

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
Programa de Pós-Graduação em Administração

**A INTEGRAÇÃO ENTRE MARKETING E OPERAÇÕES E O DESEMPENHO EM
INOVAÇÃO**

Jandir Balensiefer Vicenzi

PASSO FUNDO

2017

JANDIR BALENSIEFER VICENZI

**A INTEGRAÇÃO ENTRE MARKETING E OPERAÇÕES E O DESEMPENHO EM
INOVAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, na linha de pesquisa Competitividade e Marketing, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Verner Luis Antoni

PASSO FUNDO

2017

JANDIR BALENSIEFER VICENZI

**A INTEGRAÇÃO ENTRE MARKETING E OPERAÇÕES E O DESEMPENHO EM
INOVAÇÃO**

Dissertação de Mestrado aprovada em ____ de _____ de 20____, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, na linha de pesquisa Competitividade e Marketing, da Universidade de Passo Fundo do Estado do Rio Grande do Sul, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Dr. Verner Luis Antoni
Universidade de Passo Fundo (UPF)

Prof^a. Dr^a. Cassiana Lima Cruz
Universidade de Passo Fundo (UPF)

Prof. Dr. Carlos Eduardo Carvalho
Universidade do Oeste de Santa Catarina
(UNOESC)

PASSO FUNDO

2017

AGRADECIMENTOS

Conciliar o papel de pai, esposo, empresário e estudante foi um grande desafio. Jamais conseguiria vencer se não estivesse muito bem alicerçado. Assim, meus sinceros agradecimento àqueles que fizeram toda a diferença nessa jornada:

A Deus, “ao único que é digno de receber a honra e a glória; a força e o poder... ao Deus eterno e imortal, invisível, mas real...”, o meu especial agradecimento. Ao Senhor que entreguei a minha vida e meus caminhos, pela força e graça alcançada e por sentir, inúmeras vezes, seus braços me carregando durante esta caminhada.

A minha esposa Manu, o meu especial agradecimento declarando que *“eu tenho tanto pra lhe falar, mas com palavras não sei dizer, como é grande o meu amor por você...”*. Agradeço-te, minha melhor amiga e confidente, pelo carinho e pelas palavras de estímulo.

Aos meus filhos Arthur e Matheus, vocês são a fonte de minha inspiração! Jamais me esquecerei de suas palavras, repetidas em tom de brincadeira e dirigidas a mim, referindo-se ao que sempre lhes falei: *“pai, a média na escola é 7, mas aqui em casa é 8,5, portanto, se dedique!”*. Obrigado pela compreensão em minhas ausências e por muitas vezes entenderem a resposta *“filho, hoje eu não posso, tenho que estudar!”*. Após esta jornada intensa, vocês merecem ter o pai de vocês de volta!

Aos meus pais, Teo e Alceu, a minha gratidão pelo incentivo e encorajamento. Muitas vezes, ao longo desta trajetória, suas palavras de ânimo me serviram de inspiração para levantar a cabeça e prosseguir. Se eu tivesse que escolher, vocês seriam meus pais novamente.

As minhas irmãs, Cris e Carol, pela parceria e hospitalidade no “hotel” em Passo Fundo, agradeço pelos deliciosos pratos servidos e pelos bons momentos compartilhados, tornando *vip* a prestação do serviço.

Ao meu orientador, Prof. Verner, amigo de todas as horas, pela paciência, pelo comprometimento e pelo incentivo incondicional. Agradeço pelos “puxões de orelha” e também pelas palavras de elogios, estímulos estes que me fizeram olhar para frente e ir além. Da relação *orientador e orientado, mestre e aprendiz*, ficará a grande amizade.

Ao meu co-orientador, Prof. Cláudio Damascena, pela atenção e pelo conhecimento transmitido, contribuindo de forma especial no desenvolvimento desta pesquisa.

Aos colegas do Mestrado, em especial a Aline, Aline P., Carlos Henrique, Dani e Giezi, agradeço pela amizade verdadeira e parceria incondicional. Nesta caminhada, compartilhamos angústias e preocupações, mas também muitos momentos de alegria e descontração. Os instantes que passamos juntos ficarão guardados nas melhores lembranças.

Aos colegas de trabalho, em especial a Carol, ao José Lucas e ao Paulo, por compreenderem a minha ausência na busca por aperfeiçoamento, assumindo com responsabilidade e profissionalismo funções por mim desempenhadas.

Aos professores do PPGAdm, por todas as contribuições, pelos conhecimentos e pelas experiências compartilhados ao longo destes dois anos.

A todas as indústrias de embalagens e seus gestores, meu reconhecimento pela atenção e receptividade, fornecendo informações que subsidiaram o desenvolvimento deste estudo.

Muito obrigado!

*“Não basta dar passos que um dia levem a sua meta,
visto que cada passo tem que ser uma meta,
sem deixar de ser um passo.”*

Johann Peter Eckermann

RESUMO

A sustentação de uma posição competitiva no complexo mercado *business-to-business* requer das empresas novas formas de administração, integrando as diferentes competências funcionais com vistas a uma performance superior. Neste contexto dinâmico, esta dissertação teve como objetivo investigar o impacto da integração entre marketing e operações no desempenho em inovação, na indústria de embalagens plásticas flexíveis do Brasil, contribuindo teórica e empiricamente nos estudos organizacionais, no campo do marketing estratégico. Para atender ao objetivo proposto, os procedimentos metodológicos foram pautados por duas etapas, uma exploratória e qualitativa e outra descritiva e quantitativa, utilizando-se do construto apresentado por Song, Kawakami e Stringfellow (2010) e aplicado anteriormente junto a gestores americanos e japoneses. As percepções dos gestores de marketing e comercial e de operações e produção, observadas estatisticamente através da análise de regressão linear e correlações, indicaram que a integração entre as funções tem impacto positivo e significativo no desempenho em inovação de produtos, convergindo com a percepção verificada junto aos gestores americanos e japoneses. A investigação do nível de integração entre as funções em cada uma das quatro fases do desenvolvimento de novos produtos indicou que o compartilhamento de informações entre marketing e operações na primeira etapa, “análise das oportunidades de mercado”, e na última etapa, “lançamento de novos produtos no mercado”, são as duas fases em que a integração entre as áreas apresenta impacto positivo e significativo no sucesso da inovação. Marketing e operações foram abordadas sob uma perspectiva funcional e não departamental, permitindo a identificação de conflitos históricos entre as áreas, como a separação estrutural das atividades e o enfoque nos objetivos departamentais em detrimento aos objetivos globais da organização. A observação evidenciou, ainda, a incapacidade das funções em compartilharem informações de forma efetiva e cooperativa, tendência que acentua-se em estágios mais estratégicos do processo de desenvolvimento de novos produtos. As diferentes percepções entre os gestores de marketing e comercial e de produção e operações foi uma das importantes descobertas do estudo, revelando antagonismo de visões entre as áreas quanto ao impacto da integração no sucesso da inovação. As análises indicaram que os gestores de marketing e comercial possuem uma visão mais operacional e de curto prazo, com enfoque em vendas, evidenciando a carência de uma área estratégica responsável por disseminar uma cultura de orientação para o mercado entre todas as funções da organização, visando alcançar uma performance superior e de longo prazo.

Palavras-chave: Integração. Marketing. Operações. Desempenho em inovação.

ABSTRACT

The sustainability of a competitive position in the complex business-to-business market demands new ways to manage businesses, by integrating different functional competencies to reach a superior performance. In such a dynamic context, this dissertation aimed to investigate the impact of the integration between marketing and operations on innovation performance of the Brazilian flexible plastic packaging industry, contributing theoretically and empirically to organizational studies in the strategic marketing field. To reach the objective proposed, the methodological procedures were grounded on two steps, an exploratory qualitative approach and a descriptive quantitative one, through the construct presented by Song, Kawakami and Stringfellow (2010), which had been previously applied with American and Japanese managers. The perceptions of commercial and marketing managers and production and operations managers, statistically analyzed through linear regression and correlation analysis, indicate that the integration between the functions has a positive and significant impact on product innovation performance, which converges with the perception of American and Japanese managers. The investigation of the functions' integration level in each of the four steps of the new product development process indicated that information sharing between marketing and operations in the first step, "analysis of market opportunities", and in the last step, "market launch of new products", are the two steps in which the integration between the areas presents a positive and significant effect on the success of innovations. Marketing and operations were approached under a functional and non-departmental perspective, enabling the identification of historical conflicts between the areas, such as the structural separation of the activities and the focus on departmental goals, other than the company's global objectives. The analysis also evidenced the lack of an effective and cooperative information sharing between the functions, a trend that is accentuated in more strategic stages of the new product development process. The different perceptions between marketing and commercial managers and production and operations managers was one of the main findings of this research, unveiling a vision antagonism between the areas regarding the impact of the fields integration on innovation success. The analysis indicated that marketing and commercial managers have a more short-term operational vision, focused on sales, evidencing the need for a strategic area responsible for disseminating a culture of market orientation between the functions aiming to reach superior long-term performance.

Keywords: Integration. Marketing. Operations. Innovation performance.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIEF	Associação Brasileira da Indústria de Embalagens Plásticas Flexíveis
ABRE	Associação Brasileira de Embalagem
ANOVA	Análise de variância
B2B	<i>Business-to-business</i> (mercados organizacionais)
B2C	<i>Business-to-consumer</i> (mercados consumidores)
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
EBSCO	Base de Dados
EMA	Encontro de Marketing
ENANPAD	Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IBM	<i>International Business Machines</i>
IBRE	Instituto Brasileiro de Economia
PIB	Produto Interno Bruto
PROQUEST	Base de Dados
SIMPEP	Sindicato da Indústria de Material Plástico no Estado do Paraná
SIMPEPE	Sindicato da Indústria do Material Plástico do Estado de Pernambuco
SIMPERJ	Sindicato da Indústria de Material Plástico do Estado do Rio de Janeiro
SIMPESC	Sindicato da Indústria de Material Plástico no Estado de Santa Catarina
SIMPLAGO	Sindicato das Indústrias de Material Plástico no Estado de Goiás
SIMPLAS	Sindicato da Indústria do Material Plástico do Estado de Minas Gerais
SIMPLAST	Sindicato das Indústrias de Material Plástico de Manaus
SINDIPLASBA	Sindicato da Indústria de Material Plástico do Estado da Bahia
SINDIPLAST	Sindicato da Indústria de Material Plástico do Estado do Espírito Santo
SINDIPLAST	Sindicato da Indústria de Material Plástico, Transformação e Reciclagem de Material Plástico do Estado de São Paulo
SINPLAST	Sindicato das Indústrias de Material Plástico no Estado do Rio Grande do Sul
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de integração entre marketing e operações	34
Figura 2 – Modelo conceitual de Song, Kawakami e Stringfellow (2010).	42
Figura 3 – Mapa teórico da pesquisa	47
Figura 4 – Relação hipotética entre a integração de marketing e operações e inovação	48
Figura 5 – Relação hipotética entre a análise das oportunidades de mercado e inovação	49
Figura 6 – Relação hipotética entre testes de produtos e inovação	50
Figura 7 – Relação hipotética entre a elaboração dos planos de marketing e inovação	50
Figura 8 – Relação hipotética entre o lançamento de novos produtos e inovação	51
Figura 9 – Estrutura da pesquisa.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese das principais publicações internacionais	24
Quadro 2 – Síntese das principais publicações nacionais.....	27
Quadro 3 – Barreiras para integração	30
Quadro 4 – Conceitos da integração entre marketing e operações	33
Quadro 5 – Métricas de marketing	37
Quadro 6 – Tipos de inovação	38
Quadro 7 – Construtos e variáveis do estudo	43
Quadro 8 – Associações regionais das indústrias do plástico	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cargo dos respondentes	61
Tabela 2 – Localização das empresas participantes	63
Tabela 3 – Número de colaboradores das empresas participantes	64
Tabela 4 – Análise do número de colaboradores das empresas participantes	64
Tabela 5 – Alfa de Cronbach do construto desempenho em inovação.....	66
Tabela 6 – Correlações internas do construto desempenho em inovação	67
Tabela 7 – Integração entre marketing e operações	68
Tabela 8 – Desempenho em inovação	71
Tabela 9 – Análise de regressão	73
Tabela 10 – Correlações entre as variáveis dos construtos	76
Tabela 11 – Análise de regressão dividida por área	78
Tabela 12 – Correlações divididas por área.....	80

SUMÁRIO

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	14
1.1 Apresentação do tema	14
1.2 Problema de pesquisa.....	16
1.3 Objetivos.....	18
1.3.1 Objetivo geral	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 Justificativa	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 As funções marketing e operações	22
2.2 As relações entre marketing e operações.....	23
2.3 Os conflitos entre marketing e operações.....	30
2.4 Integração entre marketing e operações	32
2.5 Desempenho em inovação	35
2.6 Integração entre marketing e operações e o desempenho em inovação	39
2.7 Hipóteses do estudo	48
3 MÉTODO	52
3.1 Delineamento da pesquisa.....	52
3.2 Etapa exploratória.....	53
3.2.1 Construto de marketing e operações e o desempenho em inovação	54
3.2.2 Validação do construto	54
3.2.3 Elaboração e teste do instrumento de coleta de dados	55
3.3 Etapa descritiva	56
3.3.1 População	56
3.3.2 Procedimento de coleta de dados	57
3.3.3 Procedimentos estatísticos de análise dos dados	58
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
4.1 Análises descritivas da amostra	61
4.1.1 Cargo dos respondentes	61
4.1.2 Região e estado de origem das empresas participantes	62
4.1.3 Número de colaboradores das empresas participantes	63

4.2 Confiabilidade das medidas.....	65
4.3 Análises descritivas das variáveis.....	68
4.4 Análise multivariada dos dados e teste das hipóteses.....	73
5 CONCLUSÕES.....	82
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICES	98

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Neste capítulo são apresentados o tema e o problema de pesquisa, explicitando o objetivo geral e os específicos a serem alcançados. Justifica-se, também, a importância do presente estudo quanto à temática e ao objeto definido.

1.1 Apresentação do tema

A sustentação de uma posição competitiva no complexo mercado interorganizacional requer das empresas novas formas de administração, alinhando competências internas e externas que visem um desempenho superior frente à concorrência. Nesse contexto dinâmico, a busca por uma maior e melhor integração entre as diferentes áreas da empresa e das funções estratégicas de marketing e de operações em especial torna-se vital para o alcance e a sustentação de vantagens competitivas.

Quando as funções de uma empresa compartilham uma visão comum e compreendem as implicações de suas decisões, assumem uma postura de criação de estratégias que geram valor para os consumidores (PORTER, 1989). Mais especificamente, Shapiro (1977) destaca que a empresa alcançará seus objetivos quando marketing e operações atuarem em uma atmosfera de cooperação, compreendendo suas necessidades mutuamente.

Considerando os processos complexos e as distintas atribuições de cada uma das funções, infere-se que a integração entre as áreas se torna um grande desafio. O marketing tem a responsabilidade em definir as estratégias tanto no nível operacional, com o composto de marketing, quanto no nível estratégico, influenciando e disseminando a crença na organização de que os objetivos serão atingidos se as ações contemplarem a satisfação dos clientes (TOALDO; LUCE, 2006). Suas atividades estão focadas em funções externas, compreendendo a dinâmica do mercado no nível macro e todos os atores e as variáveis envolvidas. O marketing deve determinar quais produtos e serviços devem ser ofertados e para quais mercados, além estabelecer as políticas de preço e promoção, definindo os canais de venda que serão utilizados (PIERCY, 2007; TANG, 2010).

Fundamentada nas informações sobre a demanda, a área de operações necessita organizar e estruturar a organização para atendê-la. Conforme Tang (2010), operações representa uma função interna que gerencia recursos internos e externos, determinando como a demanda será atendida ou como os produtos serão entregues ao mercado. A área de operações coopera com a organização para atingir seus objetivos, desenvolvendo critérios

competitivos que permitirão que os produtos alcancem uma maior participação no mercado. Essencialmente, operações têm como função desenvolver um plano operacional para entregar o plano de marketing de forma eficiente e eficaz (TANG, 2010).

Examinando as importantes responsabilidades de cada uma das funções, evidencia-se a necessidade de um maior envolvimento das equipes de marketing e operações em torno da estratégia central da organização. Como reflexo, o alinhamento das estratégias de marketing e de operações, traduzidas em comportamentos necessários à criação de valor superior para o cliente, promove uma melhor orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; SLATER; NARVER, 1995) e a consolidação de uma posição competitiva frente à concorrência (PORTER, 1985; NARVER; SLATER, 1990; HILL, 2005; PIERCY, 2007; TANG, 2010).

Nessa mesma linha de análise, Kohli e Jaworski (1990) destacam que as alterações constantes nas necessidades dos clientes levam as organizações a monitorar o ambiente de negócio continuamente, disseminar uma cultura voltada ao cliente e responder de forma mais eficientemente possível às suas expectativas. Para o alcance desse complexo objetivo, destaca-se a inovação de produtos como propulsora para um melhor ajuste entre o portfólio de produtos da empresa e as necessidades do mercado (ZOTT, 2003), impactando decisivamente no desempenho das organizações (BOWEN; ROSTAMI; STELL, 2010; ZHANG; HU; KOTABE, 2011).

Embora as funções sejam diretamente relacionadas entre si, o convívio entre as equipes de marketing e operações tem sido marcado pela luta e hostilidade em vez de cooperação ou parceria (CRITTENDEN; GARDINER; STAM, 1993; HAUSMAN; MONTGOMERY; ROTH, 2002; PIERCY, 2007). Devido às suas funções e responsabilidades inerentes, esse conflito entre as áreas de marketing e operações surge quando a “oferta” da área de operações não consegue atingir a “demanda” da área do marketing (TANG, 2010).

Dentre os principais pontos de divergência, os objetivos distintos de cada uma das funções são apontados como uma das principais causas de conflitos (HAUSMAN; MONTGOMERY; ROTH, 2002; MALHOTRA; SHARMA, 2002; PIERCY, 2007). Por um lado, marketing centra-se na customização e na flexibilidade da demanda para atender um mercado complexo, dinâmico e exigente. Por outro lado, a área de operações busca a redução de custos com produção em larga escala e padronização (CALANTONE; DRÖGE; VICKERY, 2002; PIERCY, 2007). Assim, apesar de complementares e interdependentes,

marketing e operações possuem objetivos distintos que acabam por dificultar a integração e a cooperação entre as funções (D'AVILA, 2013).

