe a 'Regra das duas caixas', pela qual o Marketing orienta a Logística a observar se há, no mínimo, duas caixas de produto, com boa aparência e com bastante visibilidade, na gôndola do varejo. Essa estratégia de ponto de venda aumenta a chance de elevar as vendas (GM3).

Evitar multas contratuais com clientes: a integração entre essas funções pode reduzir a incidência de multas contratuais por descumprimento de contratos. Isso se dá pela alta sincronia de Marketing e Logística a ponto de evitar atrasos de entrega, bem como perdas de qualidade do produto no ato da entrega (TM1).

Melhorar a precisão da previsão de demanda: envolver a Logística no planejamento da demanda ajuda a regular, adequadamente, os níveis de estoque, reduzindo investimentos em ativos desnecessários, como os estoques. Isso ocorre porque há elevado

interesse da Logística que haja acurácia na previsão de demanda. Qualquer erro na previsão de demanda impacta negativamente no desempenho da Logística, que terá que contratar fretes mais onerosos ou assumir níveis maiores de estoque. (TL1).

Evitar retrabalho: quando as equipes se reúnem formalmente ou tem contato informal constante ocorre sinergia e aproveitamento de idéias. A junção da experiência de pessoas das duas funções evita que haja retrabalho em projetos de novos produtos ou mesmo projetos semelhantes, visando melhorias semelhantes, para processos que demandam pontos de contato. “A integração proporciona que as funções conjeturem oportunidades com uma visão mais macro nas atividades” (EV1).

Nesta pesquisa de campo, foram identificados diversos impactos da integração entre Marketing e Logística, não previstos na literatura consultada:

- evitar ruptura de produtos na gôndola / mercado;
- evitar perda de vendas;
- evitar vendas acima da capacidade Logística;
- evitar perda/avarias de produtos;
- aumentar/evitar perda de parcela de mercado;
- reduzir custo com Marketing / Melhorar retorno sobre investimentos em Marketing;
- reduzir prazos de entrega;
- aumentar visibilidade de produtos;
- evitar multas contratuais com clientes;
- melhorar a precisão da previsão de demanda;
- evitar retrabalho.

Como pode ser percebido, diversos impactos, encontrados por meio da pesquisa de campo, foram previamente identificados na literatura pesquisada. A contribuição deste trabalho sobre este item consiste na definição de como os fatores de integração geram determinados impactos, ou seja, como funciona tal processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A integração interfuncional entre Marketing e Logística consiste em um fenômeno organizacional caracterizado pela dinâmica entre pontos de contato, fatores de integração, nível de integração, formalidade ou informalidade da integração e impactos da integração. Ao longo deste capítulo, estes cinco elementos serão caracterizados pela sua dinâmica.

Dinâmica é um termo provindo da Mecânica, que consiste na relação entre elementos que exercem força e elementos que sofrem movimento devido à ação dessa força. Dessa forma, esse conceito foi utilizado para descrever o fenômeno da integração interfuncional entre Marketing e Logística neste trabalho. Os fatores de integração consistem nas forças, ou seja, nos elementos que geram a integração. Os quatro demais elementos consistem no movimento da dinâmica, influenciados pela presença do fator de integração e pela forma como ele é operacionalizado.

O objetivo geral deste trabalho consistiu em analisar o funcionamento da dinâmica de integração interfuncional entre Marketing e Logística, considerando a identificação e caracterização de elementos de integração presentes em processos organizacionais. Foi realizado um estudo teórico sobre a integração destas duas funções, e por meio deste, foram obtidas constatações teóricas que serviram de base para conduzir um estudo de campo. A pesquisa de campo foi conduzida com cinco empresas, de diferentes setores, e permitiu identificar e caracterizar elementos da integração. O alcance de tal objetivo será detalhado a seguir, pelo atendimento de cada um dos três objetivos específicos, que permitiu descrever o funcionamento da dinâmica e estabelecer proposições sobre esta.

5.1 Atendimento aos objetivos

O primeiro objetivo específico propunha identificar, na literatura, elementos que facilitam integração e perspectivas teóricas concernentes ao fenômeno da integração interfuncional entre Marketing e Logística. Dessa forma, a literatura existente sobre integração

interfuncional entre Marketing, Logística e suas funções imediatas permitiu identificar, não somente fatores que geram integração, como também afirmar que a mesma pode ser caracterizada pela dinâmica de cinco elementos: pontos de contato, fatores de integração, nível de integração, formalidade/informalidade da integração, impactos da integração.

Os pontos de contato entre as funções correspondem a como as funções se relacionam no cumprimento das atividades funcionais, do ponto de vista operacional, como uma função ajuda a outra a realizar tarefas e atingir objetivos (RINEHART; COOPER; WAGENHEIM, 1989). Os fatores de integração são ferramentas gerenciais, ou estados de colaboração, concernentes à cultura da organização ou à disposição interpessoal, que proporcionam a existência de integração interfuncional (CHEN *et al.*, 2007; MEUNIER-FITZHUGH; PIERCY, 2007; CHERNATONY; COTTAM, 2009). O nível de integração caracteriza a intensidade do envolvimento de uma função com a outra, com base na frequência e na capacidade de cumprimento das ações que necessitam de integração (GIMENEZ, 2006; PAGELL, 2004; FLINT *et al.*, 2008; DAUGHERTY *et al.*, 2009; ESPER *et al.*, 2010; FLYNN *et al.*, 2010).

A formalidade e/ou informalidade da integração é um aspecto relacionado à forma como os fatores de integração são operacionalizados nos processos de integração, ou seja, por meio de processos de interação gerenciados ou colaboração espontânea (KAHN, 1996; GIMENEZ; VENTURA, 2005; DAUGHERTY *et al.*, 2009). Por fim, os impactos da integração são relacionados à percepção gerencial de que determinados fatores e níveis de integração podem proporcionar resultados funcionais e organizacionais desejados (FLINT *et al.*, 2008; DAUGHERTY *et al.*, 2009; ELLINGER *et al.*, 2000; SCHRAMM-KLEIN; MORSCHEIT, 2006).

O objetivo específico número 2 consistiu em caracterizar, empiricamente, a dinâmica dos processos de integração interfuncional entre Marketing e Logística, considerando: pontos de contato entre funções, fatores de integração, nível de integração, formalidade/informalidade da integração, impactos gerados pela integração. A dinâmica de interação entre esses elementos e caracterização aprofundada de cada um deles se encontra no item 4.6 deste trabalho. A seguir, são apresentadas as categorias e respectivos elementos que caracterizaram a dinâmica de integração entre Marketing e Logística nas empresas pesquisadas.

Na Organização 1, a dinâmica de integração interfuncional entre Marketing e Logística ocorre, de forma predominante, por meio de fatores de integração operacionalizados informalmente. São eles: confiança, trabalho em conjunto para resolver conflitos e espírito de grupo. Estes fatores geram a integração necessária para a eficiência dos seguintes pontos de contato: desenvolvimento de novos produtos, entrega eficiente ao cliente, planejamento do nível de serviço e planejamento de demanda. O nível de integração na Organização 1 é considerado médio, pela existência de confiança e trabalho conjunto para resolver problemas. Entretanto, há conflitos de objetivos funcionais e falta de conhecimento mútuo entre as pessoas das duas funções. Para os entrevistados desta organização, a integração pode gerar os seguintes impactos: melhorar imagem do produto no mercado, evitar atraso de entrega e evitar vendas acima da capacidade logística.

Na Organização 2, a dinâmica de integração interfuncional entre Marketing e Logística é proporcionada pela equipe interfuncional PPM (Programação de Produção Mensal), pela comunicação adequada e pela longevidade dos relacionamentos. O PPM caracteriza a formalidade da integração nessa organização e, ainda, influencia a existência de outros fatores informais que também sustentam a integração. Os principais pontos de contato percebidos nessa organização são: planejamento de demanda e entrega eficiente ao cliente. O nível de integração na Organização 2 é considerado médio, pois o PPM contribui na integração e pessoas têm confiança mútua. Entretanto, há objetivos conflitantes e atrasos em decorrência de problemas interfuncionais. Os entrevistados desta organização, percebem que a integração entre Marketing e Logística pode ajudar a reduzir custos com armazenagem e frete, bem como evitar perda de vendas.

Na Organização 3, uma equipe interfuncional, denominada PI (Planejamento Integrado), é o principal fator de integração entre Marketing e Logística, apoiado pelo conhecimento mútuo entre as pessoas das duas funções e pela comunicação adequada. O grupo PI caracteriza a formalidade como forma predominante da integração e, ainda, influencia a existência de outros fatores operacionalizados informalmente como o trabalho conjunto para resolver conflitos. Os pontos de contato mais citados pelos entrevistados dessa organização são: planejamento de demanda, lançamento de novos produtos e entrega eficiente ao cliente. O nível de integração na organização 3 é considerado alto, em razão das ações do grupo PI e do apoio da alta administração, que estimulam a integração. Há problemas de

integração, mas são sanados pela gerência de maneira oportuna. Os entrevistados da Organização 3, consideram que estes esforços e integração são capazes de proporcionar impactos como: evitar ruptura de produtos na gôndola, reduzir custos com armazenagem e frete e evitar perda de investimento em promoção.

Na Organização 4, percebe-se uma integração predominantemente formal, por meio de reuniões interfuncionais dos comitês de direção, que permitem o desdobramento do planejamento estratégico aos níveis funcionais. Além deste fator de integração, existe comunicação adequada e um sistema de avaliação e recompensas mútuas. Os entrevistados percebem que os principais pontos de contato entre Marketing e Logística: são a entrega eficiente ao cliente, o desenvolvimento e lançamento de novos produtos e o marketing de suprimentos. O nível de integração nessa organização foi caracterizado como baixo, em que há uma integração mínima para manter a eficiência em tarefas de curto prazo que requerem contato entre Marketing e Logística. Os entrevistados percebem que não há espírito de grupo e que as funções aparentam 'caixinhas' fechadas. Nessa organização, os entrevistados percebem que os principais impactos provenientes da integração são: aumentar parcela de mercado, evitar atraso de entrega e reduzir custo com armazenagem e frete.

A Organização 5 é um caso diferente dos demais, pois os departamentos de Logística e de Marketing estão sediados em cidades diferentes. A integração é realizada pela equipe interfuncional de Planejamento de Demanda, por meio da figura do Demandeiro. Dessa forma, a integração entre Marketing e Demanda é predominantemente formal, por meio de reuniões de planejamento, S&OP e desenvolvimento de produtos; já a integração entre Demanda e Logística é caracterizada por ações informais e de curto prazo, relacionadas ao atendimento da demanda. Os principais pontos de contato entre Marketing e Logística são: promoção, planejamento de demanda, desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Para os entrevistados da Organização 5, a integração entre Marketing e Logística é necessária para evitar ruptura de produtos na gôndola, alcançar prêmios e indicadores funcionais, bem como evitar perda de parcela de mercado.

Percebe-se que há características distintas entre as configurações da dinâmica em cada caso estudado, ou seja, ela ocorre de forma distinta em cada organização e, ainda, gera efeitos distintos.

O terceiro objetivo específico foi: estabelecer proposições relacionadas a cada elemento que compõe a dinâmica dos processos de integração entre Marketing e Logística por meio da articulação de resultados empíricos e bibliográficos. Seu atendimento deu origem às proposições apresentadas a seguir.

5.2 Proposições

1. A integração interfuncional pode ser caracterizada por uma dinâmica que envolve cinco elementos: pontos de contato, fatores de integração, nível de integração, formalidade/ informalidade da integração e impactos da integração.

Com base na revisão de literatura, e na pesquisa de campo, foi possível caracterizar esses cinco elementos, bem como entender a relação entre eles. Tal análise permitiu fundamentar essa proposição pelo agrupamento inédito dos principais elementos relacionados a este tema. A análise da integração interfuncional entre Marketing e Logística, e outras funções imediatas, pode ser facilitada, diante da diferenciação concedida a cada um destes elementos. Cabe destacar que as possibilidades de operacionalização de cada um dos elementos determinam as características da integração, podendo ocorrer de diferentes formas. As diferentes formas como esses elementos se interagem possibilitam efetivar a integração e, conseqüentemente, pode gerar respectivos impactos. Dessa forma, é interessante que o gestor esteja atento, não somente à existência destes elementos, como também à relação que existe entre eles e os respectivos impactos, positivos ou negativos, que podem proporcionar.

2. Pontos de contato podem ser definidos como atividades por meio das quais as funções internas se relacionam na operacionalização dos processos de negócio. Isso implica na análise da maneira como uma função ajuda a outra a realizar tarefas e atingir objetivos.

A literatura e os estudos de caso permitiram evidenciar a importância deste elemento para o estudo da integração interfuncional. Foi evidenciado que existem atividades que dependem do apoio mútuo de Marketing e Logística. Porém, a mera existência destes pontos de contato não significa que haja viabilidade em integrar essas duas funções, ou ainda, que existam quaisquer garantias para a efetivação da integração. Isso porque pode haver conflitos, em razão de interesses distintos e, sempre que ocorrer contato entre duas funções haverá esse risco. Por outro lado, quando os gestores garantem a aplicação dos fatores de integração necessários a estes pontos de contato, a ponto das funções executarem suas tarefas de forma conjunta, a organização pode ganhar capacidade em organizar seus recursos de modo a dar foco a resultados conjuntos.

3. Fatores de integração podem ser definidos como ferramentas gerenciais, ou estados de colaboração interpessoal, concernentes à cultura da organização ou à disposição interpessoal, que estimulam a existência de integração interfuncional.

Esses fatores são elementos que efetivamente geram e mantêm a integração. Dessa forma, se relacionam com todos os demais elementos da integração interfuncional, pois a existência dos mesmos, e a forma como são aplicados, pode: 1) gerar impactos aos resultados funcionais e organizacionais; 2) influenciar o nível de integração; 3) determinar a predominância de formalidade ou informalidade na integração; 4) efetivar a integração nos pontos de contato existentes entre as funções.