As relações antagônicas entre as funções são destacadas na literatura há várias décadas. No artigo seminal de Shapiro (1977), abordando o conflito entre as funções, o autor questiona se marketing e operações poderiam ou não coexistir. A questão levantada evidencia a necessidade de uma maior integração entre as funções. Algumas décadas depois, Tang (2010) contribui com a discussão, afirmando que as funções precisam, sim, coexistir para que as organizações contemplem efetivamente as expectativas dos clientes. Conforme destacado pelo autor, objetivando alcançar maior competitividade no mercado complexo e dinâmico em que atuam, as organizações necessitam gerenciar os conflitos entre marketing e operações (TANG, 2010).

Esta pesquisa contribui com os estudos organizacionais no campo do marketing estratégico e da competitividade, investigando a relação da integração de marketing e operações e o desempenho organizacional sob a ótica da inovação, enfocando no mercado *business-to-business* (B2B), na representativa indústria brasileira de embalagens plásticas flexíveis. Segundo dados estimados pela Associação Brasileira das Embalagens (ABRE), no ano de 2016 o setor de embalagens movimentou o volume de R\$ 60,6 bilhões, correspondendo a quase 1% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, gerando mais de 216 mil empregos formais. Esses indicadores demonstram a importância econômica e social do segmento para a economia brasileira, bem como sustenta a relevância da indústria como objeto de estudo.

1.2 Problema de pesquisa

Compreender as necessidades e os desejos dos clientes e traduzi-los na entrega de produtos e serviços alinhados com essas expectativas são atribuições centrais de marketing e operações na busca por um desempenho superior. Contudo, apesar da importância estratégica das funções, a antipatia e o antagonismo entre as áreas passaram a dominar as relações interfuncionais (PIERCY, 2007). Complementarmente, destaca-se que o fracasso das funções de marketing e operações em trabalhar em conjunto é um dos maiores problemas enfrentado pela organização moderna (HILL, 2005), evidenciado na incapacidade de traduzir uma estratégia competitiva em ações específicas (PORTER, 1989).

No enfoque estratégico, o marketing possui um papel fundamental porque é um dos elos entre a organização e o mercado, formulando e implementando estratégias (TOALDO;

LUCE, 2006). Conforme Day (1992), a estratégia de marketing consiste no desenvolvimento de atividades e tomadas de decisão a fim de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável, através da contínua interação com o meio externo, buscando informações e respondendo às demandas existentes. Já a área de operações toma decisões estratégicas relacionadas à determinação dos processos, investimentos em infraestrutura e tecnologias necessárias visando ao atendimento das exigências do mercado com a melhor utilização possível de recursos (BERRY; HILL; KLOMPMAKER, 1999; PIERCY, 2007; TANG, 2010).

Embora marketing e operações representem duas importantes forças na concepção e execução das estratégias organizacionais, Berry, Hill e Klompmaker (1999) destacam que as decisões da área de marketing pautam-se pela falta de informações quanto à capacidade de a empresa poder entregar os produtos e serviços conforme os requisitos exigidos pelos clientes. Por outro lado, as decisões dos gestores de produção, normalmente não refletem os principais *insights* sobre as necessidades atuais e futuras dos clientes, comprometendo a competitividade no mercado. Como consequência, muitas organizações não conseguem atingir os objetivos do negócio, devido, em parte, à incapacidade de criar e desenvolver estratégias conjuntas e consistentes. Berry, Hill e Klompmaker (1999) classificam as diferentes estratégias entre as funções como falta de alinhamento.

Nessa teorização, Shapiro (1977) aponta algumas áreas nas quais o alinhamento estratégico entre as duas funções é requerido e conflitos ocorrem com maior frequência, destacando: planejamento da capacidade produtiva e previsão de vendas em longo prazo; planejamento da produção e previsão de vendas em curto prazo; entrega e distribuição física; garantia da qualidade; *mix* de produtos; controle de custos; lançamento de novos produtos; e serviços adjuntos. Conforme destacado por Tang (2010), a falta de alinhamento das estratégias de marketing e operações compromete a competitividade, ou seja, a falta de sincronia entre as necessidades e expectativas dos clientes e os produtos e serviços entregues, resulta em perda de mercado e prejuízos para as empresas.

Diante do exposto, verifica-se que a não-integração entre as áreas de operações e marketing gera problemas para a organização como um todo, a partir do instante em que afeta seu desempenho perante seus clientes. Essas questões são fundamentais para que uma organização industrial possa desenvolver-se e, até mesmo, manter-se competindo nos mercados atuais.

Partindo da consistência teórica de que a maior integração entre marketing e operações é um importante fator para a criação de vantagens competitivas, o presente estudo

apresenta o seguinte problema de pesquisa: qual a relação entre a integração de marketing e operações e o desempenho em inovação na indústria de embalagens plásticas flexíveis?

1.3 Objetivos

De acordo com o proposto anteriormente, definem-se o objetivo geral e os objetivos específicos para o presente estudo.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral centra-se em investigar o impacto da integração entre marketing e operações no desempenho em inovação na indústria de embalagens plásticas flexíveis.

1.3.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos apresentam-se:

- a) Validar uma escala de integração entre marketing e operações e o desempenho em inovação;
- b) Mensurar o grau de integração entre marketing e operações;
- c) Verificar a intensidade da relação entre a integração de marketing e operações e o desempenho em inovação;
- d) Identificar as variáveis da integração entre marketing e operações que tem maior impacto no desempenho em inovação.

1.4 Justificativa

As transações interorganizacionais ou *business-to-business* representam, em termos econômicos, a maior parcela das operações em qualquer economia. A importância do mercado *business-to-business* é evidente, contudo, conforme afirma Brown et al. (2012), fortemente negligenciada para estudos ao longo dos anos em relação ao mercado consumidor ou *business-to-consumer* (B2C).

O estudo de LaPlaca e Katrichis (2009) apontou que dentre os 17.853 artigos publicados nas principais revistas e jornais da área de marketing a partir da década de 1940, apenas 1.204 ou 6,7% enfocam especificamente no marketing B2B. No Brasil, em levantamento bibliométrico realizado pelo autor, as publicações na área de marketing

apresentadas no Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) e no Encontro de Marketing (EMA), entre os anos de 2005 e 2014, totalizaram 1.486 artigos, em que apenas 61 abordaram a relação B2B, correspondendo somente a 4,1%¹.

As organizações inseridas no mercado organizacional são pressionadas por forças externas e internas, coexistindo num ambiente de alta complexidade, constante mutação e com elevado e crescente nível de exigência por parte de seus clientes. Neste mercado fortemente concorrencial, com menor número de compradores quando comparado ao mercado B2C, uma melhor coordenação entre marketing e operações torna-se primordial, tendo em vista a responsabilidade das funções na criação de valor superior para os clientes (PORTER, 1985; PIERCY, 2007; TANG, 2010; KONG et al., 2015) e na obtenção e sustentação de vantagens competitivas frente aos concorrentes (SHAPIRO, 1977; O'LEARY-KELLY; FLORES, 2002; PIERCY, 2007). Neste sentido, a integração entre as funções contribui diretamente a uma melhor orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; JAWORSKI; KOHLI, 1993; KUMAR; STERN; ANDERSON, 1993), tornando-se um antecedente essencial do sucesso do negócio (PAPKE-SHIELDS; MALHOTRA, 2001; HAUSMAN; MONTGOMERY; ROTH, 2002).

Hausman, Montgomery e Roth (2002) reforçam a eminente necessidade de alinhamento estratégico entre as funções devido ao reduzido ciclo de vida dos produtos, dos avanços tecnológicos de produtos e processos e da globalização dos mercados. Nessa linha de análise, há de considerar-se que o alcance de um alinhamento estratégico superior entre marketing e operações perpassa por um relacionamento cooperativo e colaborativo entre as áreas. Diante dessa premissa, a presente dissertação aborda a integração entre as áreas sob uma perspectiva funcional e não departamental, pouco explorada nos estudos da integração entre marketing e operações (D'AVILA, 2013), considerando o trabalho conjunto das funções na busca por objetivos comuns (KAHN; MENTZER, 1998; PIERCY, 2007).

Diante da importância destacada da integração de marketing e operações para as organizações, o tema tem sido indicado para pesquisas tanto por autores nacionais (PAIVA; GAVRONSKI; D'AVILA, 2011; ZANON, 2011; D'AVILA, 2013) como internacionais (KAHN; MENTZER, 1994, 1998; HAUSMAN; MONTGOMERY; ROTH, 2002; MALHOTRA; SHARMA, 2002; PIERCY, 2007; KWORTNIK; THOMPSON, 2009; TANG, 2010; SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010; KONG et al., 2015).

¹ Primeiramente foi feita uma triagem através do título dos artigos publicados nos encontros do ENANPAD e EMA, descartando os estudos que não se relacionavam com a temática B2B. Posteriormente, os artigos restantes foram lidos e classificados, considerando, especificamente, os que abordam as relações interorganizacionais.

Relacionando a integração entre as funções com a performance, autores seminais indicam que a integração das áreas funcionais pode melhorar o desempenho organizacional (SHAPIRO, 1977; CRITTENDEN, 1992). Conforme O’Leary-Kelly e Flores (2002) e Kong et al. (2015), embora existam algumas abordagens teóricas e suposições generalistas, há poucos estudos empíricos que suportam que a integração entre marketing e operações gere desempenho superior. Diante dessa carência de estudos, diversos autores ressaltam a indicação de novas pesquisas que investiguem o impacto da integração das funções no desempenho organizacional em outros setores e ambientes (O’LEARY-KELLY; FLORES, 2002; SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010; KONG et al., 2015).

Dentre as várias estratégias visando o alcance de um desempenho superior, Ettlie e Bridges (1982), Han, Kim e Srivastava (1998), Zott (2003), Carvalho (2009) e Zhang (2009) destacam que as inovações, técnicas ou administrativas, permitem que as organizações se adaptem às incertezas do ambiente competitivo e, assim, melhorem o desempenho financeiro. Conforme Zott (2003), a inovação de produto, especificamente, permite um melhor ajuste entre o portfólio de produtos da empresa e as necessidades do mercado, tornando-se uma ferramenta poderosa para enfrentar a concorrência no mercado global, contribuindo significativamente sobre o desempenho das organizações (ERNST, 2002; BOWEN; ROSTAMI; STEEL, 2010; ZHANG; HU; KOTABE, 2011). Estudos empíricos destacam as elevadas taxas de insucesso no desenvolvimento de novos produtos (PARRY; SONG, 1994; ERNST, 2002), o que indica claramente a extrema importância para melhor entender quais os fatores de sucesso impactam na inovação em produto (MA et al., 2015).

Dentre esses fatores influenciadores, a cultura inerente a cada país é destacada como um fator moderador significativo na inovação e no sucesso do desenvolvimento de novos produtos (SOUDER; JENSSEN, 1999; TROY; HIRUNYAWIPADA; PASWAN, 2008; CALANTONE; HARMANCIOGLU; DRÖGE, 2010). Objetivando desenvolver teorias generalizadas e aplicáveis em diferentes nações ou culturas, há a necessidade de uma maior compreensão da temática em outros países que não são da América do Norte e Europa Ocidental (SONG; PARRY, 1996; SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010; KONG et al., 2015) e, em especial, em países em desenvolvimento (HURLEY; HULT, 1998; KESKIN, 2006). Nesse sentido, utilizando-se do construto aplicado por Song, Kawakami e Stringfellow (2010) nos Estados Unidos e no Japão, o presente estudo propõe avaliar a percepção dos gestores da indústria de embalagens plásticas flexíveis do Brasil quanto ao impacto da integração entre marketing e operações na inovação de produtos.

No segmento de embalagens plásticas flexíveis, caracterizado pelas relações interorganizacionais e extrema concorrência, a necessidade de uma colaboração entre as funções torna-se ainda mais evidente. Inseridas num ambiente complexo e dinâmico, as indústrias do setor são impelidas a constantemente oferecer soluções inovadoras para seus clientes, visando agregar valor superior aos consumidores finais com custos mais baixos. Conforme Camilo (2016), a velocidade das informações e as mudanças atuais impõem a essas indústrias a necessidade de inovar e criar produtos com agilidade frente aos concorrentes. Segundo a autora, inovação para o setor é uma questão de sobrevivência (CAMILO, 2016).

Dado o exposto, justifica-se a importância desta pesquisa, contribuindo para a academia na evolução da temática pesquisada. O estudo, caracterizado como teórico-empírico, é desenvolvido em um setor industrial, o qual é pouco pesquisado na perspectiva da relação interfuncional entre marketing e operações e também quanto ao seu efeito na inovação de produtos e no resultado global das organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada a base conceitual que sustenta e direciona o estudo. Enfocando sob uma perspectiva funcional, as principais atribuições de marketing e operações são descritas, assim como se faz uma revisão dos estudos abordando as relações entre as funções, destacando os principais pontos de conflitos entre as áreas e a necessidade de uma maior integração entre as funções. Aborda-se, também, o conceito de desempenho organizacional, relacionando-o com a integração entre as funções marketing e operações e inovação. Por fim, apresenta-se o mapa teórico da pesquisa e as hipóteses a serem testadas no estudo.

2.1 As funções marketing e operações

As funções marketing e operações constituem áreas-chave nas organizações pela responsabilidade de entregar valor adicionado aos clientes (PORTER, 1985; PIERCY, 2007). São essas duas funções que constituem a tarefa básica de qualquer organização, especificando o que será produzido, como será produzido e como os produtos e serviços serão fornecidos (TANG, 2010), promovendo a interface entre a organização e o cliente (HILL, 2005).

Marketing é uma função externa focada no monitoramento das condições e tendências de mercado, desenvolvendo um plano estratégico para o crescimento das receitas da organização e sua participação de mercado (TANG, 2010), visando construir e manter uma vantagem competitiva sustentável (DAY, 1992). Nesse contexto, um maior empenho é direcionado na realização de atividades e aspectos específicos do negócio, voltados para a entrega de valor superior aos clientes em relação às ofertas da concorrência (WEBSTER, 1988, 1992).

As estratégias de marketing podem ser abordadas por duas dimensões: a primeira, funcional, refere-se ao monitoramento das tendências de mercado e concorrência, especificando quais produtos e serviços a empresa deve produzir, definir política de preço e promoção e determinar quais canais de distribuição serão utilizados (TOALDO; LUCE, 2006). A segunda, filosófica, refere-se à busca pela performance organizacional em longo prazo, disseminando uma cultura organizacional orientada para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; WEITZ; WENSLEY, 1992; JAWORSKI; KOHLI, 1993; TOLEDO, 1994). Relacionada ao nível estratégico, a abordagem enfoca a necessidade dos indivíduos

pensarem e agirem visando contemplar a satisfação dos clientes (LAMB; HAIR; McDANIEL, 2004; TOALDO; LUCE, 2006).

Por outro lado, operações é uma função interna que contempla as atividades de gerenciar recursos internos e externos e processos necessários para a criação e entrega do produto ou serviço (TANG, 2010). Diante do dinamismo e complexidade do mercado, é crescente o reconhecimento na literatura da função de operações como uma importante “arma competitiva” utilizada pelas organizações para obter vantagens competitivas frente aos seus concorrentes (SKINNER, 1985; ZANON, 2011).

Para alcançar desempenho superior, a área de operações necessita cumprir com três importantes papéis. Primeiramente, deve atuar como catalisadora, cooperando na criação de competências, habilidades, conhecimentos e comportamentos que acompanhem os objetivos organizacionais (SLACK et al., 1997; BOYER; SWINK; ROSENZWEIG, 2005). Em segundo lugar, como implementadora da estratégia competitiva, alinhando recursos e transformando as decisões estratégicas em realidade operacional (HAYES et al., 2005). E, em terceiro lugar, como impulsionadora da estratégia da empresa, fornecendo os meios para o alcance de vantagens competitivas (SLACK et al., 1997; DANGAYACH; DESHMUKH, 2001).

Conforme Piercy (2007), a investigação tem demonstrado, repetidamente, a necessidade de cooperação entre as funções marketing e operações. A entrega de valor ao cliente é um processo complexo e inter-relacionado, em que qualquer área agindo isoladamente não será capaz de atender com eficiência o mercado-alvo. É um processo inerentemente interfuncional, tornando a cooperação e a colaboração entre marketing e operações vitais para o sucesso empresarial (PIERCY, 2007).

2.2 As relações entre marketing e operações

No Quadro 1 (Síntese das principais publicações internacionais) e Quadro 2 (Síntese das principais publicações nacionais) são apresentados alguns dos principais estudos que contemplam as relações entre marketing e operações e que fazem parte da base teórica desta pesquisa. Nesses quadros, destacam-se os principais objetivos de cada estudo, a metodologia e os resultados alcançados, caracterizando as obras quanto à abordagem, ao setor e às medidas de performances utilizadas. Apresentam-se, também, algumas sugestões de estudos futuros apresentadas pelos autores.

Quadro 1 – Síntese das principais publicações internacionais

Autor Ano	Shapiro (1977)	Crittenden, Gardiner e Stam (1993)	Kahn e Mentzer (1998)	Calantone, Droge e Vickery (2002)
Publicação	Harvard Business Review	Industrial Marketing Management.	Journal of Business Research	Journal of Operations Management
Título	Can marketing and manufacturing coexist?	Reducing conflict between marketing and manufacturing	Marketing Integration with other departments	Investigating the manufacturing-marketing interface in new product development: does context affect the strength of relationships?.
Objetivo	Apresentar as principais áreas em que a cooperação entre marketing e operações é requerida e descrever os principais conflitos entre as funções	Apresentar uma tipologia de decisões em que há maior potencial de atrito entre as áreas de marketing e produção	Verificar qual tipo de integração (colaboração ou interação) gera maior desempenho	Investigar a natureza das relações entre marketing e produção no desenvolvimento de novos produtos
Metodologia	Teórico	Teórico	Estudo empírico com 514 gestores de marketing, produção e de pesquisa e desenvolvimento	Pesquisa quantitativa com 226 gestores de marketing e produção de empresas do setor automotivo americanas
Principais resultados	Definição de oito áreas gerais em que há forte probabilidade de conflitos entre as funções	Apresenta o <i>design</i> organizacional, os sistemas de avaliação, a comunicação e os modelos de integração entre as áreas	A integração deve enfatizar o componente de colaboração para atingir melhor desempenho	Maior conhecimento da área de marketing sobre produção e capacidade de marketing de comunicar credibilidade e melhorar o relacionamento funcional
Implicações	Os conflitos entre as áreas não podem ser eliminados, mas minimizados através de mecanismos de fortalecimento entre as funções	Propõem que os grupos de decisão interfuncional sejam utilizados ao invés da separação departamental	Verificar quais as atividades interfuncionais de marketing e estimular aquelas que possam gerar maior colaboração	O modelo apresentado mostrou todas as relações positivas
Abordagem	Estrutural	Funcional	Funcional	Estrutural
Setor	Indústria	Indústria	Indústria	Indústria
Medidas de desempenho	Inexistente	Inexistente	Inovação, desenvolvimento de novos produtos, eficiência e eficácia de processos	Inexistente
Sugestão de estudos futuros	Não consta	Não consta	Investigação da integração entre as funções para confirmar o impacto positivo da colaboração no desempenho	Estudos que identifiquem outros fatores que afetam a relação entre marketing e manufatura no desenvolvimento de novos produtos

Continuação

Autor Ano	Hausman, Montgomery e Roth (2002)	Malhotra e Sharma (2002)	O'Leary-Kelly e Flores (2002)	Gattiker (2007)
Publicação	Journal of Operations Management	Journal of Operations Management	Journal of Operations Management	International Journal of Production Research
Título	Why should marketing and manufacturing work together? Some exploratory empirical results	Spanning the continuum between marketing and operations	The integration of manufacturing and marketing/ sales decisions: impact on organizational performance	Enterprise resource planning (ERP) systems an information- processing theory view
Objetivo	Apresentar um modelo exploratório da interface entre marketing e produção	Discutir a interface entre marketing e operações e apresentar a edição especial sobre o tema	Examinar o efeito da estratégia do negócio e da incerteza da demanda na integração de marketing e operações e o desempenho organizacional	Testar a relação do ERP em promover a integração entre áreas
Metodologia	Pesquisa quantitativa com 552 executivos	Teórico	Pesquisa quantitativa com 121 empresas americanas de setores de produção	Survey com 107 empresas de manufatura, utilizando regressão múltipla
Principais resultados	A capacidade de trabalho em harmonia aumenta quanto maior for a integração entre as áreas	Propõem um modelo que resume as áreas de integração e as principais metodologias utilizadas	O impacto da integração entre produção e marketing/vendas no desempenho organizacional é moderado pela estratégia do negócio e pela incerteza da demanda	Quanto maior a interdependência das áreas maior a contribuição do ERP
Implicações	Resultados são importantes para definir um padrão de interface entre as áreas	O modelo proposto resume pontos de integração das áreas que pode servir como base para discussão em pesquisas futuras	As informações dos gestores de cada área são bem diferentes e o efeito moderador não pode ser claramente definido	Demonstra a utilização do ERP de forma mais abrangente
Abordagem	Estrutural	Estrutural	Estrutural	Estrutural
Sector	Indústria	Indústria	Indústria	Indústria
Medidas de desempenho	Lucro	Inovação em produto, qualidade e rentabilidade	Lucratividade, retorno sobre investimento, inovação de produto	Inexistente
Sugestão de estudos futuros	Desenvolvimento de medidas mais precisas para avaliar os efeitos de uma melhor harmonia entre marketing e manufatura	O valor estratégico da coordenação entre marketing e operações e o impacto no desempenho da empresa	Pesquisas entre a integração de marketing e manufatura e o desempenho organizacional	Impacto da integração interfuncional do ERP sobre a perspectiva de marketing

Continuação

Autor Ano	Piercy (2007)	Song, Kawakami e Stringfellow (2010)	Tang (2010)	Mollenkopf, Frankel e Russo (2011)
Publicação	Journal of Strategic Marketing	Journal of Production Innovation Management	International Journal Production Economics	Journal of Operations Management
Título	Framing the problematic relationship between the marketing and operations functions	A Cross-National Comparative Study of Senior Management Policy, Marketing–Manufacturing Involvement, and Innovation Performance	A review of marketing–operations interface models: From co-existence to coordination and collaboration	Creating value through returns management: Exploring the marketing- operations interface
Objetivo	Destacar a importância fundamental de uma boa relação entre marketing e operações para a entrega de valor superior aos clientes	Analisar o efeito das políticas de gestão de alto nível sobre a eficácia da interface de marketing e produção	Propor uma estrutura unificada para classificação da interface entre marketing e operações	Compreender o gerenciamento do retorno de produtos através de uma compreensão multidisciplinar
Metodologia	Revisão bibliográfica	Pesquisa com 146 gestores de marketing americanos e 185 gestores de marketing japoneses	Teórico	Pesquisa qualitativa com gestores de empresas americanas e italianas
Principais resultados	Descrição de seis principais causas dos conflitos entre marketing e operações	Indicam que uma série de políticas de gestão seniores são eficazes na integração entre as funções marketing e operações durante o processo de inovação	Apresenta a importância da coordenação e colaboração entre marketing e operações, propondo um modelo de planejamento entre as funções	Indicam que a integração de marketing e operações pode determinar melhor alinhamento dos recursos organizacionais e criar maiores níveis de valor ao consumidor
Implicações	A maioria dos relacionamentos entre as funções é marcada pela hostilidade, com pouca cooperação e colaboração	Apesar de diferenças ideológicas fundamentais, política de gerenciamento sênior pode melhorar o envolvimento entre marketing e operações	Necessidade de marketing e operações coexistirem, minimizando os conflitos entre as funções para satisfazer melhor as necessidades dos clientes	Os resultados podem servir como guia para novos estudos com outras metodologias que possam generalizar os achados
Abordagem	Funcional	Funcional	Funcional	Estrutural
Setor	Indústria e serviços	Indústria	Indústria	Varejo
Medidas de desempenho	Inexistente	Inovação	Inexistente	Valor ao cliente
Sugestão de estudos futuros	Necessidade de investigação de como melhorar os sistemas de medição de desempenho entre as funções	Análise do desempenho organizacional sob o prisma da inovação em diferentes contextos	Novas pesquisas empíricas aplicando modelos de coordenação e colaboração das funções marketing e operações	Novas pesquisas aplicando métodos quantitativos, abordando a integração interfuncional e a entrega de valor ao cliente

Fonte: Adaptado de D'Avila (2013).

Quadro 2 – Síntese das principais publicações nacionais

Autor Ano	Paiva (2008)	Paiva, Gavronski e D'Ávila (2011)	Zanon (2011)	D'Ávila (2013)
Publicação	Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração	Brazilian Administration Review	Tese doutorado Universidade Federal de São Carlos	Tese de doutorado Universidade do Vale dos Sinos
Título	Manufacturing and marketing integration from a cumulative capabilities perspective	The relationship between manufacturing integration and performance from an activity-oriented perspective	Alinhamento estratégico das operações: estudos de caso na interface com marketing	Interdependência e integração entre marketing e operações na operação de serviços
Objetivo	Avaliar a relação entre a integração de produção e marketing e prioridades gerenciais e o desempenho empresarial	Analisar a integração da área de produção com as demais áreas numa perspectiva baseada na atividade	Analisar os processos de alinhamento estratégico das operações na interface com marketing	Investigar a interdependência entre as funções marketing e operações com o desempenho operacional percebido de serviços
Metodologia	Survey com 99 empresas do sul do Brasil	Survey com 366 empresas do sul do Brasil baseada na lista do Sebrae	Estudo de caso em 3 empresas de manufatura	Estudo de caso com entrevistas a 51 pessoas de uma universidade
Principais resultados	Os resultados sugerem que a integração entre produção e marketing e prioridades gerenciais influenciam positivamente o desempenho das empresas	Todos os aspectos da integração de operações têm relação positiva com aumento de vendas, mas apenas a integração com a área de pesquisa e desenvolvimento é relacionada com a rentabilidade	O alinhamento estratégico das operações se estabelece a partir da análise dos problemas de introdução de novos produtos e de atendimento da demanda	A melhor integração entre as áreas de marketing e operações gera melhor desempenho
Implicações	Grandes empresas são mais capazes de integrar marketing e produção devido ao acesso a maiores valores de recursos	O estudo não encontra resultados significativos de que a integração de produção e marketing gera melhor desempenho	O consenso entre vendas e operações é limitado a questões de capacidade, o que dificulta um entendimento compartilhado e amplo do negócio	Existência de interdependência entre as funções, porém, uma maior integração entre as funções não é responsável pelo melhor desempenho
Abordagem	Estrutural	Estrutural	Funcional	Funcional
Setor	Indústria	Indústria	Indústria	Serviços
Medidas de desempenho	Custo, flexibilidade, qualidade e entrega	Lucratividade e desempenho em vendas	Inexistente	Adaptabilidade, efetividade e eficiência
Sugestão de estudos futuros	Pesquisas futuras explorando a integração entre marketing e produção utilizando outras medidas de desempenho	Novas pesquisas enfocando outras variáveis da integração entre marketing e manufatura que impactam no desempenho	Análise da influência de outros processos de atendimento da demanda no alinhamento estratégico das operações	Estudos que procurem compreender como aumentar o compartilhamento de informações entre as funções, favorecendo a integração

Fonte: Autor (2017).

A revisão bibliográfica² permitiu o levantamento e a classificação de artigos seminais e recentes que norteiam as relações entre as funções e que fornecem as bases teóricas para esta pesquisa. Além dos estudos identificados com a busca, outras obras foram incorporadas como fonte devido à relevância, incluindo artigos e teses de doutorado.

Conforme as informações apresentadas nos quadros 1 e 2, os estudos são classificados, quanto à abordagem, em duas grandes dimensões: estrutural e funcional. A abordagem estrutural ou departamental considera a relação entre marketing e operações agindo de forma isolada, ou seja, agrupamentos funcionais separados na estrutura organizacional. Já a abordagem funcional considera marketing e operações como funções integradas, nas quais seus membros desempenham atividades dispersas e interagem constantemente entre si e com outras funções na organização. Observam-se, nos referidos quadros, que há uma forte predominância nos estudos enfocando a relação entre as duas áreas sob uma perspectiva de estrutura ou departamento.

A utilização de medidas de desempenho é outro importante aspecto a ser destacado nas obras referenciadas nos quadros 1 e 2. Analisando os estudos, observa-se o reduzido número de trabalhos que relacionam a integração entre marketing e operações com medidas de desempenho organizacional. Dentre as publicações, existem autores que usaram uma única medida (HAUSMAN; MONTGOMERY; ROTH, 2002; SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010; MOLLENKOPF; FRANKEL; RUSSO, 2011), bem como aqueles que utilizaram várias métricas de desempenho. As medidas de desempenho mais utilizadas centram-se na eficiência e eficácia de processos (KAHN; MENTZER, 1998; PAIVA, 2008; D'AVILA, 2013), lucratividade (PAIVA; GAVRONSKI; D'AVILA, 2011; HAUSMAN; MONTGOMERY; ROTH, 2002; O'LEARY-KELLY; FLORES, 2002) e inovação (KAHN; MENTZER, 1998; MALHOTRA; SHARMA, 2002; O'LEARY-KELLY; FLORES, 2002; SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010).

Considerando o papel fundamental exercido pelas funções marketing e operações, as relações entre as áreas têm sido investigadas por pesquisadores desde o final da década de 1960. Artigos seminais publicados por Skinner (1969) e Shapiro (1977) foram precursores ao

² O método da pesquisa consistiu na busca utilizando palavras-chave em português e inglês no portal de publicações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e as bases de dados EBSCO e PROQUEST. Primeiramente, utilizaram-se as palavras “marketing” e “operações” e ainda outras terminologias relacionadas como “manufatura” e “produção”. Posteriormente, foram adicionadas aos termos anteriores, as palavras-chave “colaboração”, “coordenação”, “integração”, “interface” e “interfuncional” que se referem às relações entre as funções. A pesquisa foi realizada no segundo semestre do ano de 2015 e no primeiro semestre de 2016.

chamar a atenção da academia e de gestores sobre a relevância do tema, apontando incongruências nas conexões entre as funções.

Skinner (1969), abordando a formulação da estratégia corporativa, aponta o desafio do alinhamento estratégico entre marketing e operações com uma provocante questão: “Se estamos a competir com um produto X, com preço Y para atender aos clientes Z, utilizando-se de certos canais de distribuição e formas de comunicação, o que será exigido da manufatura em termos de custos, entregas, *lead time*, níveis de qualidade e confiabilidade?” (SKINNER, 1969, p. 144).

No artigo publicado na *Harvard Business Review*, Shapiro (1977) retomou o debate sobre a temática com outra desafiadora questão: podem marketing e manufatura coexistir? Segundo o autor, por um lado os membros da equipe de marketing questionam frequentemente a área de produção pela falta de orientação para o mercado e para o cliente. Por outro lado, a equipe de produção contesta seus colegas do marketing pela falta de compreensão de custos, lucros, plantas e operações (SHAPIRO, 1977).

Por sua vez, Malhotra e Sharma (2002), na edição especial do *Journal of Operations Management*, retomam a clássica questão de Shapiro (1977) sobre a interface entre as funções, questionando se “marketing e produção podem optar por não coexistir” no contexto atual. Os autores enfatizam o desafio das relações entre as funções diante dos avanços tecnológicos e da globalização, forçando as empresas a buscar simultaneamente eficiência e velocidade de resposta às novas exigências do mercado.

Complementarmente, Tang (2010) afirma que marketing e operações precisam, sim, coexistir, afirmando que a coordenação entre “o que” fazer, estabelecido pelo plano de marketing e “como” fazer, definido pela área de operações, é essencial para uma empresa competir com sucesso. O autor indica a “necessidade de mais pesquisas que abordem a coexistência, examinando formas de melhorar a coordenação entre as áreas funcionais de marketing e operações” (TANG, 2010, p. 23).

Conforme Piercy (2007), apesar do amplo reconhecimento teórico da importância de um melhor relacionamento entre as funções, a natureza prática tem sido demonstrada como “distante e hostil, sem a cooperação e colaboração necessária” (PIERCY, 2007, p. 187). Os conflitos surgem naturalmente entre as funções (MALHOTRA; SHARMA, 2002) e serão melhor explicitados no próximo item.

2.3 Os conflitos entre marketing e operações

A cooperação e a coordenação funcional entre marketing e operações são vitais para agregar valor à entrega de produtos e serviços (HILL, 2005; PIERCY, 2007). Embora complementares e independentes, as relações entre as áreas são marcadas pelo conflito e antagonismo de gestão, provando, na prática, ser a mais crítica do que em qualquer outra divisão funcional (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984; CRITTENDEN, 1992; SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010; PAIVA; GAVRONSKI; D’AVILA, 2011).

Nessa linha de análise, vários autores abordam os problemas de relação que afetam as funções de marketing e operações, descrevendo o relacionamento como “perturbado e tenso ou, na melhor das hipóteses, ambivalente” (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984, p. 199), “combativo em vez de cooperativo” (ST JOHN; HALL, 1991, p. 550), “com relações tipicamente desconfortáveis e frequentemente contraditórias” (HAUSMAN; MONTGOMERY; ROTH, 2002, p. 243) e “relacionamento tipificado pela hostilidade” (PIERCY, 2007, p. 189).

A relação conflitante entre as funções marketing e operação tem várias origens e alguns elementos podem ser destacados. No Quadro 3, evidenciam-se as principais barreiras para a integração destacada na literatura e os respectivos autores que abordam tais conflitos.

Quadro 3 – Barreiras para integração

Barreiras para integração	Principais autores
Sistemas de recompensa conflitantes	Skinner (1969); Shapiro (1977); Crittenden (1992); Crittenden, Gardiner e Stam (1993); Jaworski e Kohli (1993); Swamidass, Baines e Darlow (2001); Calantone, Drögue e Vickery (2002); Hausman, Montgomery e Roth (2002); Malhotra e Sharma (2002); Hill, 2005; Piercy (2007), Tang (2010).
Diferentes origens, experiências e conhecimentos	Shapiro (1977); Crittenden (1992); Calantone, Drögue e Vickery (2002); Hausman, Montgomery e Roth (2002); Malhotra e Sharma (2002); Piercy (2007).
Separação funcional	Shapiro (1977); Kohli e Jaworski (1990); Crittenden (1992); Crittenden, Gardiner e Stam (1993); Swamidass, Baines e Darlow (2001); Malhotra e Sharma (2002); Hill, 2005; Piercy (2007), D’Avila (2013).

Fonte: Autor, 2017.

A natureza fundamentalmente oposta dos sistemas de recompensa ou como as áreas trabalham seus objetivos é apontada como uma das principais causas dos conflitos entre as áreas (CRITTENDEN; GARDINER; STAM, 1993; HAUSMAN; MONTGOMERY; ROTH, 2002; MALHOTRA; SHARMA, 2002; PIERCY, 2007). Nesse sentido, marketing, como interface com o cliente, é geralmente avaliado na sua capacidade para aumentar as vendas e garantir a satisfação do cliente. Deseja ampla gama de produtos, modelos personalizados, controle rígido de qualidade e alto nível de estoque. Operações, como área de entrega do produto ou serviço, é tipicamente avaliado pela eficiência e controle de custos (CRITTENDEN; GARDINER; STAM, 1993; CALANTONE; DRÖGE; VICKERY, 2002; PIERCY, 2007).