Percebe-se que os fatores de integração têm características distintas. Alguns são mais fáceis de operacionalizar, com proposições técnicas e palpáveis para aplicação gerencial; outros são mais subjetivos, com vocação conceitual e filosófica de modo a orientar a visão gerencial. Gerentes devem estar conscientes sobre a presença desses fatores e sobre seus possíveis impactos, para gerenciá-los no intuito de obter ações coordenadas entre funções. Foi notado que, na literatura estudada, havia maior volume de conhecimento sobre os fatores de integração do que dos outros quatro elementos. Dessa forma, este trabalho contribuiu para equilibrar o volume de informação entre todos os elementos que compõe a dinâmica de integração, ao caracterizar, em profundidade, os demais elementos.

4. Nível de integração interfuncional corresponde à intensidade do envolvimento de uma função com a outra, com base na frequência de contato, na presença ou ausência de determinados fatores de integração e na capacidade de cumprimento das ações que necessitam de integração.

Um nível alto, médio ou baixo de integração pode significar a presença ou ausência de determinados fatores de integração, em diferentes formas de operacionalização, e pode ter características distintas na concepção de cada organização, ou, até mesmo, de cada gerente dentro de uma mesma organização. A literatura sobre esse elemento (PAGEL, 2004) e o estudo de campo conduzido por este trabalho mostram a possibilidade de definir as características do nível de integração, por meio da comparação e do agrupamento das percepções dos entrevistados.

5. Formalidade e/ou informalidade da integração são aspectos relacionados à forma como os fatores de integração são aplicados nos processos de integração interfuncional.

A integração interfuncional pode ocorrer por meio de processos gerenciados, baseados em poder hierárquico que exigem procedimentos formalizados; ou informalmente, com base na predisposição voluntária ou características ambientais naturalmente propícias à cooperação. Para detectar a natureza de cada processo de integração, é necessário observar de que forma ele é praticado pelo gerente ou de que forma ele se manifesta naturalmente dentro do ambiente organizacional.

A pesquisa de campo permitiu evidenciar a existência de fatores de integração que podem ser aplicados formalmente, informalmente, ou ainda, de ambas as formas. Como já havia sido previsto na literatura (LAWRENCE; LORSCH, 1967; KAHN; MENTZER, 1996), foi evidenciado, na pesquisa de campo, que fatores de integração aplicados formalmente podem estimular a existência de integração informal. Isso significa que a gerência e a alta administração podem articular meios para que se desenvolva um clima informal propício para a existência de integração, de uma forma mais natural possível.

6. Na perspectiva de seus impactos, a integração interfuncional pode ser motivada pela expectativa de alcançar determinada melhoria nos resultados organizacionais e funcionais ou, ainda, por motivações pessoais de colaboradores pertencentes aos grupos funcionais.

Os resultados de campo permitiram identificar percepções sobre a influência da integração na melhoria dos resultados funcionais e organizacionais. Por outro lado, foi possível evidenciar que a integração interfuncional pode, também, gerar disfunções como: lentidão em razão da formalização excessiva e burocratização de processos. Além disso, foi possível identificar motivações pessoais de colaboradores pertencentes aos grupos funcionais, que percebiam que a integração pode gerar um clima de bem estar entre as pessoas e evitar desgaste psicológico, graças ao reconhecimento de interdependência e espírito de grupo.

5.3 Implicações gerenciais

Em razão de conflitos interfuncionais, por falta de integração ou por adoção de estratégias de integração inadequadas, as organizações enfrentam dificuldades em seu dia a dia operacional e, por consequência, enfrentam resultados indesejáveis. Dessa forma, a integração se mostra importante para que pontos de contato, como o planejamento de entregas e o planejamento de demanda, sejam eficazmente aplicados. Cabe ao gerente observar as características da integração existente, de modo a criar condições para a geração de impactos positivos.

Diante desta orientação, o papel da Logística no processo de integração com Marketing engloba também o seu envolvimento com aspectos relacionados ao cliente, de modo a auxiliar nas adaptações dos processos e produtos. Mais precisamente, esse envolvimento é requerido nos processos relacionados à modificação de produtos, criação de novos produtos, modificações na rede de distribuição (canais, rotas, modais de transporte), implantação e tecnologias novas e obtenção de acurácia nas previsões relacionadas à distribuição e vendas. Com um maior conhecimento sobre as prioridades da função de

Marketing, a função de Logística obtém condições para agir de forma proativa, no sentido de atender expectativas de clientes e perceber quando estas expectativas tendem a mudar.

A investigação destes elementos nas organizações, sob perspectiva de sua dinâmica, pode viabilizar a abordagem de problemas complexos, tais como: a falta de interesse de pessoas da função de Marketing por assuntos de outras funções ou, ainda, a falta de alinhamento dos serviços logísticos com as demandas do mercado consumidor. Por meio do entendimento aprofundado destes elementos, suas interrelações e seus impactos, podem surgir subsídios para estratégias apropriadas que resolvam situações como estas. Compreende-se, assim, a necessidade de reconhecer e gerenciar os fatores de integração, os pontos de contato que exigem relacionamento entre as funções de Marketing e Logística, para execução eficaz das tarefas. Compreende-se, ainda, a necessidade de reconhecer a existência de ações informais e espontâneas, e de mover ações gerenciais para aumentar o nível de integração por meio de fatores de integração adequados a cada situação.

Outro aspecto a ser destacado é o entendimento da motivação das pessoas envolvidas em ajudar as funções alheias, espontaneamente, ou mesmo em cumprir deliberações da gerência que visem incrementar a integração, pois pode dar maior visibilidade, segurança e regularidade no nível de integração. Nesse aspecto, os gerentes devem ser atenciosos para perceber as reais motivações dos colaboradores ao executarem tarefas que envolvem integração com outras funções. Esse cuidado pode identificar possíveis objetivos conflitantes, que gerem algum tipo de desvantagem para uma ou para a outra função integrada.

5.4 Contribuições teóricas

Este trabalho foi motivado por uma lacuna teórica expressa pela questão: Como pode ser caracterizada a dinâmica de integração entre Marketing e Logística e como seus elementos interagem nos pontos de contato entre estas funções?

De modo a realizar essa caracterização, este trabalho identificou a existência de cinco elementos que compõem a dinâmica de integração interfuncional entre Marketing e Logística.

A caracterização destes cinco elementos permite entender como estes se relacionam, bem como de que maneira são caracterizados nas organizações. Dessa forma, torna-se possível analisar a integração por meio de uma visão dinâmica e não apenas por elementos desconectados. Tal análise pode ser útil, do ponto de vista acadêmico, por pesquisas empíricas que validem ou redesenhem os elementos e sua interação em trabalhos futuros.

Em relação aos pontos de contato, pode-se notar que vários deles já haviam sido encontrados na literatura, porém, sem a profundidade de características aqui apresentada. Além disso, este trabalho evidenciou a relação existente entre os pontos de contato e respectivos fatores de integração necessários para manter a integração. Porém, a principal contribuição da pesquisa de campo, sobre os pontos de contato, consistiu em identificar e caracterizar os seguintes elementos, não descritos como pontos de contato na literatura:

- marketing de suprimentos;
- ações de Marketing no ponto de venda;
- gestão de portfólio de produtos;
- estratégias de penetração de mercado;
- eventos e feiras de Marketing;
- transferências entre CD's;
- planejamento de Marketing e Vendas;
- gestão da imagem da organização e do produto no mercado.