As diferentes culturas e sistemas de valores são outros importantes elementos que impactam nas relações entre marketing e operações. As pessoas que constituem a área de marketing e operações terão diferentes origens, experiências e conhecimentos (SHAPIRO, 1977) ou, potencialmente, até mesmo diferentes tipos de personalidade (CRITTENDEN, 1992), com pessoas que falam de forma diferente, baseadas em conhecimentos diferentes (CALANTONE; DRÖGE; VICKERY, 2002). Como cada função é composta de indivíduos com diferentes formações, conhecimentos, crenças e níveis de informação, cada departamento pode priorizar metas ou interpretar as estratégias de formas distintas ou conflitantes (HAUSMAN; MONTGOMERY; ROTH, 2002; PIERCY, 2007). Nesse contexto, as origens e diferentes experiências dos integrantes de cada função podem levar a pontos de vista diversos sobre a melhor forma de alcançar os objetivos organizacionais (MALHOTRA; SHARMA, 2002; PIERCY, 2007).

A separação funcional e estrutural dos departamentos também foi identificada como um importante gerador de conflitos entre marketing e operações (CRITTENDEN; GARDINER; STAM, 1993; SWAMIDASS; BAINES; DARLOW, 2001; MALHOTRA; SHARMA, 2002; PIERCY, 2007). A estrutura historicamente departamentalizada nas organizações cria a oportunidade para o conflito, uma vez que cada grupo busca proteger os interesses de seu departamento (PIERCY, 2007), tratando o outro como concorrente na disputa por *status* e recompensa na hierarquia corporativa (HILL, 2005). Essas batalhas internas acabam distanciando ainda mais as funções, comprometendo o desempenho das organizações junto aos clientes.

Embora os conflitos entre as áreas marketing e operações não possam ser eliminados, há a necessidade de cada empresa gerenciar o relacionamento entre as funções (TANG, 2010). Apesar de ser uma tarefa desafiadora (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER,

1990), a integração é fundamental para competir em um mercado dinâmico de forma bem sucedida (MALHOTRA; SHARMA, 2002; PIERCY, 2007).

2.4 Integração entre marketing e operações

Segundo D'Avila (2013), os estudos das relações entre marketing e operações são abordados sob duas perspectivas: a primeira avalia a relação sob a abordagem estrutural, considerando a ligação entre as áreas como departamentos que operam separadamente; a segunda perspectiva é baseada nas relações funcionais, avaliando as funções desempenhadas por marketing e operações pelas atividades e não por estruturas organizacionais.

Conforme pode ser verificado nos Quadro 1 (Síntese das principais publicações internacionais) e no Quadro 2 (Síntese das principais publicações nacionais), a abordagem funcional apresenta um número reduzido de pesquisas, o que indica a necessidade de maior aprofundamento na compreensão dessa perspectiva nas interações entre as funções (D'AVILA, 2013). O presente estudo enfoca o relacionamento de marketing e operações segundo essa perspectiva, considerando as duas áreas como funções que atuam em conjunto e compartilham objetivos comuns (KAHN; MENTZER, 1998; PIERCY, 2007).

Segundo Day (1997), a tendência das empresas é evoluir para formatos mais híbridos de organização, utilizando processos horizontais e funções verticalizadas visando estar mais próximos dos clientes, atendendo melhor suas necessidades. Nesse contexto, verifica-se a necessidade de criar novos conhecimentos dentro da empresa (SLATER; NARVER, 1995; CALANTONE; RUBERA, 2012) e compartilhar essas informações através dos limites funcionais, a fim de responder de forma mais ágil às mudanças no mercado (JAWORSKI; KOHLI, 1993; HOMBURG; WORKMAN; JENSEN, 2000; FRISHAMMAR; LICHTENTHALER; RUNDQUIST, 2012).

A integração entre marketing e operações apresenta várias abordagens e diferentes definições na literatura. No Quadro 4 são elencados os principais conceitos relativos à integração entre as funções com seus respectivos autores.

Quadro 4 – Conceitos da integração entre marketing e operações

Autor	Conceito da integração entre marketing e operações
Kahn e Mentzer (1998)	Processo colaborativo no qual há times de trabalho e recursos compartilhados visando o alcance de objetivos coletivos.
O’Leary-Kelly e Flores (2002)	À medida que as funções trabalham de forma conjunta e cooperativa para chegar a resultados mutuamente aceitáveis, englobando construções relacionadas com o grau de cooperação, coordenação, interação e colaboração.
Tang (2010)	Coordenação e colaboração das atividades estratégicas e operacionais entre as áreas.
Mollenkopf, Frankel e Russo (2011)	A forma como as funções comunicam e coordenam suas atividades e as alinham para o alcance de objetivos comuns.
Kong et al. (2015)	O grau de compartilhamento de informações, coordenação e envolvimento conjunto das funções na realização de atividades no desenvolvimento de novos produtos.

Fonte: Autor, 2017.

Considerando a perspectiva utilizada nesta pesquisa, abordando marketing e operações como funções e não como departamentos, e considerando também o objetivo de verificar o nível de integração e envolvimento entre as áreas quanto ao grau de compartilhamento de informações no processo de inovação de produtos, o conceito de integração entre marketing e operações utilizado será o proposto por Kong et al. (2015), evidenciado no Quadro 4.

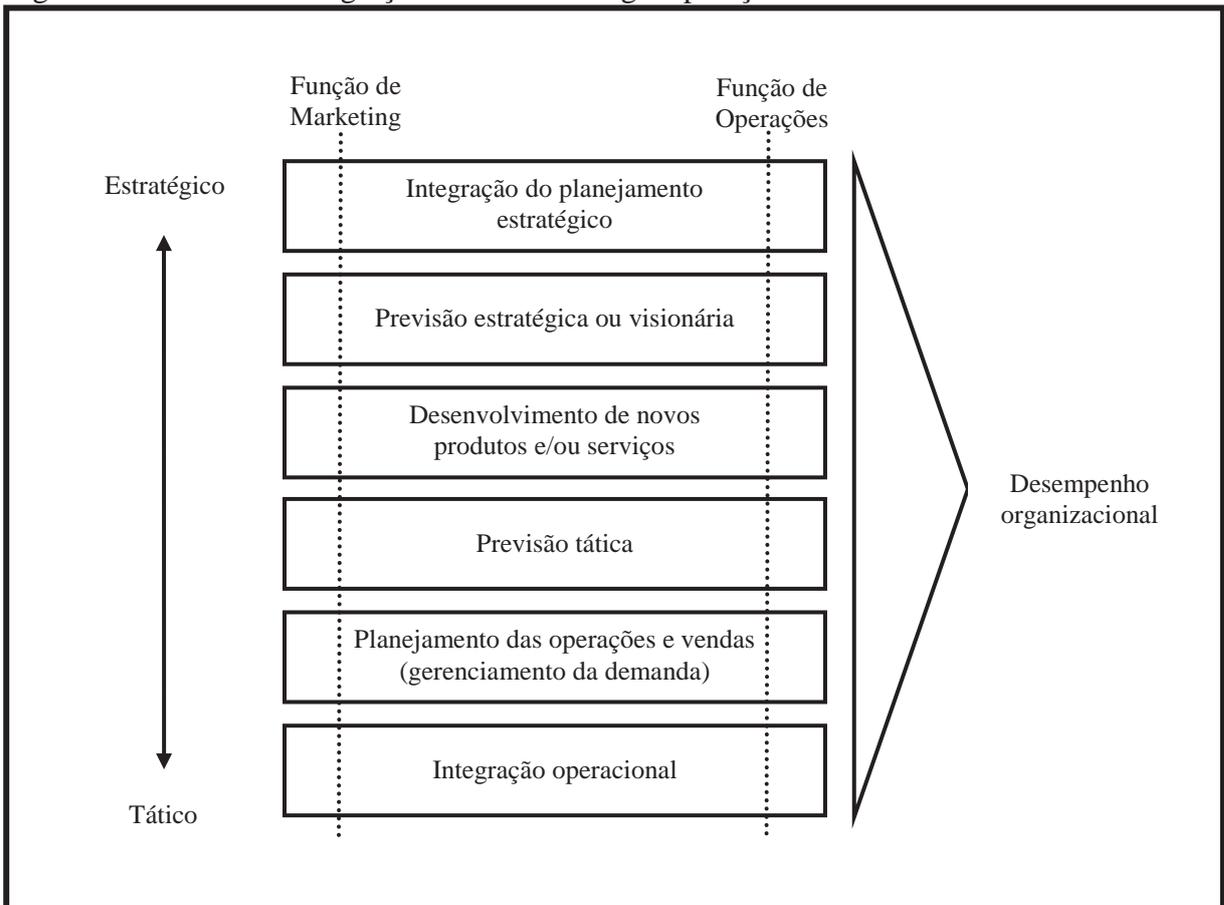
A cooperação e a coordenação entre as funções marketing e operações é importante para agregar valor ao produto ou ao serviço (HILL, 2005; PIERCY, 2007), estabelecendo e realizando as expectativas dos clientes (TANG, 2010). Para satisfazer com excelência essas expectativas, há a necessidade de uma apurada congruência entre o que foi prometido pelo marketing e o que realmente foi entregue pelas operações (PIERCY, 2007). Nesse contexto, várias determinações são tomadas pelas funções, as quais necessitam de alto nível de integração, pois as decisões tomadas por uma das funções terá impacto direto sobre as decisões e as ações da outra função (ZANON; ALVES FILHO, 2010).

Na edição especial do *Journal of Operations Management*, intitulada *Spanning the continuum between marketing and operations*, Malhotra e Sharma (2002) discutem a

importância da integração entre marketing e operações. No editorial os autores avaliaram a forma como os estudos da relação entre as funções têm evoluído ao longo dos anos, bem como apresentaram uma síntese dos seis artigos publicados na importante edição. Os temas dominantes centraram-se na comunicação entre operações e marketing e no valor da confiança e harmonia entre as duas áreas funcionais em melhorar o desempenho organizacional.

Considerando a literatura existente e os artigos apresentados, os autores indicam um modelo, demonstrado na Figura 1, destacando as principais áreas de decisão entre marketing e operações na organização: integração do planejamento estratégico; estratégia de previsão de vendas; desenvolvimento de novos produtos; previsão de vendas; planejamento das operações e vendas; integração operacional. O objetivo do modelo de integração proposto é melhorar o entendimento das oportunidades de integração entre as duas funções.

Figura 1 – Modelo de integração entre marketing e operações



Fonte: Malhotra e Sharma (2002).

Dentre os artigos apresentados por Malhotra e Sharma (2002) na edição do *Journal of Operations Management*, os autores evidenciam importantes estudos que investigaram a

integração entre as funções marketing e operações e o impacto no desempenho organizacional. As pesquisas de Hausman, Montgomery e Roth (2002), Narasimhan e Kim (2002), O’Leary-Kelly (2002) e Sawhney e Piper (2002) reportam para esta linha de estudos, em diferentes abordagens e ambientes. Esses artigos serão discutidos com mais detalhes no item 2.6 – Integração entre marketing e operações e o desempenho em inovação.

Entre os vários aspectos que impactam na integração entre marketing e operações, destaca-se a comunicação como um fator determinante da qualidade do envolvimento entre as funções, conceituada como o compartilhamento formal e informal de informações relevantes e oportunas entre as diferentes funções (ANDERSON; NARUS, 1990). Nessa lógica, a eficácia na comunicação entre marketing e operações leva à colaboração bilateral, proporcionando informações úteis e proativas (HEIDE; JOHN, 1992), desenvolvendo competências que permitirão uma maior integração entre as funções (CALANTONE; DRÖGE; VICKERY, 2002). Assim, infere-se que o desempenho de uma equipe interfuncional está intrinsecamente ligado à transformação de várias entradas em uma saída coesa, sendo determinada pela qualidade da comunicação e compartilhamento das informações existentes entre elas (GLASER, 2004; LIN; WANG; KUNG, 2015).

Diante desse contexto, na presente pesquisa, o nível de integração entre marketing e operações será verificado através da análise do compartilhamento de informações entre as funções nas diferentes etapas do desenvolvimento de novos produtos. Conforme Swink e Song (2007), uma integração bem sucedida entre as funções marketing e operações na inovação de produtos perpassa uma comunicação eficaz, alcançada através da cooperação no compartilhamento de informações.

2.5 Desempenho em inovação

A investigação do nível de performance organizacional tem atraído a atenção de um crescente número de pesquisadores há vários anos (CARVALHO, 2009), seja no contexto individual ou coletivo, e é iminente a necessidade que as organizações têm em utilizar métricas que visem avaliar os resultados e as repercussões de suas ações (GRINBERG; LUCE, 2000).

O conceito de desempenho organizacional pode ter múltiplos significados, porém, de uma forma geral, é visto segundo duas perspectivas: medidas objetivas e subjetivas. As medidas objetivas referem-se aos índices de desempenho exatos, apurados numericamente pela empresa (DESS; ROBINSON, 1984). Já as medidas subjetivas visam questionar o nível

de desempenho da organização em termos absolutos ou relativos, comparando os resultados da empresa com a concorrência (CARVALHO, 2009). Segundo Pun e White (2005), essas medidas refletem um sistema ordenado utilizado para determinar a eficiência e a eficácia das diferentes atividades de uma organização, sendo compostas por várias medidas que se correlacionam com o desempenho e são comparadas com os objetivos propostos pela organização.

Especificamente, devido aos elevados recursos investidos na área do marketing, a análise de desempenho das ações envolvidas na área é considerado cada vez mais vital (GAMA, 2011). As métricas e o monitoramento das ações de marketing tornaram-se fundamentais, em especial, pelo retorno esperado a partir dos gastos realizados no departamento e também pela necessidade de análise minuciosa dos resultados das estratégias adotadas pela empresa (CLANCY; KRIEG, 2008; GUISSONI, 2012).

Dentre as diferentes especificações e abordagens das métricas de marketing presentes na literatura, destaca-se a classificação proposta por Farris et al. (2006). Conforme referendada por autores da área (PETERSEN et al., 2009; BENDLE et al., 2010; GAO, 2010; GUISSONI, 2012), a classificação de Farris et al. (2006) apresenta as métricas de marketing consideradas mais relevantes e utilizadas no ambiente organizacional. No Quadro 5, apresentam-se os grupos de métricas, a abordagem e alguns exemplos de métricas propostos pelo autor.

Quadro 5 – Métricas de marketing

Grupo	Abordagem	Exemplos de Métricas
Participação em corações, mentes e mercados	As medidas de desempenho deste grupo permitem identificar as percepções do cliente, participação no mercado e análise competitiva da organização no mercado de atuação	<i>Market-Share</i> , participação relativa de mercado, satisfação do cliente, índice de desenvolvimento da marca e categoria de produtos
Margens e lucros	Permitem a análise da estrutura de despesas de marketing, custos associados ao produto, receitas e rentabilidade das organizações	Preços de vendas e margens do canal, despesas fixas e variáveis de marketing e o volume e receita de ponto de equilíbrio
Gerenciamento de produtos e de portfólio	Esse grupo de métricas envolve a análise do portfólio de produtos da empresa e do valor de marca	Projeção de volume, taxa de experimentação, taxa de canibalização, valor de marca e volume de repetição.
Rentabilidade do cliente	Identificação e análise do valor do cliente individual e dos relacionamentos com a empresa	Taxa de retenção, <i>Customer Lifetime</i> , custo médio de aquisição e de retenção de clientes
Gerenciamento de equipe de vendas e canal	Avaliação da equipe de vendas, da capilaridade de mercado da empresa e do desempenho dos canais utilizados	Eficácia da equipe de vendas, distribuição numérica, distribuição ponderada, ausência de estoque
Estratégia de preços	Envolve a análise da estratégia de precificação da empresa em busca da maximização da lucratividade	Elasticidade do preço da demanda, disposição a pagar e preço de reserva, porcentagem do bom preço
Promoção	Estes indicadores permitem a análise das promoções de vendas abrangendo reduções temporárias de preços e cupons de desconto	Vendas básicas e incrementais, impulso promocional, taxa de resgate
Métricas de mídia e da web	Este grupo abrange as métricas para avaliação da estratégia de propaganda e de marketing digital	Exposição percentual por impacto, taxa de custo por mil exposições, alcance e frequência, taxa de cliques, custo por cliques
Marketing e finanças	Estas métricas envolvem a avaliação financeira dos programas de marketing	Retorno sobre investimento em marketing, <i>payback</i> , valor presente líquido

Fonte: Adaptado de Farris et al. (2006).

Avaliando os exemplos de métricas apresentados no Quadro 5, destaca-se que o desempenho em marketing é um construto multidimensional que pode incluir métricas financeiras e não financeiras. De uma forma geral, as métricas financeiras devem focar-se no curto prazo enquanto as métricas não financeiras podem visar à performance em longo prazo (BAKER; SINKULA, 2005). O desempenho financeiro centra-se na utilização de indicadores dos resultados financeiros para refletir o cumprimento dos objetivos econômicos da organização (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; KAPLAN; NORTON, 2003). Essa abordagem contempla, entre outros indicadores, crescimento das vendas, rentabilidade e preço da ação da empresa. Segundo Carvalho (2009), a sustentabilidade de qualquer atividade de uma organização só é viável alicerçada num desempenho financeiro superior.

Venkatraman e Ramamujam (1986) conceituam o desempenho organizacional de uma forma mais ampla, indicando a necessidade de junção de indicadores financeiros e não financeiros, como participação de mercado, inovação em produtos, valor agregado na fabricação e outras medidas de eficiência tecnológica no domínio da performance do negócio. Segundo os autores, a inclusão de indicadores não-financeiros orienta os principais fatores de sucesso operacionais que possam levar a um desempenho financeiro superior.

Dentre os diversos indicadores de performance organizacional não-financeiros, destaca-se a utilização da inovação como importante métrica de desempenho. A inovação contribui na adaptação das incertezas do ambiente competitivo e, assim, torna-se um importante antecedente do desempenho econômico-financeiro da organização (ETTLIE; BRIDGES, 1982; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; ZHANG, 2009). A inovação atua como um mecanismo pelo qual as organizações produzem novos produtos, processos e sistemas necessários para a adaptação às mudanças dos mercados, tecnologias e modos de concorrência (DOUGHERTY; HARDY, 1996). Em outras palavras, há uma relação positiva entre a capacidade de inovação e a performance empresarial (TSAI; TSAI, 2010), o que significa que quanto melhor a capacidade em inovar, melhor será o desempenho da organização como um todo (DADFAR et al., 2013).