De uma maneira similar, a contribuição deste trabalho sobre o elemento Impactos da Integração consiste na definição aprofundada de como os fatores de integração geram determinados impactos. Além disso, foram identificados diversos impactos da integração entre Marketing e Logística, não previstos na literatura:

- evitar ruptura de produtos na gôndola/mercado;
- evitar perda de vendas;
- evitar vendas acima da capacidade logística;
- evitar perda/avarias de produtos;

- aumentar/evitar perda de parcela de mercado;
- reduzir custo com Marketing/melhorar retorno sobre investimentos em Marketing;
- reduzir prazos de entrega;
- aumentar visibilidade de produtos;
- evitar multas contratuais com clientes;
- melhorar a precisão da previsão de demanda;
- evitar retrabalho.

Na literatura estudada sobre integração interfuncional, há um grande volume de pesquisas que abordam e caracterizam os fatores de integração. Porém, há poucas pesquisas que abordam elementos como: nível de integração e formalidade/informalidade da integração, principalmente no sentido de caracterizar a operacionalização destes elementos. Dessa forma, este trabalho contribuiu para equilibrar o volume de informação existente sobre cada elemento que compõe a dinâmica de integração.

5.5 Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Essa pesquisa foi descritiva e utilizou a técnica de análise de conteúdo clássica nos discursos dos entrevistados para identificar e caracterizar elementos da integração. Apesar de servir de base para diversas outras técnicas de análise qualitativa, a análise de conteúdo clássica se limita a identificar elementos, seu significado e respectivas categorias, sem uma perspectiva crítica ou explicativa. Pesquisas futuras podem utilizar outras técnicas de análise qualitativa, como: análise de discurso e análise argumentativa, para analisar, não apenas o conteúdo básico da fala, mas também a análise do contexto e das intenções dos entrevistados. Dessa forma, pode ser possível identificar, criteriosamente, a intenção das respostas diante do contexto, possíveis elementos de integração ocultos no discurso e, ainda, possíveis fatos que o entrevistado tente encobrir.

Apesar de serem apropriados para investigar em profundidade os fenômenos organizacionais, os métodos de coleta e análise qualitativos inviabilizam a obtenção de amplitude no que se refere a amostragem, tampouco permite generalizar resultados. Como sugestão de trabalhos futuros, que possam atenuar essa limitação da presente pesquisa, sugere-se a realização de trabalhos de natureza quantitativa. Esses trabalhos futuros podem utilizar os elementos da dinâmica de integração interfuncional, aqui definidas, como variáveis, de modo a testar correlações entre as cinco diferentes dimensões. Além disso, podem ser utilizadas amostras com tamanho e heterogeneidade suficientes para obter generalizações, de modo a aprimorar a validade dos construtos. Pesquisas nesse sentido podem proporcionar conclusões mais abrangentes sobre os elementos que compõe a dinâmica de integração interfuncional, por meio de grande volume de casos pesquisados.

Dos 20 fatores de integração encontrados na literatura, 2 não foram localizados nas empresas com considerável relevância. São eles: *job rotation* (não existiam programas formalizados) e dependência hierárquica entre funções. Como não foram percebidos pelos entrevistados, não foi possível caracterizá-los por conceitos práticos nesta pesquisa. Dessa forma, apesar de já existirem tais caracterizações na literatura, ficam como limitações desta pesquisa e também como sugestão de pesquisas futuras, que venham a identificar e caracterizar esses dois fatores de integração nas organizações.

Este trabalho permitiu evidenciar aspectos sobre a dinâmica da integração interfuncional, que vem sendo pesquisada, em diversos países, há várias décadas. Até mesmo os conceitos sugeridos nos primeiros trabalhos sobre o tema têm permanecido úteis até os dias atuais para descrever tal fenômeno nas organizações. Caracterizar elementos da dinâmica de integração interfuncional consiste em uma forma de entender como a integração ocorre nas organizações, bem como entender como esta pode ser aperfeiçoada no intuito de gerar impactos positivos nos resultados funcionais e organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALTAMIRANO, Antonio Valdivia. **Metodologia para integração do Marketing e da Manufatura. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)**. Universidade Federal de Santa Catarina:1999. Florianópolis. 1999.

ALVARADO, U.Y.; KOTZAB, H. Supply chain management: the integration of logistics in Marketing. **Industrial Marketing management**, New York, v.30, p.183-198, 2001.

AMA. American Marketing Association. Disponível em: <http://www.Marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M> . Acesso em: 14.11.2008.

AMBLER, Tim. **Marketing and the bottom line: the Marketing metrics to pump up cash flow**. 2a. Ed. London: Prentice Hall, 2003. 320p.

ANDERSON, James C.; NARUS, James A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v.54, n.1, p.42-58, Jan. 1990.

BALLANTYNE, David. Internal relationship Marketing: a strategy for knowledge renewal. **International Journal of Bank Marketing**, n.18, v.6, p.274-286, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 616 p.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Manual prático. Vozes: Petrópolis. 2002.

BECKER, Markus C; LILLEMAR, Morten. Marketing/R&D integration in the pharmaceutical industry. **Research Policy**, v.35, p.105–120, 2006.

BEVERLAND, Michael; STEEL, Marion; DAPIRAN, G. Peter. Cultural frames that drive sales and Marketing apart: an exploratory study. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.21, n.6, p.386–394, 2006.

BOWERSOX, D.J; CLOSS, D.J. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 602p.

BUTTERFIELD, L. D.; BORGAN, W. A.; AMUNDSON, N. E.; MAGLIO, A. T. Fifty years of the critical incident technique: 1954–2004 and beyond. **Qualitative Research**, London, v. 5, n. 4, p.475-497, 2005.

BRADY, Mairead; SAREN, Michael; TZOKAS, Nikolaos. **The impact of IT on Marketing: an evaluation**. **Management Decision**, v.37, n.10. p.758-766, 1999.

BRANDENBURGER, A.M.; NALEBUFF, B.J. **Coopetition**. 1.ed. New York: Doubleday, 1996.

CAMPOS, Domingos Fernandes. Um Estudo das Percepções de Gestores e Clientes do Serviço Oferecido aos Pequenos Varejistas do Setor Alimentar. In: Encontro da Anpad, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1. CDROM.

CHEN, Haozhe; DAUGHERTY, Patricia J.; ROATH, Anthony S. Defining and operationalizing supply chain process integration. **Journal of Business Logistics**, v.30, n.1, 2009.

CHEN, Haozhe; MATTIODA, Daniel D.; DAUGHERTY, Patricia J. Firm-wide integration and firm performance. **The International Journal of Logistics Management**, v.18, n.1, p.5-21, 2007.

CHERNATONY, Leslie de; COTTAM, Susan. Interacting contributions of different departments to brand success. **Journal of Business Research**, v.62, p.297-304, 2009.

CHIMHANZI, J. and MORGAN, R.E. Explanations from the Marketing/human resources dyad for Marketing strategy implementation effectiveness in service firms. **Journal of Business Research**, v.58, n.6, p.787-96, 2005.

CHIMHANZI, Jacqueline. The impact of Marketing/HR interactions on Marketing strategy implementation. **European Journal of Marketing**, v.38, n.1/2, p.73-98, 2004.

CHRISTOPHER, Martin. Marketing and logistics - a new area of management concern. **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v.2, p.131-144, 1973.

CSCMP. Council of Supply Chain Management Professionals. Disponível em: <<http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions/definitions.asp>>. Acesso em 14.11.2008.