O Manual de Oslo (OCDE, 2006) diferencia a inovação em quatro categorias: de produto, de processo, de marketing e organizacional. No Quadro 6, apresentam-se os conceitos propostos para cada um dos tipos de inovação.

Quadro 6 – Tipos de inovação

Tipo de inovação	Conceito
Inovação de produto	Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos.
Inovação de processo	Implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado.
Inovação de marketing	Implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
Inovação organizacional	Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Fonte: Manual de Oslo (OCDE, 2006).

A inovação de produto, em particular, é suscetível de conduzir a um melhor ajuste entre o portfólio de produtos da empresa e as necessidades do mercado (ZOTT, 2003), melhorando, assim, indicadores de desempenho relacionados com o cliente. É definida como o processo de conceber, criar e lançar produtos novos para a empresa, para um mercado ou para o mundo (SIVAKUMAR; NAKATA, 2003). Já o desempenho em inovação refere-se ao grau de sucesso alcançado pela empresa com os novos produtos no mercado (HENARD; SZYMANSKI, 2001; MONTOYA-WEISS; CALANTONE, 1994). Na literatura, vários estudos destacam o impacto positivo da inovação bem sucedida de produtos sobre o desempenho organizacional (ETTLIE; SUBRAMANIAM, 2004; SUBRAMANIAM, 2006; SONG et al., 2008; BOWEN; ROSTAMI; STEEL, 2010; ZHANG; HU; KOTABE, 2011).

Nessa lógica, a inovação em produtos torna-se uma poderosa ferramenta para enfrentar a concorrência no mercado global, sendo vital para estabelecer a sobrevivência e moldar o futuro das empresas a longo prazo (ERNST, 2002; MA et al., 2015). O sucesso alcançado na inovação de produto reflete a capacidade da empresa para competir no mercado (BAKER; SINKULA, 1999). Assim, as organizações devem assumir uma postura inovadora, introduzindo novos produtos e serviços com rapidez e eficácia, visando o alcance de vantagens competitivas sustentáveis (FALLAH; LECHLER, 2008).

Considerando a vital importância para as organizações, fundamenta-se a escolha da inovação em produto como métrica para avaliar a performance da indústria de embalagens plásticas flexíveis, utilizando-se de indicadores financeiros e não-financeiros. A abordagem adotada para a análise do desempenho das empresas é pautada na perspectiva subjetiva, relacionando a performance organizacional segundo a percepção dos gestores em relação à concorrência.

2.6 Integração entre marketing e operações e o desempenho em inovação

A integração das áreas fundamentais de decisão entre marketing e operações é amplamente indicada na literatura como um importante meio para a obtenção de vantagens competitivas (SHAPIRO, 1977; WHEELWRIGHT; HAYES, 1985; KONIJNENDIJK, 1994; O'LEARY-KELLY; FLORES, 2002), criando valor superior aos clientes (NARVER; SLATER, 1990; PIERCY, 2007). Em relação ao desempenho, embora exista um pensamento convencional a respeito de que a integração entre as duas funções pode levar a um desempenho superior, há pouca pesquisa empírica que sustente essa relação (MALHOTRA;

SHARMA, 2002; O'LEARY-KELLY; FLORES, 2002; GATTIKER, 2007; PAIVA, 2008; PAIVA; GAVRONSKI; D'AVILA, 2011).

Dentre os estudos que investigaram a relação da integração e o desempenho, evidenciam-se algumas presentes na edição especial do *Journal Of Operations Management*. No editorial, Malhotra e Sharma (2002) destacaram os estudos de Hausman, Montgomery e Roth (2002), Sawhney e Piper (2002), Narasimhan e Kim (2002) e O'Leary-Kelly e Flores (2002) que identificaram empiricamente o impacto positivo da integração entre as funções no desempenho organizacional.

O estudo exploratório de Hausman, Montgomery e Roth (2002) aponta que o desempenho organizacional é ampliado quando as funções marketing e operações trabalham em harmonia. Segundo os autores, devido à integração entre as funções exigir um elevado grau de comunicação contínua, colaboração e coordenação, a capacidade das funções trabalharem integradas é um imperativo estratégico, determinando direta e indiretamente uma posição competitiva superior.

Desenvolvida num contexto industrial, Sawhney e Piper (2002) investigaram o impacto da interface entre as duas funções na agregação de valor ao cliente. O estudo analisou o conteúdo e a velocidade das informações entre marketing e operações e o impacto em indicadores de custo, qualidade, entrega e *lead time* dos processos. Os autores concluíram que a melhoria na velocidade e na qualidade das informações trocadas entre as áreas está relacionada com ganhos significativos na qualidade dos produtos e pontualidade de entrega.

A integração entre marketing e operações relacionada à cadeia de abastecimento, diversificação e performance foi a proposta do estudo de Narasimhan e Kim (2002). Examinando dados de fábricas coreanas e japonesas, os autores constataram que o impacto da diversificação do produto e o desempenho da empresa são moderados pelo grau de integração interna e externa da cadeia de abastecimento.

Por sua vez, O'Leary-Kelly e Flores (2002) fornecem suporte empírico para a ligação entre a integração das decisões de marketing e operações e o aumento do desempenho organizacional. No estudo, os autores indicam que o impacto da integração entre as funções sobre o desempenho organizacional é moderado pela estratégia de negócios da empresa e a incerteza da demanda.

No Brasil, seguindo a mesma tendência internacional, existem poucas publicações que abordam a relação da integração entre as funções marketing e operações e o impacto no desempenho organizacional. Dentre as poucas pesquisas existentes, referenciam-se os estudos de Paiva, Gavronski e D'Avila (2011) e D'Avila (2013), que abordaram a integração da

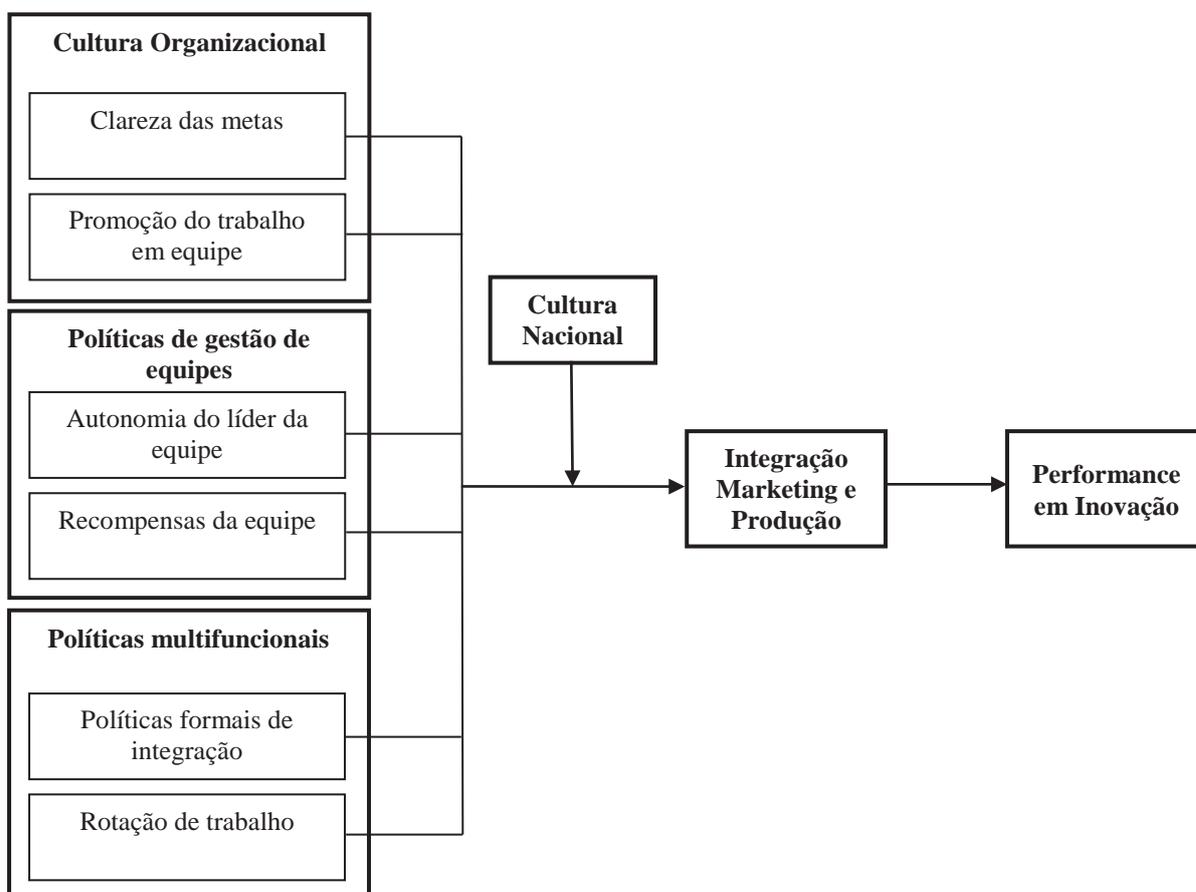
produção com diversas áreas funcionais e o desempenho organizacional. Especificamente em relação ao marketing, a integração foi avaliada sob a perspectiva de três atividades: resolução de problemas, coordenação e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. O estudo não encontra resultados significativos de que a integração de produção e marketing gera melhor desempenho.

O estudo de D'Avila (2013), realizado no contexto de serviços educacionais, contribuiu com a identificação da interdependência entre marketing e operações, investigando a relação entre a maior integração entre as duas funções no desempenho operacional. Segundo suas conclusões, o grau das relações não gera melhor desempenho, mas, sim, a intensidade das relações entre os atores envolvidos, ou seja, a melhor integração entre marketing e operações impacta numa melhor performance organizacional.

Num olhar mais específico, considerando os estudos da relação entre marketing e operações e o desempenho organizacional sob a perspectiva da inovação em produtos, a literatura apresenta um número ainda mais reduzido de publicações. Existem poucas pesquisas que investigam os benefícios da maior integração entre as funções e o sucesso da inovação (SWINK; SONG, 2007; SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010; KONG et al., 2015), concentrando-se, principalmente, na análise do nível do negócio ou nos estágios técnicos do desenvolvimento de produtos (OLSONA et al., 2001; SWINK; SONG, 2007; SONG et al., 2008).

Dentre as publicações que identificaram o impacto positivo da integração entre as funções marketing e operações no sucesso da inovação, destaca-se o estudo *cross-country* de Song, Kawakami e Stringfellow (2010), o qual fornece o construto conceitual utilizado nesta dissertação e apresentado na Figura 2 a seguir.

Figura 2 – Modelo conceitual de Song, Kawakami e Stringfellow (2010).



Fonte: Traduzido de Song, Kawakami e Stringfellow (2010, p. 182).

Conforme observado na Figura 2, Song, Kawakami e Stringfellow (2010) desenvolveram um *framework* comparando práticas organizacionais de gestão sob três diferentes dimensões (cultura organizacional, políticas de gestão de equipes e políticas multifuncionais) com o nível de integração entre marketing e produção e o desempenho organizacional sob a ótica da inovação em produtos no Japão e nos Estados Unidos. No modelo, Song, Kawakami e Stringfellow (2010) utilizam a cultura nacional como moderadora para avaliar eficácia das políticas de gestão, comparando os resultados auferidos entre os dois países.

O estudo transnacional desenvolvido junto a 331 gestores de marketing e manufatura identificou que a alta administração pode promover o aumento do nível de integração entre marketing e produção. Na investigação, Song, Kawakami e Stringfellow (2010) indicam que apesar das diferenças ideológicas fundamentais que separam marketing e operações, políticas de gerenciamento podem aumentar o nível de envolvimento entre as funções, ampliando a probabilidade do sucesso em inovação. Para tanto, observando as diferenças culturais dos dois

países, os autores indicaram que para melhorar o desempenho em inovação, os gestores seniores necessitam avaliar seus métodos de gestão e escolher a estratégia adequada para cada contexto organizacional em particular.

Considerando as várias perspectivas abordadas no construto de Song, Kawakami e Stringfellow (2010), utilizaram-se as dimensões que relacionam o nível de integração entre marketing e operações com desempenho organizacional e inovação por demonstrarem alinhamento e congruência para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa. As variáveis constitutivas de cada um dos construtos podem ser visualizadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Construtos e variáveis do estudo

Construtos	Variáveis
<p>Integração entre marketing e operações</p> <p>Compartilhamento de informações no desenvolvimento de novos produtos</p>	<p>Análise das oportunidades de mercado</p> <p>Testes de marketing e vendas antes do lançamento</p> <p>Elaboração dos planos de marketing</p> <p>Lançamento de novos produtos no mercado</p>
<p>Desempenho em inovação</p> <p>Programa de desenvolvimento de novos produtos</p>	<p>Sucesso sob o ponto de vista de rentabilidade</p> <p>Sucesso em vendas</p> <p>Tempo de ciclo no desenvolvimento de novos produtos</p> <p>Amplitude do portfólio</p>

Fonte: Autor (2017).

Conforme destacado no Quadro 7, o nível de integração entre marketing e operações será verificada através do grau de compartilhamento de informações entre as funções nas quatro etapas do desenvolvimento de novos produtos. Já o desempenho em inovação será avaliado no sucesso do programa de desenvolvimento de novos produtos, observado através de indicadores financeiros (rentabilidade e vendas) e não-financeiros (tempo de ciclo no desenvolvimento de novos produtos e amplitude de portfólio) comparados de forma subjetiva em relação a concorrência.

Considerando ainda as pesquisas que relacionam a integração entre marketing e operações e o desempenho em inovação, destaca-se os estudos de Swink e Song (2007) e Kong et al. (2015), que avaliaram o impacto da integração entre as funções em cada etapa do processo de desenvolvimento de novos produtos.

A pesquisa de Swink e Song (2007), desenvolvida com indústrias de alta tecnologia dos Estados Unidos, examinou os benefícios da integração entre marketing e produção em cada etapa do processo de desenvolvimento de novos produtos e a relação com a criação de

vantagens competitivas. A observação de 467 projetos de inovação concluídos indicou que o aumento da integração entre as áreas em cada etapa do projeto está associado a um produto com maior poder competitivo no mercado.

Desenvolvido em empresas chinesas de diversos segmentos industriais e com enfoque numa visão baseada em recursos, o estudo de Kong et al. (2015) examinou empiricamente os efeitos diretos e interativos da integração entre marketing e operações nas quatro etapas do desenvolvimento de novos produtos, relacionando com o desempenho organizacional em inovação. Os autores identificaram que uma melhor integração entre as áreas é associada com maior velocidade ao processo de desenvolvimento de novos produtos, melhor eficiência em custos e também a um melhor desempenho de mercado.

Marketing e operações são as perspectivas funcionais mais representativas nas atividades de desenvolvimento de novos produtos (KAHN, MENTZER, 1994; TATIKONDA, MONTOYA-WEISS, 2001; SWINK; SONG, 2007; SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010). Contudo, embora as funções desempenhem atividades-chaves na inovação, objetivos distintos e diferentes perspectivas inerentes a cada função levam, muitas vezes, a conflitos e mal-entendidos no desenvolvimento de novos produtos (SONG; MONTOYA-WEISS; SCHMIDT, 1997; MALTZ; KOHLI, 2000; XIE; SONG; STRINGFELLOW, 2003). A dominância de uma ou outra perspectiva pode levar a deficiências na inovação, quer em termos de relevância para o mercado, quer em termos de capacidade da empresa para entregar com excelência o que foi prometido (SWINK, SONG, 2007). Nesse contexto, verifica-se a necessidade das estratégias de marketing e operações estarem estreitamente integradas em todos os esforços para o alcance do sucesso no desenvolvimento de novos produtos (SONG; MONTOYA-WEISS; SCHMIDT, 1997; SWINK, SONG, 2007; SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010).

Os projetos de desenvolvimento de novos produtos evoluem, normalmente, através de quatro etapas fundamentais: análise das oportunidades de mercado; desenvolvimento técnico e testes dos produtos; elaboração dos planos de marketing; e lançamento dos novos produtos no mercado (URBAN; HAUSER, 1993; CRAWFORD; DI BENEDETTO, 2008). A primeira fase consiste na análise completa e minuciosa do mercado, contribuindo para o desenvolvimento de um produto competitivo que vise a entrega de valor adicionado aos clientes (KONG et al., 2015). O desenvolvimento técnico e testes dos produtos incluem estudos de engenharia de produto e processo, estabelecendo as especificações, o desenvolvimento de protótipos e a aprovação final do produto (URBAN; HAUSER, 1993; SWINK; SONG, 2007). Já a elaboração dos planos de marketing estabelece os objetivos

gerais e a estratégia de marketing com base na análise da situação e das oportunidades dos mercados atuais, delineando táticas específicas quanto à propaganda, formas de comercialização, preços, canais e serviços (TOALDO; LUCE, 2006). Finalmente, na fase do lançamento dos novos produtos, os esforços são voltados a todas as atividades necessárias para a introdução do produto no mercado, incluindo o planejamento da fabricação e comercialização, promoção e distribuição (SWINK; SONG, 2007; KONG et al., 2015).

Conforme observado, cada uma dessas fases apresenta um conjunto diferente de incertezas e desafios, em que a troca e o compartilhamento de informações entre as funções exercem um fator-chave no sucesso do projeto (OLSONA et al., 2001; SWINK; SONG, 2007; SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010; LIN; WANG; KUNG, 2015). A frequente partilha e *feedback* de informações, análises e opiniões entre marketing e operações contribuem para evitar decisões incompatíveis que levam a conflitos e problemas posteriores, reduzindo o tempo e o custo necessários para rever e reformular decisões (OLSONA et al., 2001; ENGELEN; BRETTEL; WIEST, 2012). Nesse sentido, a troca de experiências e perspectivas contribui para o processo de inovação na empresa, gerando um clima de confiança e de cooperação entre as funções e indivíduos, propiciando o livre compartilhamento de informações-chave (TROY; HIRUNYAWIPADA, 2008; SCHNEIDER; ENGELEN, 2015), gerando a integração do conhecimento (CALANTONE; RUBERA, 2012).