DAUGHERTY, Patricia J.; CHEN, Haozhe; MATTIODA, Daniel D.; GRAWE, Scott J. Marketing/logistics relationships: influence on capabilities and performance. **Journal of Business Logistics**, v.30, n.1, p.1-18, 2009.

DAWES, P.; MASSEY, G. Relationships Between Marketing & Sales: The Role of Power and Influence. In: Industrial Marketing and Purchasing Group Conference, 171., 2001, Oslo, Norway. **Proceedings...** Oslo: Industrial Marketing and Purchasing Group, 2001.

DAWES, Philip L.; MASSEY, Graham R. A study of relationship effectiveness between Marketing and sales managers in business markets. **Journal of Business & Industrial Marketing**. 2006. v.21, n.6. p.346-360.

DAY, George S. **The market driven organization**. New York: The Free Press, 1999. 285p.

DEWSNAP, Belinda; JOBBER, David. An exploratory study of sales-Marketing integrative devices. **European Journal of Marketing**. v. 43, n.7/8, p. 985-1007, 2009.

ELLINGER, A.E. Improving Marketing/Logistics cross-functional collaboration in the supply chain. **Industrial Marketing management**, New York, v.29, p.8-96, 2000.

ELLINGER, Alexander E.; DAUGHERTY, Patricia J.; KELLER, Scott B. The relationship between Marketing/Logistics interdepartmental integration and performance in U.S. Manufacturing firms: an empirical study. **Journal of business logistics**, v.21, n.1, p. 1-22, 2000.

ELLINGER, Alexander E.; ELLINGER, Andrea .D.; KELLER, Scott B. Logistics managers' learning environments and firm performance. **Journal of Business Logistics**. v.23, n.1, p.19-38, 2002.

ELLINGER, A.E.; KELLER, SB.; HANSEN J.D. Bridging te divide between logistics and Marketing: facilitating collaborative behavior. **Journal of business logistics**, v.27, n.2, p.1-28, 2006.

ELLRAM, L.M.; LIU, B. The financial impact of supply chain management. **Supply Chain Management Review**, v. 6, n.6, p.30-37, 2002.

EMERSON, Carol J.; GRIMM, Curtis M.. Logistics and Marketing components of customer service: an empirical test of the Mentzer, Gomes and Krapfel model. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.26, n.8, p.29-42, 1996.

ESPER, Terry L.; ELLINGER, Alexander E.; STANK, Theodore P.; FLINT, Daniel J.; MOON, Mark. Demand and Supply Integration: a conceptual framework of value creation through knowledge management, **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.38, n.5, p. 1-15, 2010.

FARIA, Marina Dias de; CARVALHO, José Luis Felício. Integração Entre Logística, Produção e Marketing nos Âmbitos Intra-organizacional e Interorganizacional: Estudo de Caso na Indústria de Bebidas Não Alcoólicas. In: Encontro da Anpad, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

FAWCETT, Stanley E; MAGNAN, Gregory M; MCCARTER, Matthew W. A three-stage implementation model for supply chain collaboration. **Journal of Business Logistics**, v.29, n.1, p. 93-113, 2008.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995

FLYNN, Barbara B.; HUO, Baofeng; ZHAO, Xiande. The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. **Journal of Operations Management**, v.28, 58-71, 2010.

FLINT, Daniel J.; MENTZER, John T. Logisticians as marketers: their role when customers' desired value changes. **Journal of Business Logistics**, n.21, v.2, p.19-46, 2000.

FLINT, Daniel J; LARSSON, Everth; GAMMELGAARD, Britta. Exploring processes for customer value insights, supply chain learning and innovation: an international study. **Journal of Business Logistics**, v.29, n.1, p.257-282, 2008.

FUGATE, Brian S.; STANK, Theodore P.; MENTZER, John T. Linking improved knowledge management to operational and organizational performance. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 3, p.247-264, 2009.

FUGATE, Brian S.; MENTZER, John T.; STANK, Theodore P. Logistics Performance: Efficiency, Effectiveness, and Differentiation. **Journal of Business Logistics**, v.31, n.1, p.43-62, 2010.

GALPIN, Timothy; HILPIRT, Rod; EVANS, Bruce. The connected enterprise: beyond division of labor. **Journal of Business Strategy**, v.28, n.2. p.38-47, 2007.

GIMENEZ, Cristina. Logistics integration processes in the food industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.36, n. 3, p.231-249, 2006.

GIMENEZ, Cristina; Ventura, Eva. Logistics-production, logistics-Marketing and external integration: Their impact on performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v.25, n.1, p.20-38, 2005.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine Pub. Co, 1967.

GOK, Osman. Marketing and Marketing Managers in the New Era: A Relational Perspective. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v.10, n.2, p.218-224, 2007.

GRIFFIN A.; HAUSER J.R. Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature. **Journal of Product Innovation Management**, v.13, n.3, pp.191-215, 1996.

GUERCINI, Simone; RUNFOLA, Andrea. The integration between Marketing and purchasing in the traceability process. **Industrial Marketing Management**, v.38, p.883-891, 2009.

HILLETOFTH, Per; ERICSSON, Dag; CHRISTOPHER, Martin. Demand chain management: a Swedish industrial case study. **Industrial Management & Data Systems**, v.109, n.9, p.1179-1196, 2009.

JÜTTNER, Uta; Christopher, Martin; Baker, Susan. Demand chain management-integrating Marketing and supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v.36, p.377-392, 2007.

KAHN, Kenneth B. Functional, multifunctional, and cross-functional: considerations for Marketing management. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v.17, n.1, p. 75-84, 2009.

KAHN, K.B. and MENTZER, J.T. Marketing's integration with other departments. **Journal of Business Research**, v.42, n.1, p.53-62, 1998.

KAHN, Kenneth B. Interdepartmental integration: a definition with implications for product development performance. **Journal of Product Innovation Management**, New York, v.13, p.137-151, 1996.

KAHN, Kenneth B.; MENTZER, John T. Logistics and interdepartmental integration. **International Journal of Physical Distribution & Logistics**, v.26, n.8, p.6-14, 1996.

KELLER Scott B.; LYNCH Daniel F.; ELLINGER Alexander E.; OZMENT John; CALANTONE Roger. Impact of internal Marketing efforts in distribution service operations. **Journal of Business Logistics**, v.27, n.1, 2006.

KELLER, Robert. Cross-functional project groups in research and new product development: diversity, communication, job stress and outcomes. **Academy of Management Journal**, v.44, n.3, p.547-555, 2001.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v.54, p.1-18, 1990.

KONIJNENDIJK, Paul A. Coordinating Marketing and manufacturing in ETO companies. **International Journal Production Economics**, v.37, p.19-26, 1994.

KROHMER, Harley; HOMBURG, Christian; WORKMAN, John P. Should Marketing be cross-functional? Conceptual development and international empirical evidence. **Journal of Business Research**, v.55, p.451-465, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAMBERT, Douglas M. **Supply Chain Mangement: Processes, Partnership, Performance**. 2.ed. Sarasota: SCMI. 2006. 344p.

LAMBERT, Douglas M.; COOK, Robert L. Integrating Marketing and Logistics for Increased Profit. **Business**, v.40, n.3, p.22-29, 1990.

LAMBERT, Douglas M; GARCÍA-DASTUGUE, Sebastián J; CROXTON, Keely L. The role of logistics managers in the cross-functional implementation of supply chain management. **Journal of Business Logistics**. v.29, n.1, p.113-133, 2008.

LAMBERTI, Lucio, NOCI, Giuliano. Marketing strategy and Marketing performance measurement system: Exploring the relationship. **European Management Journal**, v.28, p.139-152, 2010.

LAWRENCE, Paul R.; Jay Williams LORSCH. **Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration**. Boston: Harvard University, 1967. 280p.

LINDGREEN, Adam. A framework for studying relationship Marketing dyads. **Qualitative Market Research**. v.4, n.2, p.75-87, 2001.

LUO, Xueming; SLOTEGRAAF, Rebecca J.; PAN, Xing. Cross-Functional “Coopetition”: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms. **Journal of Marketing**, v.70, p.67-80, 2006.

LYNCH, J.; WHICKER, L. Do logistics and Marketing understand each other? An empirical investigation of the interface activities between logistics and Marketing. **International Journal of Logistics: Research and Applications**, v.11, n.3, p.167-178, 2008.

MAIA, Leonardo Caixeta de Castro. **Avaliação do serviço logístico sob a percepção do varejo: um estudo empírico numa rede voluntária de supermercados patrocinada pelo atacado**. Dissertação (Mestrado). Uberlândia. UFU. 2006.

MALTZ, E.; KOHLI, A. Reducing Marketing's conflict with other functions; the differential effects of integrating mechanisms. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.28, n.4, p.479-492, 2000.

MALTZ, Elliot. An Enhanced Framework for Improving Cooperation Between Marketing and Other Functions: The Differential Role of Integrating Mechanisms. **Journal of Market Focused Management**, v.2, p.83-98, 1997.

MALTZ, Elliot; KOHLI, Ajay K. Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries. **Journal of Marketing Research**, v.33, n.1, p.47-61, 1996.

MASSEY, G., DAWES, P.L., Integrating Marketing and Sales: The Frequency and Effectiveness of Methods Used in Australia and the United Kingdom. In: ANZMAC Conference, 2001, Auckland. **Proceedings...** Auckland, New Zealand: ANZMAC, 2001.

MCGINNIS, Michael A.; KOHN, Jonathan W.; SPILLAN, John E. A Longitudinal Study Of Logistics Strategy: 1990-2008. **Journal of Business Logistics**, v. 31, n. 1, p.217-235, 2010.

MENTZER, J. T.; STANK, T.P.; ESPER, T.L. Supply chain management and its relationship to logistics, Marketing, production and operations management. **Journal of Business Logistics**, v.29, n.1, p.31-46, 2008.

MEUNIER-FITZHUGH, Ken Le; PIERCY, Nigel F.. Exploring collaboration between sales and Marketing. **European Journal of Marketing**, v.41, n.7/8, p.939-955, 2007.

MIN, Soonhong; MENTZER, John T. The role of Marketing in supply chain management. **International Journal of Physical & Logistics Management**, v.30, n.9, p.765-787, 2000.

MOLLENKOPF, D.; GIBSON, A.; OZANNE, L. The integration of Marketing and logistics functions: an empirical examination of New Zealand firms. **Journal of Business Logistics**, v. 21, n.2, p.89-112, 2000.

MONTGOMERY, David B.; WEBSTER JR, Frederick E. Marketing's Interfunctional Interfaces: The MSI Workshop on Management of Corporate Fault Zones. **Journal of Market Focused Management**, v.2, p.7-26, 1997.

MOORMAN, Christine; RUST, Roland T. The Role of Marketing. **Journal of Marketing**. v.63, p.180-197, 1999.

MORASH, Edward A.; DROGE, Cornelia; VICKERY, Shawnee. Boundary spanning interfaces between logistics, production, Marketing and new product development. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Bradford, v.26, n.8, p.43-62, 1996.

MORASH, Edward A.; DROGE, Cornelia; VICKERY, Shawnee. Boundary spanning interfaces between logistics, production, Marketing and new product development. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Bradford, v.27, n.5-6, p.350-369, 1997.

MOSES, Anna; AHLSTRÖM, Par. Problems in cross-functional sourcing decision processes. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v.14, p.87-99, 2008.

MURPHY, Paul R, POIST, Richard F. The logistics-Marketing interface: Marketer views on improving cooperation. **Journal of Marketing Theory and Practice**, Armonk, v.2, n.2, p.1-14, 1994.

MURPHY, Paul R.; POIST, Richard F. Comparative views of logistics and Marketing practitioners regarding interfunctional co-ordination. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n.8, p.15-28, 1996.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F., The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v.54, p.20-35, 1990.

O'LEARY-KELLY, Scott W.; FLORES, Benito E. The integration of manufacturing and Marketing/sales decisions: impact on organizational performance. **Journal of Operations Management**, v.20, p.221-240, 2002.

O'MALLEY, Lisa; PATTERSON, Maurice; KELLY-HOLMES, Helen. Death of a metaphor: reviewing the 'Marketing as relationships' frame. **Marketing Theory**, v.8, n.2, p.167-187, 2008.

ONROYAMA, Silvia Satiko. **Integração multifuncional no desenvolvimento de produtos: estudo de múltiplos casos em indústrias de laticínios mineiros**. Dissertação: (Mestrado). UFMG. 2006. Belo Horizonte.

PAGELL, M. Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics, **Journal of Operations Management**, v.22, v.5, p. 459-87, 2004.

PAIVA, E. L. ; DA SILVEIRA, T. Integration between Manufacturing and Marketing: still a Missing Link?. In: Encontro da Anpad, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1. CDROM.

PAIVA, Ely Laureano. Manufacturing and Marketing integration from a cumulative capabilities perspective. In: Encontro da Anpad, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008. 1. CDROM.

PAIVA, Ely Laureano. Manufacturing and Marketing integration from a cumulative capabilities perspective. **International Journal of Production Economics**, v.126, p.379-386, 2010.

- PARENTE, Diane H. Across the manufacturing-Marketing interface Classification of significant research. **International Journal of Operations & Production Management**, v.18, n.12, p.1205-1222, 1998.
- PIGATTO, G.; ALCÂNTARA, R. L. C. Relacionamento Colaborativo nos Canais de Distribuição. In: ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R.(Org.). **Agronegócio: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva, p.133-166, 2006.
- PIMENTA, M. L.; SILVA, Andrea Lago da. Integração Interfuncional: considerações a respeito de Marketing e Logística. In: Encontro da Anpad, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1. CDROM.
- RAO, Shashank; GOLDSBY, Thomas J.; IYENGAR, Deepak. The Marketing and logistics efficacy of online sales channels. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.39, n.2, p.106-130, 2009.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009. 334p.
- RINEHART, Lloyd M.; COOPER, M. Bixby; WAGENHEIM, George D. Furthering the integration of Marketing and Logistics Through Customer Service in the Channel. **Journal of Academy of Marketing Science**, v.17, n.1, p.63-71, 1989.
- RHO, Boo-Ho; HAHM, Yong-Seok; YU, Yung-Mok. Improving interface congruence between manufacturing and Marketing in industrial-product manufacturers. **International Journal of Production Economics**, v.37, p.27-40, 1994.
- ROSENBLOOM, Bert. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- RUEKERT, Robert W.; WALKER JR, Orville C. Marketing's interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence. **Journal of Marketing**, v.51, p.1-19, 1987.
- SAJTOS, L. A multidimensional approach to Marketing performance evaluation: a study of hungarian companies. **Acta Oeconomica**, v.56, n.1, p.71-102, 2006.
- SCHRAMM-KLEIN, Hanna; MORSCHEIT, Dirk. The Relationship between Marketing Performance, Logistics Performance and Company Performance for Retail Companies. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v.16, n.2, p.277, 2006.
- SEZEN, Bülent The role of logistics in linking operations and Marketing and influences on business performance. **The Journal of Enterprise Information Management**, v.18, n.3, p.350-356, 2005.
- SHAPIRO, Benson P. Can Marketing and manufacturing coexist? **Harvard Business Review**, v.55, p.104-114,1977.