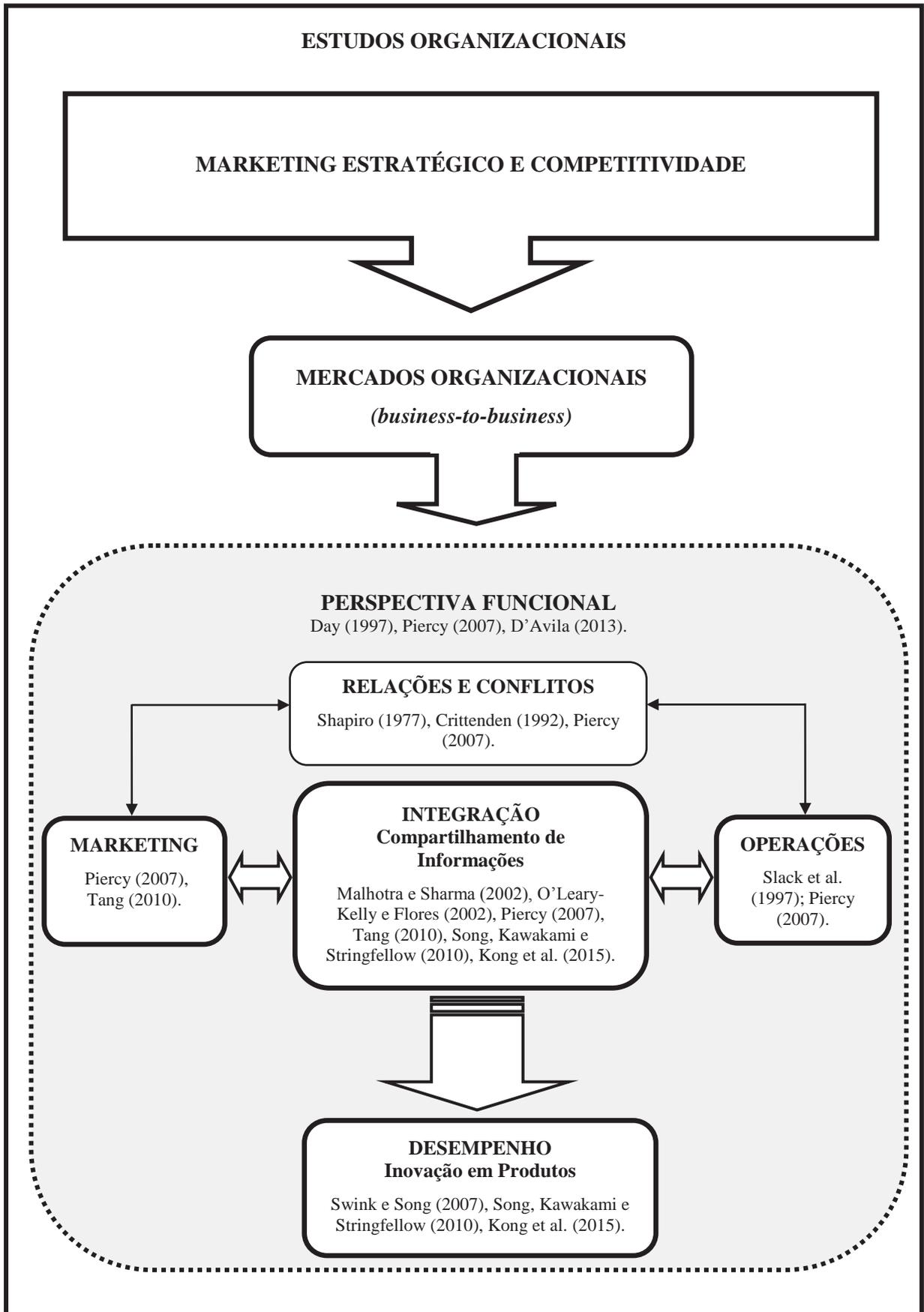
A integração do conhecimento é visto como um processo coletivo e contínuo de construção, articulação e redefinição de crenças e conhecimentos compartilhados (FRISHAMMAR; LICHTENTHALER; RUNDQUIST, 2012), tornando-se um recurso indispensável e núcleo da capacidade de uma organização para criar a inovação (PENG; MU; DI BENEDETTO, 2013; LIN; WANG; KUNG, 2015). Constitui uma força motriz no desenvolvimento de novos produtos e o desempenho da empresa, possibilitando a identificação e exploração de novas oportunidades de mercado (KOGUT; ZANDER, 1992; FRISHAMMAR; LICHTENTHALER; RUNDQUIST, 2012), tornando-se elemento fundamental na geração de vantagens competitivas sustentáveis (ROSENKOPF; NERKAR, 2001).

A integração simultânea de informações entre marketing e operações em todas as fases do processo de desenvolvimento de novos produtos forma capacidades que facilita a troca, reconfiguração e utilização de recursos, contribuindo para um desempenho superior através da exploração dos efeitos sinérgicos da cooperação entre as funções (KONG et al., 2015). A frequente partilha de informações acelera todas as etapas no desenvolvimento de novos produtos, antecipando a eliminação de potenciais problemas disfuncionais que

impactam negativamente na eficiência do processo (TATIKONDA; MONTOYA-WEISS, 2001; BHARADWAJ; BHARADWAJ; BENDOLY, 2007; KONG et al., 2015).

Após a apresentação do referencial teórico, demonstra-se na Figura 3, a seguir, o mapa teórico da pesquisa, destacando os principais autores que contribuem para o arcabouço teórico ora apresentado. Conforme observado, esta dissertação situa-se no campo dos estudos organizacionais sob a égide do marketing estratégico e competitividade, com enfoque no mercado organizacional, pouco explorado em relação ao mercado consumidor (LAPLACA; KATRICHIS, 2009; BROWN et al., 2012). Abordando as relações entre marketing e operações sob uma perspectiva funcional e não departamental, considerando as áreas como funções que trabalham e cooperam mutuamente (DAY, 1997; D'AVILA, 2013), são discutidos conceitos concernentes às relações e aos conflitos entre as funções marketing e operações, evidenciando a integração entre as funções com ênfase no compartilhamento de informações e o impacto da inovação em produtos no desempenho organizacional (SWINK; SONG, 2007; SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010; KONG et al., 2015).

Figura 3 – Mapa teórico da pesquisa



Fonte: Autor (2017).

2.7 Hipóteses do estudo

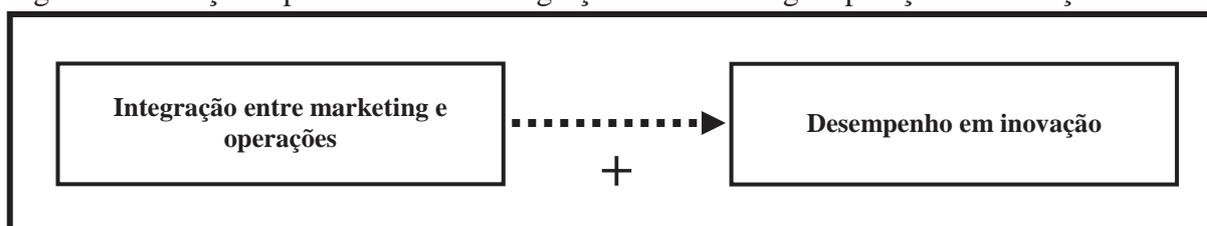
Após a apresentação do arcabouço teórico, apresentam-se a seguir as hipóteses a serem testadas e que darão sustentação para o alcance dos objetivos geral e específicos propostos no estudo.

Considerando os estudos teóricos e empíricos que indicam a relação positiva da integração entre as funções marketing e operações e o desempenho organizacional (SHAPIRO, 1977; CRITTENDEN, 1992; HAUSMAN; MONTGOMERY; ROTH, 2002; SAWHNEY; PIPER, 2002; O'LEARY-KELLY; FLORES, 2002; NARASIMNAN; KIM, 2002; SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010; D'AVILA, 2013), as pesquisas que apontam para a importância vital das funções marketing e operações, como precursores de atividades-chave no desenvolvimento de novos produtos (KAHN, MENTZER, 1994; TATIKONDA, MONTOYA-WEISS, 2001; SWINK; SONG, 2007; SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010) e também os estudos que sustentam a relação positiva da integração entre as funções e o desempenho em inovação no desenvolvimento de novos produtos (KAHN; MENTZER, 1998; CALANTONE; DRÖGE; VICKERY, 2002; O'LEARY-KELLY; FLORES, 2002; SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010; KONG et al., 2015), estabelece-se a primeira hipótese do estudo com o intuito de contemplar o objetivo geral proposto, bem como atender ao segundo e terceiro objetivos específicos apresentados, determinando o grau e também a intensidade da integração entre marketing e operações e o desempenho organizacional:

Hipótese 1 – Existe uma relação positiva entre a integração de marketing e operações e inovação de produto enquanto medida de desempenho.

A Figura 4 demonstra a relação hipotética e positiva da integração de marketing e operações e a inovação de produto enquanto medida de desempenho presentes na Hipótese 1.

Figura 4 – Relação hipotética entre a integração de marketing e operações e inovação



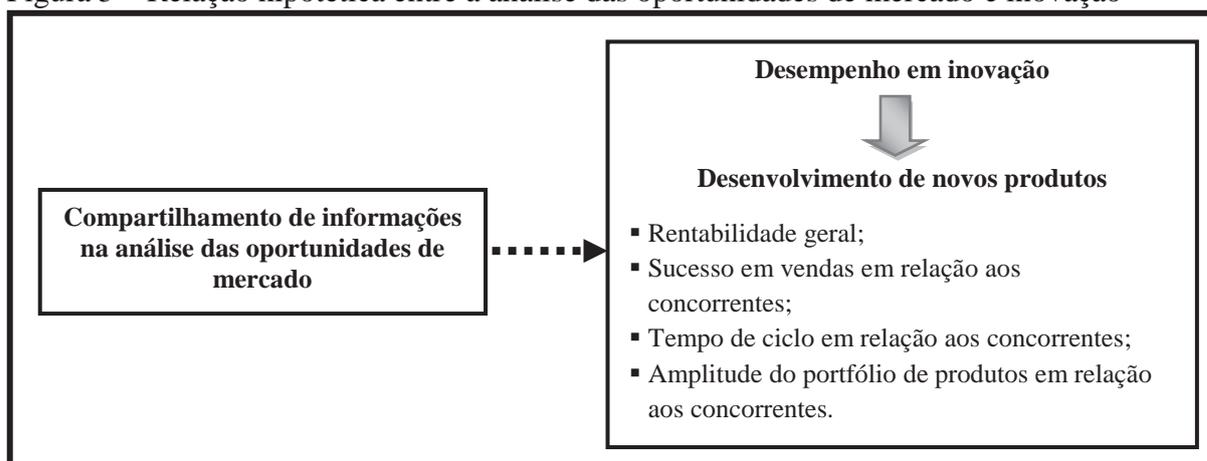
Fonte: Autor (2017).

A formulação das hipóteses 2 a 5 fundamentaram-se nas pesquisas que destacam importância da troca e do compartilhamento de informações entre marketing e operações nas diferentes etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos (SWINK; SONG, 2007; TROY; HIRUNYAWIPADA, 2008; SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010; SCHNEIDER; ENGELEN, 2015; LIN; WANG; KUNG, 2015) e também nos estudos que indicam que a integração do conhecimento entre as funções promove um desempenho superior em inovação no enfoque do desenvolvimento de novos produtos (SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010; FRISHAMMAR; LICHTENTHALER; RUNDQUIST, 2012; PENG; MU; DI BENEDETTO, 2013; LIN; WANG; KUNG, 2015; KONG et al., 2015). Objetivando atender ao quarto objetivo específico do estudo, identificando as variáveis da integração entre marketing e operações que têm maior impacto no desempenho em inovação, apresentam-se as hipóteses a seguir:

Hipótese 2 – O compartilhamento de informações entre marketing e operações na análise das oportunidades de mercado tem efeito positivo em inovação.

Representando a Hipótese 2 estabelecida, a Figura 5 demonstra a relação positiva pressuposta entre o compartilhamento de informações entre marketing e operações na análise das oportunidades de mercado e o desempenho em inovação.

Figura 5 – Relação hipotética entre a análise das oportunidades de mercado e inovação

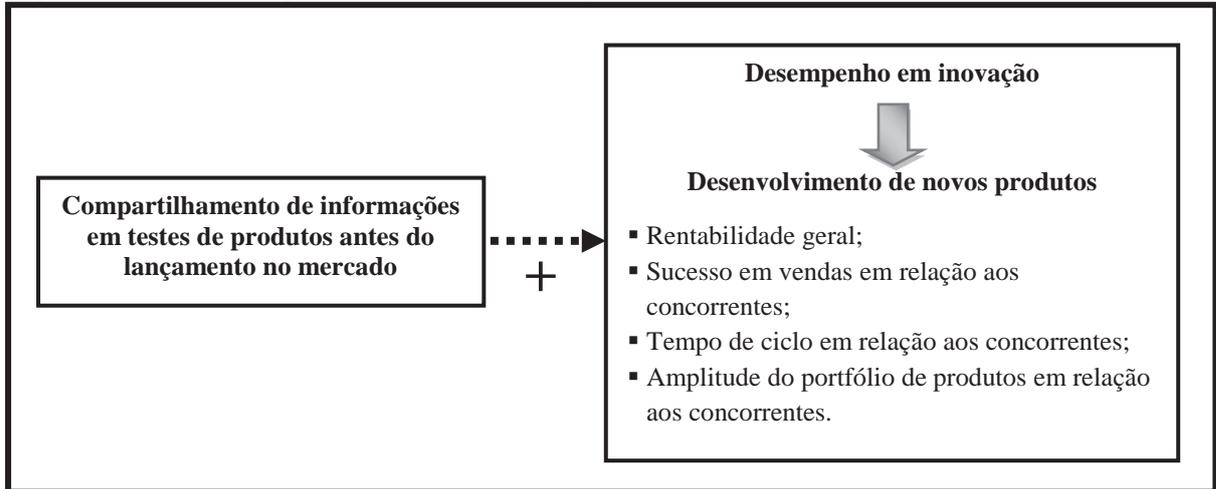


Fonte: Autor (2017).

Hipótese 3 – O compartilhamento de informações entre marketing e operações em testes de marketing e vendas antes do lançamento de produtos tem efeito positivo em inovação.

A Figura 6 representa a relação hipotética e positiva entre as variáveis da Hipótese 3, compartilhamento de informações entre marketing e operações em testes de marketing e vendas antes do lançamento de novos produtos no mercado e desempenho em inovação.

Figura 6 – Relação hipotética entre testes de produtos e inovação

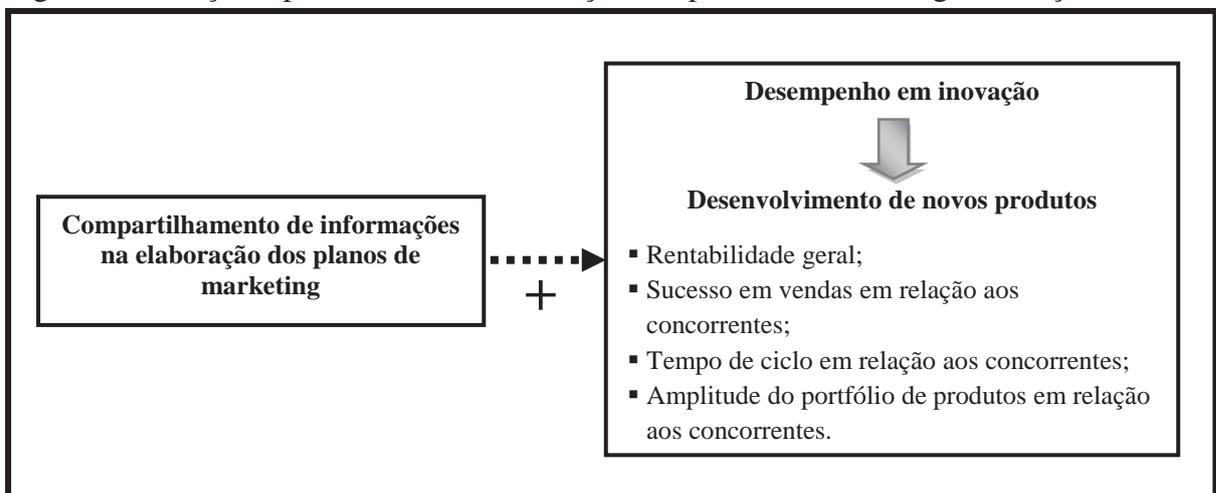


Fonte: Autor (2017).

Hipótese 4 – O compartilhamento de informações entre marketing e operações na elaboração dos planos de marketing tem efeito positivo em inovação.

A Figura 7 demonstra o pressuposto presente na Hipótese 4, relacionando positivamente o compartilhamento de informações entre marketing e operações na elaboração dos planos de marketing e o desempenho em inovação.

Figura 7 – Relação hipotética entre a elaboração dos planos de marketing e inovação

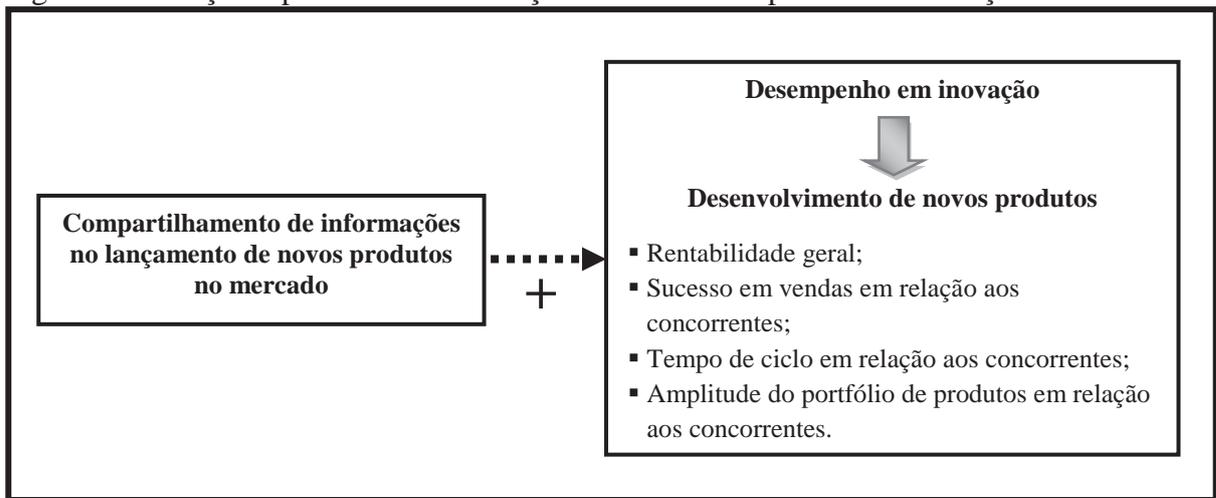


Fonte: Autor (2017).