- SHAW, V F; SHAW, C. T. PATTERSON, P. The relationship between Marketing and manufacturing: A study of BHP Steel in Australia and New Zealand. In "Marketing in the Third Millenium". In: ANZMAC Conference, 1999, Sydney. **Proceedings...** Sydney, Austrália: ANZMAC, 1999.
- SHERMAN, J. Daniel; BERKOWITZ, David; SOUDER, William E. New Product Development Performance and the Interaction of Cross-Functional Integration and Knowledge Management. **Jounal of Product Innovation Management**, v.22, p.399-411, 2005.
- SHERMAN, J. Daniel; SOUDER, William E.; JENSSEN, Svern A. Differential effects of the primary forms of cross functional integration on product development cycle time. **Journal of Product Innovation Management**, v.17, p.257-267, 2000.
- SOUDER, William E. **Managing New Product Innovations**, Lexington: Lexington Books, 1987.
- ST. JOHN, Caron H.; HALL JR, Ernest H. The Interdependency between Marketing and Manufacturing, **Industrial Marketing Management**, v.20, n.3, p.223-229, 1991.
- STANK, T.P.; KELLER, S.; DAUGHERTY, P.J. Supply chain collaboration & logistical service performance, **Journal of Business Logistics**, v. 22, n.1, p.29-48, 2001.
- STANK, Theodore; DAUGHERTY, Patricia J.; ELLINGER, Alexander E. Marketing/Logistics integration and firm performance. **The International Journal of Logistics Management**, v.10, n.1, p.11-24, 1999.
- STEFANSSON, Gunnar; RUSSELL, Dawn M. Supply chain interfaces: defining attributes and attribute values for collaborative logistics management. **Journal of Business Logistics**, v.29, n.1, p.347-360, 2008.
- STEVENS, G.C. Integrating the supply chain. **International Journal of Physical Distribution & Materials Management**, v.19, n.8, p.3-8, 1989.
- STOCK, G.N., GREIS, N.P. and KASARDA, J.D. Logistics, strategy, and structure: a conceptual framework. **International Journal of Operations & Production Management**, v.18, n.1, p.37-52, 1998.
- STOCK, James R. Applying theories from other disciplines to logistics. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.27, v.9/10, p.515-539, 1997.
- SVENSSON, Göran. Supply chain management: the re-integration of Marketing issues in logistics theory and practice. **European Business Review**, v.14, n.6, p.426-436, 2002.
- SVENSSON, Göran. The theoretical foundation of supply chain management: a functionalist theory of Marketing. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.32, n.9, p.734-754, 2002.

SWINK, Morgan; SONG, Michael. Effects of Marketing-manufacturing integration on new product development time and competitive advantage. **Journal of Operations Management**, v.25, p.203-217, 2007.

TROY, Lisa C.; HIRUNYAWIPADA, Tanawat; PASWAN, Audhesh K. Cross-Functional Integration and New Product Success: An Empirical Investigation of the Findings. **Journal of Marketing**, v.72, p.132–146, 2008.

VAN HOEK, R. and CHAPMAN, P. From tinkering around the edge to enhancing revenue growth: supply chain-new product development. **Supply Chain Management**, v.11, n.5, p.385-389, 2006.

VAN HOEK, R. and MITCHELL, A. The challenge of internal misalignment. **International Journal of Logistics: Research & Applications**, v.9, n.3, p.269-81, 2006.

VAN HOEK, Remko; CHAPMAN, Paul. How to move supply chain beyond cleaning up after new product development. **Supply Chain Management**, v.12, n.4, p.239–244, 2007.

VAN HOEK, Remko; ELLINGER, Alexander E.; JOHNSON, Mark. Great divides: internal alignment between logistics and peer functions. **The International Journal of Logistics Management**, v.19, n.2, p.110-129, 2008.

VARADARAJAN, Rajan. Strategic Marketing and Marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises, **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.38, p.119-140, 2010.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, **Journal of Marketing**, v.68, p.1–17, 2004.

VRETBORN, Joel; ASTRÖM, Linus. **Integration of sales and Marketing: Case studies of two Swedish companies**. 2008. 62 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Lulea University of Technology. Suécia, 2008.

WATSON, Noel; KRAISELBURD, Santiago. **Alignment in Cross-Functional and Cross-Firm Supply Chain Planning**. 2007. HBS Technology & Operations Management. Working Paper N. 07-058. Disponível em <http://ssrn.com/abstract=990430>. Acesso em 29.10.2008.

WHYBARK, D. C. Marketing's influence on manufacturing practices. **International Journal of Production Economics**, v.37, p.41-50, 1994.

YIN, Robert K., **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACHARIA, Zach G; MENTZER, John T. The role of logistics in new product development. **Journal of Business Logistics**, v.28, n.1, p.83-111, 2007.

APÊNDICE I

Tópico guia para entrevista exploratória do contato que gerou a abertura para a pesquisa na organização

Roteiro Geral

Questões exploratórias (aplicadas ao responsável hierarquicamente pelas três funções ou pessoa que tenha capacidade para sugerir e organizar contatos em cada uma das funções)

- a) Porte da organização (em relação ao setor)
- b) Faturamento
- c) Número de funcionários
- d) Principais mercados/segmentos de atuação
- e) Quais os principais resultados esperados da gestão de operações (considerando que a mesma engloba Marketing, Logística e Produção).
- f) Quais as principais atividades da organização que demandam pontos de contato entre as funções de Marketing, Logística e Produção?
- g) Existem atividades realizadas em conjunto pelas equipes de Marketing, de Logística e de Produção? Existem metas/recompensas conjuntas entre essas funções?
- h) Existem ações da alta administração para incentivar integração entre Marketing, Logística e Produção? Descreva, por favor.
- i) Que tipo de conflito pode ocorrer entre estas três funções?
- j) Quem você indicaria para conceder entrevistas sobre este assunto (pessoas que trabalhem nas funções de Marketing, Logística e Produção da organização)?

APÊNDICE II

Caracterização da integração entre Marketing e Logística

1. Mapeamento dos elementos e funcionamento da dinâmica de integração (aplicado a gerentes das funções e subordinados)

Buscar informações antes da entrevista: estrutura do departamento, quantidade de funcionários, níveis hierárquicos, cargos, tarefas desempenhadas, relações interdepartamentais (estruturas matriciais/horizontais).

1.1. Caracterização dos processos operacionais, funções e pontos de contato entre Logística e Marketing

Anotar no quadro abaixo as principais atividades realizadas por cada função.

Marketing	Pontos de Contato	Logística

Como **Marketing** contribui com **Logística** para realizar cada uma dessas atividades?
Como **Marketing** atrapalha **Logística** nessas atividades? Comente exemplos práticos (identificação de pontos de contato).

Como **Logística** contribui com **Marketing** para realizar cada uma dessas atividades?
Como **Logística** atrapalha **Marketing** nessas atividades? Comente exemplos práticos (identificação de pontos de contato).

1.2. Caracterização do nível de integração

- a) Você avalia o nível de integração entre Marketing e Logística como alto, médio ou baixo?
- b) Por que você define como baixo, médio ou alto?
- c) Quais ações ou ocorrências geram esse nível de integração, ou seja, o que precisa ocorrer para que haja baixa, média ou alta integração?
- d) Como se pode obter maiores níveis de integração (se necessário perguntar no negativo)?

Dessa forma se obtém, para cada entrevistado, a definição subjetiva de: O que é alta integração? O que é baixa integração? O que é média integração?

1.3. Detecção dos fatores de integração presentes

- a) Mostrar o seguinte formulário, elaborado com diversos fatores de integração obtidos na literatura, e pedir que ele avalie as situações mais frequentes na organização e em que intensidade.
- b) Em cada item que o entrevistado identificar, perguntar sobre como ele ocorre na prática, de modo a caracterizá-lo.

Avaliar os seguintes itens conforme sua percepção sobre a integração de Marketing e Logística em seu ambiente de trabalho.

1. O planejamento das atividades é feito em conjunto por integrantes das duas funções, assim, problemas interfuncionais são evitados.

ocorre raramente ocorre frequentemente

2. Longevidade dos relacionamentos: os funcionários se conhecem há muito tempo e isso ajuda a compreender as atitudes e valores de cada um.

ocorre raramente ocorre frequentemente

3. A alta administração apóia o processo integrativo. Os diretores definem regras adequadas ao mútuo apoio entre as funções e delegam de autoridade suficiente para que o trabalho seja coordenado.

ocorre raramente ocorre frequentemente

4. Alguns membros da equipe de Marketing são transferidos para Logística ou Produção e vice-versa (*job-rotation*). Isso ocorre, permanentemente ou temporariamente, na intenção de aprimorar o conhecimento que uma função tem da outra.

ocorre raramente ocorre frequentemente

5. Existe um grupo específico ou diversas equipes temporárias (força tarefa) que promovem a integração interfuncional entre as funções envolvidas.

ocorre raramente ocorre frequentemente

6. São realizadas reuniões periódicas entre as equipes e com a presença de pessoas das duas funções, com poder de decisão.

ocorre raramente ocorre frequentemente

7. Pessoas das funções se relacionam com confiança, independentemente de questões burocráticas ou de hierarquia.

ocorre raramente ocorre frequentemente

8. A avaliação de desempenho e os sistemas de recompensa/comissão, geram conflitos entre as funções, uma função prejudica a outra visando seu desempenho individual.

Gera conflitos Não gera conflitos

9. Periodicamente são realizados treinamentos de pessoas, destas funções para trabalharem em conjunto, com diferentes linguagens e pontos de vista adotados dentro da organização. Tal estratégia reduz diferenças de linguagem e cultura.

ocorre raramente ocorre frequentemente

10. A proximidade física das equipes destes departamentos estimula a comunicação informal.

ocorre raramente ocorre frequentemente

<p>11. A gerência facilita a comunicação entre equipes funcionais por meio de equipamentos, infra-estrutura, email, telefone e documentos.</p> <p>ocorre raramente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> ocorre frequentemente <input type="radio"/></p>	<p>16. Gerentes e funcionários das funções conhecem bem as responsabilidades de cada uma das funções.</p> <p>ocorre raramente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> ocorre frequentemente <input type="radio"/></p>
<p>12. Os gerentes reconhecem a importância da disposição voluntária das pessoas em trabalhar de forma integrada, entendem que isso ajuda a integrar as funções da organização.</p> <p>ocorre raramente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> ocorre frequentemente <input type="radio"/></p>	<p>17. A integração entre as funções é alcançada, formalmente, com base na hierarquia (Logística é subordinada à Produção ou Marketing, ou vice versa). Regras e procedimentos formais facilitam processos de integração.</p> <p>ocorre raramente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> ocorre frequentemente <input type="radio"/></p>
<p>13. As equipes trabalham em conjunto para resolver problemas e conflitos de interesse individual e/ou conjunto. Há negociação entre as funções para solução de problemas.</p> <p>ocorre raramente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> ocorre frequentemente <input type="radio"/></p>	<p>18. Existe um clima de cooperação no ambiente organizacional e isso facilita a resolução de conflitos (Espírito de grupo). Atmosfera de cooperação que facilita a resolução dos conflitos.</p> <p>ocorre raramente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> ocorre frequentemente <input type="radio"/></p>
<p>14. As pessoas têm disposição para compartilhar informações funcionais.</p> <p>ocorre raramente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> ocorre frequentemente <input type="radio"/></p>	<p>19. As funções possuem objetivos comuns ou não conflitantes entre elas.</p> <p>ocorre raramente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> ocorre frequentemente <input type="radio"/></p>
<p>15. As pessoas que trabalham nessas equipes tem livre acesso à comunicação informal freqüente independentemente da exigência de comunicação formal</p> <p>ocorre raramente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> ocorre frequentemente <input type="radio"/></p>	<p>20. Os objetivos das funções são muito bem alinhados aos objetivos da organização como um todo, a ponto de eliminar conflitos de interesses entre as funções.</p> <p>ocorre raramente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> ocorre frequentemente <input type="radio"/></p>
<p>21. As equipes reconhecem o quanto uma função depende da outra para concluir suas atividades, e por isso respeitam, mutuamente, seus limites e condições operacionais.</p> <p>ocorre raramente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> ocorre frequentemente <input type="radio"/></p>	

1.4. Formalidade/informalidade da integração (checar caso não tenha sido respondido antes)

Os itens do tópico 1.3, deste roteiro, proverão respostas a respeito de como são conduzidos os processos de integração. Dessa forma, proporcionam a caracterização da integração como processos de interação e/ou colaboração, por meio da análise de conteúdo, sobre os fatores de integração e sobre os pontos de contato nos processos.

Ao conduzir a entrevista, o pesquisador pode perceber que este item não foi suficientemente esgotado do ponto de vista do entrevistado e então questioná-lo a respeito.

- a) **Interação:** reuniões, fax, e-mail, memorandos e trâmite de documentos. Trata-se de um tipo de integração formal e pode ser gerenciada.
- b) **Colaboração:** disposição que as pessoas ou grupos têm de trabalhar juntos, com visão comum, recursos compartilhados e objetivos coletivos.

1.5. Caracterização dos impactos oriundos da integração interfuncional

a) Quais são os impactos de se trabalhar de forma integrada os pontos de contato?

(listar e explorar cada ponto de contato identificado no item 1.1)

b) Que impactos podem ocorrer caso haja falta de integração entre Marketing e Logística?