Hipótese 5 – O compartilhamento de informações entre marketing e operações no lançamento de novos produtos no mercado tem efeito positivo em inovação.

A Figura 8, explicitada a seguir, representa a relação hipotética positiva entre o compartilhamento de informações entre marketing e operações no lançamento de novos produtos no mercado e o desempenho em inovação apresentada na Hipótese 5.

Figura 8 – Relação hipotética entre o lançamento de novos produtos e inovação



Fonte: Autor (2017).

3 MÉTODO

O objetivo deste capítulo é apresentar o conjunto de procedimentos metodológicos utilizados na execução do trabalho. Conforme Gil (1999), para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação, ou seja, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento.

Nesta seção, o estudo é delineado e classificado segundo a natureza, a abordagem e os procedimentos técnicos utilizados. A estrutura da pesquisa é apresentada, e as fases das duas etapas metodológicas, exploratória e descritiva, são descritas e explicitadas.

3.1 Delineamento da pesquisa

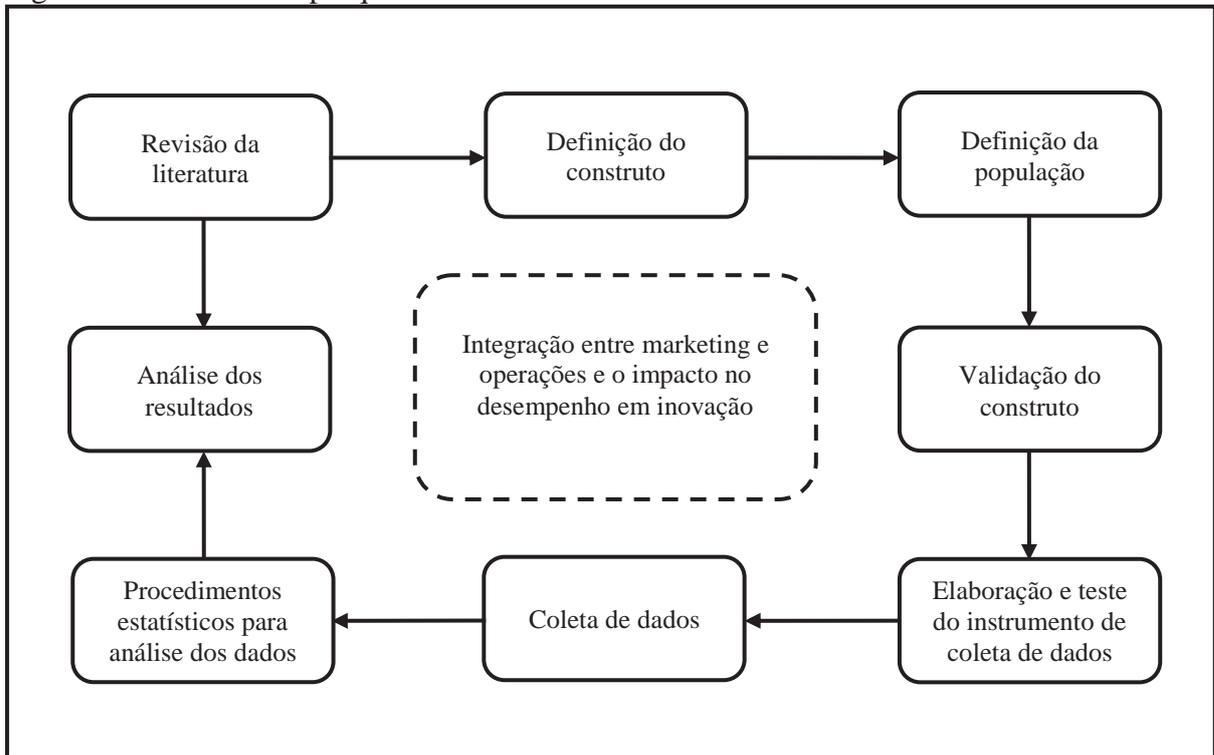
Conforme Silva e Menezes (2005), a natureza de uma pesquisa pode ser classificada como básica e aplicada. A pesquisa básica objetiva gerar conhecimentos novos, contribuindo para o avanço da ciência sem aplicação prática, envolvendo interesses universais. Já a pesquisa aplicada visa gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos para a solução de problemas específicos, envolvendo interesses locais. Visando fornecer um diagnóstico do nível de integração entre as funções e o impacto no desempenho em inovação, a presente pesquisa é caracterizada como aplicada, contribuindo gerencialmente com o segmento da indústria de embalagens plásticas flexíveis do Brasil.

Quanto à abordagem, as pesquisas podem ser classificadas em qualitativas e quantitativas. A abordagem qualitativa é uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2004). Já a abordagem quantitativa é caracterizada pela quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utilizando-se de técnicas estatísticas que objetivam resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança (DIEHL, 2004).

Embora evidenciadas por diferentes aspectos, as abordagens qualitativas e quantitativas apresentam uma relação de complementaridade, uma vez que cada uma possui características próprias que auxiliam no processo de investigação, análise e interpretação dos fenômenos sociais (ORTÍ, 1994). Para alcançar os objetivos propostos neste estudo, ambos os enfoques foram utilizados. A abordagem qualitativa foi evidenciada na primeira etapa, através da pesquisa exploratória, e a abordagem quantitativa, na segunda etapa, a descritiva. Na

Figura 9, a estrutura da pesquisa é apresentada, indicando as principais fases que nortearam seu desenvolvimento. Cada uma dessas fases será abordada e detalhada nos itens 3.2 e 3.3 a seguir.

Figura 9 – Estrutura da pesquisa



Fonte: Autor (2017).

3.2 Etapa exploratória

Conforme Gil (2002), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Já para Malhotra (2004), a pesquisa exploratória tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão. Nesta etapa, procedeu-se a apresentação do construto para medir a relação entre a integração entre marketing e operações e o desempenho organizacional, a validação do construto escolhido no segmento estudado e na elaboração e no teste do instrumento de coleta de dados a ser utilizado.

3.2.1 Construto de marketing e operações e o desempenho em inovação

Objetivando explorar empiricamente um conceito teórico, o pesquisador precisa traduzir o conceito e relacioná-lo com o mundo real, ou seja, elaborar ou escolher um construto e operacionalizá-lo, identificando variáveis observáveis e mensuráveis que podem representar as contrapartidas das variáveis teóricas (MARTINS, 2005). Nesse sentido, visando testar empiricamente as hipóteses propostas nesta pesquisa, optou-se pelo construto proposto por Song, Kawakami e Stringfellow (2010).

A escolha do construto justifica-se por diversos fatores: (i) o modelo foi testado e avaliado segundo a validade discriminante, a dimensionalidade, a validade convergente e a confiabilidade, “apresentando robustez e aplicabilidade geral para pesquisas futuras” (SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010, p. 192); (ii) o modelo foi aplicado no segmento industrial, portanto, o mesmo enfoque da presente pesquisa; (iii) o construto foi aplicado num estudo *cross-country* e em diversos segmentos industriais, demonstrando sua aplicabilidade em diferentes culturas e organizações; (iv) o modelo fundamenta-se numa perspectiva funcional e não departamental entre as áreas de marketing e operações; (v) o construto utilizou a inovação como medida de desempenho, mesmo enfoque deste trabalho.

3.2.2 Validação do construto

A primeira etapa da validação do construto consistiu na tradução da língua inglesa, idioma de origem do estudo de Song, Kawakami e Stringfellow (2010), para a língua portuguesa. Visando obter uma versão final adequada para o contexto estudado e congruente com a versão original, foi utilizado o método da tradução-reversa. Conforme Coster e Mancini (2015), a tradução-reversa é um processo de conferência da precisão da tradução em que o instrumento traduzido é retraduzido ao seu idioma original e então comparado à versão original. A tradução-reversa deve ser realizada por, pelo menos, outros dois tradutores que não aqueles que procederam a primeira tradução (BEATON et al., 2000).

Posteriormente, o construto foi avaliado pelo método de juízes, acadêmicos e práticos (MALHOTRA, 2004), objetivando identificar e ajustar possíveis incongruências no modelo. Participaram como juízes dois professores de programas de pós-graduação em Administração e um diretor de marketing de uma empresa fabricante de embalagens plásticas flexíveis.

O construto foi apresentado para a avaliação dos juízes considerando uma escala de natureza intervalar do tipo Likert de 7 sete pontos, conforme o modelo original. Um dos juízes, professor especialista na aplicação de escalas de mensuração em pesquisas de marketing, sugeriu a utilização de uma escala do tipo Likert de 5 pontos. Após o debate junto aos demais juízes, a alteração foi aceita e o modelo validado sem maiores restrições.

3.2.3 Elaboração e teste do instrumento de coleta de dados

O instrumento para coleta de dados foi construído a partir das medidas propostas pelo construto de Song, Kawakami e Stringfellow (2010). No estudo, o nível de integração entre marketing e operações foi investigado, considerando-se o grau de envolvimento entre os membros das duas funções como elemento vital da interface (CALANTONE; DRÖGE; VICKERY, 2002; XIE; SONG; STRINGFELLOW, 2003) e evidenciando-se o efeito positivo da integração entre as áreas no sucesso da inovação de produtos (MONTROYA-WEISS; CALANTONE, 1994; BROWN; EISENHARDT, 1995; SONG; PARRY, 1996).

O questionário, apresentado no Apêndice B, foi dividido em dois blocos, composto por quatro questões cada um, utilizando-se de escala de natureza intervalar do tipo Likert de 5 pontos. O Bloco A apresentou questões relativas ao nível de integração entre marketing e operações, nas quais os gestores deviam apontar, numa escala entre 1 (nunca) a 5 (sempre), o grau de compartilhamento de informações entre marketing e comercial e produção e operações nas quatro diferentes etapas da inovação em produtos: análise de oportunidades de mercado, pré-testes de produtos antes do lançamento, conclusão dos planos de marketing e no lançamento de novos produtos, englobando vendas, promoção e distribuição; o Bloco B foi estruturado com questões sobre programas de desenvolvimento e inovação em produtos nas organizações. Sob a ótica da rentabilidade, do sucesso em vendas, do tempo do ciclo no lançamento de novos produtos e da análise da amplitude do portfólio, os gestores deveriam expressar, numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), o grau de desempenho ou sucesso em inovação percebida.

O teste do instrumento de coleta de dados foi realizado com oito profissionais da indústria de embalagens plásticas flexíveis, sendo quatro gestores de marketing e quatro gestores de operações. O objetivo desta etapa foi verificar a compreensão e o entendimento das questões utilizadas, visando evitar problemas quando da aplicação do instrumento. Depois de verificado, o instrumento foi aprovado pelos gestores consultados sem nenhuma restrição.

3.3 Etapa descritiva

As pesquisas descritivas têm como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, a identificação da existência de relações entre variáveis, buscando determinar a natureza dessa relação (GIL, 2002).

Conforme Malhotra (2004), o estudo descritivo é marcado por um enunciado claro do problema, requerendo informações precisas e detalhadas que propiciem a formulação prévia de hipóteses específicas. Diante da necessidade dessas informações, a pesquisa descritiva é pré-planejada e estruturada, normalmente baseada em amostras grandes e representativas (MALHOTRA, 2004), requerendo a utilização de técnicas padronizadas de coleta e análise de dados (GIL, 2002). As atividades da etapa descritiva centraram-se na definição da população e dos sujeitos da pesquisa, na coleta de dados, na identificação da amostra e no tratamento estatístico dos dados, detalhadas na sequência.

3.3.1 População

A população total da pesquisa foi composta pelos associados da Associação Brasileira da Indústria de Embalagens Plásticas Flexíveis (ABIEF) e também de diversos sindicatos regionais, listados no Quadro 8, que representam o segmento em diversos estados brasileiros.

Quadro 8 – Associações regionais das indústrias do plástico

Instituição
Sindicato da Indústria de Material Plástico do Estado da Bahia – SINDIPLASBA
Sindicato da Indústria do Material Plástico do Estado de Minas Gerais – SIMPLAS
Sindicato da Indústria do Material Plástico do Estado de Pernambuco – SIMPEPE
Sindicato da Indústria de Material Plástico do Estado do Espírito Santo – SINDIPLAST
Sindicato da Indústria de Material Plástico do Estado do Rio de Janeiro – SIMPERJ
Sindicato da Indústria de Material Plástico no Estado do Paraná – SIMPEP
Sindicato da Indústria de Material Plástico no Estado de Santa Catarina – SIMPESC
Sindicato da Indústria de Material Plástico, Transformação e Reciclagem de Material Plástico do Estado de São Paulo – SINDIPLAST
Sindicato das Indústrias de Material Plástico de Manaus – SIMPLAST
Sindicato das Indústrias de Material Plástico no Estado de Goiás – SIMPLAGO
Sindicato das Indústrias de Material Plástico no Estado do Rio Grande do Sul – SINPLAST

Fonte: Autor (2017).

A população foi composta por 319 indústrias de embalagens plásticas flexíveis do Brasil, representando empresas fornecedoras de embalagens, rótulos e etiquetas para diversos segmentos, como alimentício, médico e agrícola. Do total das indústrias que compõem a população da pesquisa, 143 pertencem ao quadro associativo da ABIEF e as outras 176 empresas são filiadas aos sindicatos regionais listados no Quadro 8, enquadrados como fabricantes do segmento de embalagens plásticas flexíveis. A escolha da população fundamentou-se na representatividade da ABIEF e dos sindicatos regionais, bem como pelas informações disponibilizadas sobre os associados em seu banco de dados, como localização, contato telefônico e endereço eletrônico. Os sujeitos respondentes da pesquisa foram gerentes e diretores das áreas de marketing e comercial e produção e operações nas empresas estudadas.

3.3.2 Procedimento de coleta de dados

Considerando a extensão territorial da pesquisa e a dispersão geográfica das empresas fabricantes de embalagens plásticas flexíveis, os dados foram coletados através de um questionário estruturado e autoaplicável, utilizando-se de duas técnicas de coleta: correio eletrônico e contato telefônico. Conforme Reedy, Schullo e Zimmerman (2001), o correio eletrônico é uma importante e versátil ferramenta para ser utilizada em pesquisas, pois permite a comunicação por mensagens de qualquer tamanho a um baixo custo, possibilitando, com extrema agilidade, a comunicação com indivíduos ou grupos que estejam a longa distância. Aaker, Kumar e Day (2007) também destacam, entre outras vantagens, a possibilidade de resposta do questionário de acordo com a conveniência e o tempo do entrevistado. Para Nique e Ladeira (2014), a técnica de coleta de dados por telefone tem a vantagem de ser um meio rápido de obter informações, permitindo alcançar participantes geograficamente dispersos. Outro ponto importante a ser destacado refere-se ao pequeno custo envolvido na coleta, não existindo despesas com deslocamento (NIQUE; LADEIRA, 2014).

Nos questionários enviados via correio eletrônico, foram anexadas duas cartas de apresentação do estudo: a primeira (Apêndice A) esclarecia os objetivos da pesquisa e o segmento estudado; a segunda (Apêndice C), correspondência emitida pela Associação Brasileira da Indústria de Embalagens Plásticas Flexíveis (ABIEF), através de sua diretoria, declarava-a como instituição apoiadora do estudo.

A coleta de dados foi realizada no período de 27 de junho a 15 de julho de 2016. Primeiramente, foi realizado um contato com as empresas com o intuito de apresentar o objetivo da pesquisa e obter informações de correio eletrônico e telefone dos gestores de marketing e produção. Ao identificar que a empresa não possuía gerente ou diretor nas funções destacadas, buscava-se, então, o contato dos responsáveis pela área comercial e de operações, respectivamente. Não foram consideradas para a pesquisa empresas que apresentavam somente um gestor responsável pelas duas áreas.

Após o mapeamento do nome, e-mail e contato telefônico dos gestores responsáveis pelas áreas de marketing e operações nas indústrias estudadas, foram direcionados, primeiramente, 207 questionários via correio eletrônico, determinando a data limite de 08 de julho de 2016 para o retorno dos formulários. Do total enviado, retornaram 32 questionários válidos respondidos, correspondendo a uma taxa de retorno de 15,4%. O percentual de devolução dos instrumentos foi satisfatório, pois, segundo Malhotra (2004), o alcance de 15% é um bom índice de retorno para pesquisas que não incluem incentivos diretos. A segunda etapa do procedimento de coleta de dados foi realizada entre os dias 11 e 15 de julho de 2016, através de contato telefônico, obtendo-se a resposta de mais 50 gestores. O total de questionários válidos respondidos foi de 82, sendo 41 por gestores da área de marketing e comercial e 41 por gestores da área de produção e operações. A apuração do teste *t de Student*, apresentado no Apêndice D, indicou que os dois grupos investigados não apresentaram diferenças estatísticas significativas. A amostra foi obtida por conveniência e os gestores pesquisados de cada uma das áreas não faziam parte, necessariamente, da mesma empresa investigada.

3.3.3 Procedimentos estatísticos de análise dos dados

Os procedimentos estatísticos para análise dos dados foram pautados pelas seguintes etapas: análise descritiva da amostra, análise do nível de confiabilidade dos construtos, análise descritiva e análise multivariada de dados e correlação. Para tanto, utilizou-se o *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.

A amostra da pesquisa foi caracterizada através da frequência absoluta e relativa, levando em consideração o cargo dos gestores respondentes, região e estado de origem das empresas participantes e também o número de colaboradores.

O teste de confiabilidade de cada um dos construtos foi avaliado através da análise de consistência interna do alfa de Cronbach. O conceito de confiabilidade refere-se à extensão

em que uma variável ou um conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende medir (HAIR et al., 2006). A verificação inicial da confiabilidade do construto desempenho em inovação indicou a necessidade de eliminação de uma das quatro variáveis que compõem o modelo, processo chamado de depuração da escala. Tal procedimento consiste na análise das correlações entre as variáveis que compõem uma escala, removendo da dimensão itens correlacionados a um nível inferior de 0,3 (CHURCHILL, 1979; HAIR et al., 2005).

A estatística descritiva foi utilizada para descrever e explorar os dados obtidos, culminando em melhor detalhamento e interpretação das informações. Considerando a escala intervalar (CHURCHILL, 1999) da escala do tipo Likert, foram calculadas medidas de tendência central, média, mediana e desvio padrão para cada uma das variáveis que compõem o construto da integração entre marketing e produção e do construto desempenho em inovação.

Considerando as diferentes variáveis apresentadas nas hipóteses desta pesquisa, evidenciou-se a necessidade de estudar as ligações, semelhanças e diferenças existentes entre elas através de análise de dados multivariada. Conforme Lourenço e Matias (2001), as técnicas multivariadas, por permitirem o tratamento de diversas variáveis ao mesmo tempo, podem oferecer ao pesquisador um material bastante robusto para análise dos dados. Para Hair et al. (2006), a análise multivariada auxilia na formulação específica e precisa de questões relativamente complexas, possibilitando a condução de pesquisas teoricamente significativas.

As técnicas estatísticas utilizadas para testar as hipóteses apoiaram-se na análise de variância (ANOVA) e análise de correlação entre a variável independente, integração entre marketing e operações e a variável dependente, desempenho em inovação. A ANOVA é uma técnica estatística usada para determinar se as médias das amostras de dois ou mais grupos diferem ou não significativamente (HAIR et al., 2006), expressando uma medida da variação total em um conjunto de dados atribuídos a uma fonte ou causa específica (FREUND; SIMON, 2000).

Já a análise de correlação indica o grau de variação de uma variável X relacionada com a variação de uma variável Y (MALHOTRA, 2004), ou, ainda, pode-se dizer que as variáveis X e Y estão positivamente correlacionadas quando elas caminham num mesmo sentido ou negativamente correlacionadas quando caminham em sentidos opostos (BARBETTA, 2012). Foi utilizada no estudo a correlação de *Pearson* (r) com o objetivo de medir o grau de intensidade de associação entre as variáveis. O valor do coeficiente de correlação de *Pearson* varia entre -1 a 1, em que o sinal indica a direção positiva ou negativa

do relacionamento e o valor sugere a força da relação entre as variáveis. Uma correlação positiva perfeita é obtida com o escore $r=+1$ e negativa perfeita com $r=-1$. Quando não houver correlação entre as variáveis, o coeficiente acusará um valor próximo de zero (BARBETTA, 2012). A interpretação dos coeficientes de correlação depende do contexto analisado. De acordo com Cohen (1988), valores situados de 0,10 a 0,29 podem ser considerados como uma correlação fraca, valores entre 0,30 e 0,49 apontam para uma correlação moderada e valores compreendidos entre 0,50 e 1 são interpretados como uma correlação forte entre as variáveis.

Com o intuito de melhor entendimento dos dados obtidos, foram apurados os coeficientes de determinação (R^2) entre a variável dependente e independente. Conforme Hair et al. (2006), o coeficiente de determinação ou de explicação é a medida da proporção da variância da variável dependente em torno de sua média, que é explicada pela variável independente. O coeficiente pode variar entre 0 e 1, sendo que quanto maior o valor de R^2 , maior o poder de explicação da equação de regressão (HAIR et al., 2006).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, os resultados da pesquisa são apresentados, organizados conforme os procedimentos referendados no método. A análise dos resultados foi dividida em quatro etapas distintas: na primeira, são demonstradas as análises descritivas referentes à amostra da população pesquisada; na etapa seguinte apresenta-se o nível de confiabilidade dos dois construtos, integração entre marketing e operações e desempenho em inovação; na terceira etapa, são demonstradas as estatísticas descritivas referentes às variáveis que compõem as duas dimensões; na quarta e última etapa, apresentam-se a análise multivariada dos dados e correlações, testando as das hipóteses do estudo.

4.1 Análises descritivas da amostra

Considerando a amostra dos 82 questionários válidos resultante da coleta de dados, são apresentadas as frequências absolutas, relativas e acumuladas dos respondentes, estado de origem e número de colaboradores das empresas participantes da pesquisa.

4.1.1 Cargo dos respondentes

Analisando as informações do total de gestores entrevistados constantes na Tabela 1, destaca-se a predominância de gerentes (66) em relação ao número de diretores (16).

Tabela 1 – Cargo dos respondentes

Área do respondente	Cargo ocupado	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência acumulada
Produção e Operações	Gerente de operações	1	2,4%	2,4%
	Gerente de produção	5	12,2%	14,6%
	Gerente industrial	26	63,4%	78,0%
	Diretor industrial	7	17,1%	95,1%
	Diretor técnico	2	4,9%	100,0%
	Total		41	100%
Marketing e Comercial	Gerente comercial	31	75,6%	75,6%
	Gerente de marketing	1	2,4%	78,0%
	Gerente de vendas	2	4,9%	82,9%
	Diretor comercial	7	17,1%	100,0%
	Total		41	100%
Total		82	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Observando o perfil dos respondentes da área de produção e operações, destaca-se a forte predominância de gestores em cargos relacionados à indústria de forma específica, como diretores e gerentes industriais e de produção, comparados com respondentes que ocupam cargos na área técnica ou de operações.

Já dentre os respondentes da área de marketing e comercial, percebe-se a acentuada predominância de gestores com atribuições voltadas à área comercial e de vendas e somente um único gestor com cargo específico relacionado à área estratégica do marketing. Essa constatação sustenta a afirmativa de que a maioria das empresas não estabelece formalmente um grupo de marketing, transferindo essas atribuições à força de vendas ou a uma agência de publicidade (CAMPOMAR; IKEDA, 2006; KOTLER; RACKHAM; KRISHNASWAMY, 2006).

Campomar e Ikeda (2006) reforçam que, na prática, o conceito de marketing em seu sentido mais amplo, não é comumente compreendido, sendo associado a vendas ou propaganda, ou seja, relacionado a atividades dentro do composto de marketing. Essa visão baseada em atividades operacionais e resultados no curto prazo contrapõe-se a essência do marketing estratégico em disseminar por toda a organização uma cultura de orientação para o mercado, buscando performance de longo prazo (KOHLI; JAWORSKI, 1990; JAWORSKI; KOHLI, 1993).

4.1.2 Região e estado de origem das empresas participantes

Considerando a localização dos participantes da pesquisa apresentada na Tabela 2, na sequência, destaca-se a considerada representação de empresas situadas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo, que, juntas, representam 73,5% da amostra. No comparativo entre as regiões, o Sul do Brasil reflete a maior concentração, com 62,2% das empresas pesquisadas.

Tabela 2 – Localização das empresas participantes

Região	Estado	Frequência Absoluta	Frequência relativa por estado	Frequência relativa por região
Centro-oeste	Goiás	8	9,8%	11,0%
	Mato Grosso do Sul	1	1,2%	
Nordeste	Bahia	3	3,7%	3,7%
Norte	Amazonas	1	1,2%	2,4%
	Pará	1	1,2%	
Sudeste	Rio de Janeiro	1	1,2%	20,7%
	São Paulo	16	19,5%	
Sul	Rio Grande do Sul	26	31,7%	62,2%
	Santa Catarina	18	22,0%	
	Paraná	7	8,5%	
Total		82	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Somando as 51 empresas participantes da pesquisa com sede na região Sul do Brasil e a representação do estado de São Paulo com 16, totalizam-se 67 empresas, alcançando um índice de 81,7%. O elevado número de empresas participantes nos referidos estados justifica-se pela alta concentração das indústrias de transformação de plástico nessas unidades da Federação. Conforme análise setorial publicada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2013), os estados de São Paulo e do Sul do Brasil representam cumulativamente 72% do número de empresas e 70% dos trabalhadores do segmento de transformação de plástico do país. Salienta-se que a amostra apresentou uma distribuição normal dos gestores em relação ao perfil gerencial e também ao estado de origem da empresa pesquisada, não apresentando nenhum viés na caracterização dos respondentes.

4.1.3 Número de colaboradores das empresas participantes

A caracterização da amostra quanto ao número de colaboradores pode ser visualizado nas Tabelas 3 e 4. Observa-se que a maior representação de empresas encontra-se na faixa compreendida entre 100 e 199 colaboradores, alcançando um índice de 23,2% da amostra total.

Tabela 3 – Número de colaboradores das empresas participantes

Classificação SEBRAE	Número de colaboradores	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência acumulada
Pequeno porte	Entre 20 e 49 colaboradores	11	13,4%	13,4%
	Entre 50 e 99 colaboradores	15	18,3%	31,7%
	Total	26	31,7%	31,7%
Médio porte	Entre 100 e 199 colaboradores	19	23,2%	54,9%
	Entre 200 e 299 colaboradores	16	19,5%	74,4%
	Entre 300 e 399 colaboradores	11	13,4%	87,8%
	Entre 400 e 499 colaboradores	5	6,1%	93,9%
	Total	51	62,2%	93,9%
Grande porte	Acima de 500 colaboradores	5	6,1%	100%
	Total	5	6,1%	100%
Total		82	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Considerando a classificação das empresas por número de colaboradores do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013)³, a amostra evidencia a predominância de organizações de médio porte (51 empresas), correspondendo a 62,2% do total amostral. A faixa compreendida entre 20 e 99 colaboradores, pequeno porte, somam 26 empresas ou 31,7%, enquanto as corporações de grande porte correspondem a 5 participantes, representando 6,1% da amostra total.

Já na Tabela 4, apresentada a seguir, constam a média, mediana, moda e o desvio padrão quanto ao número de colaboradores a partir da amostra das empresas estudadas.

Tabela 4 – Análise do número de colaboradores das empresas participantes

Média	339,5 colaboradores
Mediana	165 colaboradores
Moda	200 colaboradores
Desvio-padrão	847,6 colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

³ O critério de classificação do porte das empresas por número de funcionários do SEBRAE estabelece: até 19 funcionários, micro-empresa; entre 20 a 99 funcionários, pequeno porte; entre 100 a 499 funcionários, médio porte; acima de 500 empregados, grande porte (SEBRAE, 2013).

Conforme demonstrado na Tabela 4, quanto ao número de funcionários, as empresas participantes da pesquisa apresentaram uma média aritmética e mediana de 339,5 e 165 colaboradores respectivamente. Considerando os valores mais frequentes apresentados na amostra, a moda ficou determinada em 200 colaboradores. O desvio padrão apresentou uma elevada variação – 847,6 colaboradores.

Como referência, evidencia-se o perfil da amostra obtido com outras pesquisas que avaliaram o efeito da integração entre marketing e operações no desempenho organizacional sob o enfoque da inovação. No estudo de Song, Kawakami e Stringfellow (2010), desenvolvido em indústrias de diversos segmentos, como produtos químicos, equipamentos eletrônicos, produtos farmacêuticos e telecomunicações, o porte das empresas investigado foi determinado pela média anual das receitas financeiras. As empresas americanas e japonesas estudadas apresentaram uma média anual de receita na ordem de 277 e 134 milhões de dólares respectivamente. O estudo de Swink e Song (2007), desenvolvido em 467 empresas americanas apresentou uma média de 633 colaboradores e receita anual na ordem de 95 milhões de dólares. Já na pesquisa de Kong et al. (2015), a investigação em 214 empresas chinesas de 14 diferentes segmentos de manufatura apresentou a predominância de indústrias na faixa entre 50 a 299 colaboradores, com receita anual acima de 100 milhões de dólares.

4.2 Confiabilidade das medidas

A confiabilidade das medidas internas de cada um dos construtos foi apurada separadamente. No primeiro construto, integração entre marketing e operações, o alfa de Cronbach apurado entre todas as variáveis da dimensão foi de 0,78, indicando boa confiabilidade conforme classificação proposta por Hair et al. (2005)⁴. Já no segundo construto, desempenho em inovação, após o processo de depuração da escala, o alfa de Cronbach ficou definido em 0,66, indicando uma intensidade de associação moderada e aceitável (HAIR et al., 2005)⁴. No estudo de Song, Kawakami e Stringfellow (2010), o construto integração entre marketing e operações apresentou um alfa de Cronbach de 0,85 para a amostra das indústrias dos Estados Unidos e 0,86 para as empresas do Japão. Já no construto relativo ao desempenho em inovação, os coeficientes de Cronbach apurados foram de 0,93 e 0,95 para as empresas americanas e japonesas respectivamente.

⁴ A classificação dos coeficientes do alfa de Cronbach proposto por Hair et al. (2005), quanto à intensidade da associação, indica: coeficientes < 0,6 = baixa; entre 0,6 a < 0,7 = moderada; entre 0,7 a < 0,8 = boa; entre 0,8 a < 0,9 = muito boa e 0,9 = excelente.

A apuração inicial da confiabilidade do construto desempenho em inovação apresentou um coeficiente inferior a 0,6, considerado baixo conforme Hair et al. (2005)⁴. O resultado indicou a necessidade de depurar as variáveis que compõem o modelo (CHURCHILL, 1979; HAIR et al., 2005), analisando as correlações internas apresentadas em cada um dos itens do construto conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 – Alfa de Cronbach do construto desempenho em inovação

Variáveis do construto desempenho em inovação	Correlação com as demais variáveis do construto	Alfa de Cronbach após a exclusão da variável
Do ponto de vista de rentabilidade, nosso programa de desenvolvimento de novos produtos tem alcançado sucesso.	0,366	0,55
Comparado com os principais concorrentes, nosso programa de desenvolvimento de novos produtos tem alcançado mais sucesso em vendas.	0,584	0,40
Comparado com os principais concorrentes, nosso tempo de ciclo no desenvolvimento de novos produtos tem sido mais curto.	0,406	0,52
Nossas linhas de produtos são mais amplas do que a de nossos concorrentes.	0,255	0,66

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Verificando as correlações de cada uma das quatro variáveis que compõem o construto desempenho em inovação apresentadas na Tabela 5, identifica-se que o item “nossas linhas de produtos são mais amplas do que a de nossos concorrentes” apresentou o menor coeficiente de correlação interna, na ordem de 0,255. Conforme procedimento indicado por Churchill (1979) e Hair et al. (2005), variáveis que apresentarem índices de correlação abaixo de 0,3 quando comparados com as demais variáveis do construto devem ser removidas do modelo, procedendo novamente com o cálculo do coeficiente do alfa de Cronbach. Após a exclusão da última variável do construto, o coeficiente do alfa de Cronbach ficou definido em 0,66, conforme destacado na última linha da Tabela 5.

A necessidade de exclusão da última variável do modelo também ficou evidenciada na análise das correlações apresentadas na Tabela 6, apresentada a seguir. Considerando as correlações internas de cada uma das variáveis do construto desempenho em inovação com a média alcançada no próprio construto, verifica-se a baixa correlação apresentada do item que aborda a amplitude de portfólio.

Tabela 6 – Correlações internas do construto desempenho em inovação

Variáveis do construto desempenho em inovação	Correlação e significância em relação à média geral do construto desempenho em inovação	
Do ponto de vista de rentabilidade, nosso programa de desenvolvimento de novos produtos tem alcançado sucesso.	Correlação	0,756*
	Significância	0,000
Comparado com os principais concorrentes, nosso programa de desenvolvimento de novos produtos tem alcançado mais sucesso em vendas.	Correlação	0,773**
	Significância	0,000
Comparado com os principais concorrentes, nosso tempo de ciclo no desenvolvimento de novos produtos tem sido mais curto.	Correlação	0,789**
	Significância	0,000
Nossas linhas de produtos são mais amplas do que a de nossos concorrentes.	Correlação	0,255**
	Significância	0,021

*A correlação é significativa ao nível de $p < 0,01$. **A correlação é significante ao nível de $p < 0,05$.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Infere-se, assim, na opinião dos gestores pesquisados e no segmento observado, que uma linha de produtos mais ampla em relação à concorrência não é percebida como uma medida de desempenho sob o enfoque da inovação. Essa constatação vem ao encontro do estudo de O’Leary-Kelly e Flores (2002), que não encontrou evidências empíricas entre a relação da integração das decisões de marketing e de produção e o desempenho organizacional considerando a amplitude do portfólio. Conforme destacado pelos autores, a decisão de produzir uma maior ou menor gama de produtos está associada à estratégia de negócios de cada empresa (O’LEARY-KELLY; FLORES, 2002).

A definição estratégica acerca da amplitude da linha de produtos é um processo decisório dinâmico (McNALLY et al., 2009), responsável por determinar não apenas quais projetos de novos produtos devem ser desenvolvidos, mas também revisões, atualizações e até mesmo descontinuidade dos produtos atualmente fabricados e comercializados (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1999). Nessa perspectiva, a gestão de portfólio de produtos deve propor e aplicar mecanismos que visem à maximização da contribuição no desempenho da empresa, especialmente no que se refere à estratégia de inovação (BURIN NETO et al., 2013).

4.3 Análises descritivas das variáveis

Nesta seção, apresenta-se o detalhamento da média, mediana e desvio padrão de cada uma das variáveis que compõem os dois construtos utilizados na pesquisa. Os dados de cada uma das variáveis foram apurados a partir dos questionários válidos, seguindo a natureza intervalar de 5 pontos, conforme destacado anteriormente. Na primeira dimensão é verificado o nível de integração entre as funções marketing e operações e, na segunda, o desempenho em inovação é percebido sob a perspectiva dos gestores de ambas as áreas.

Na Tabela 7 demonstram-se os resultados estatísticos apurados na primeira dimensão, integração entre marketing e operações, referentes ao grau de compartilhamento de informações entre as funções nas quatro diferentes etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos.

Tabela 7 – Integração entre marketing e operações

Variáveis – Integração entre marketing e operações	Medidas estatísticas	Área funcional do respondente		
		Marketing e Comercial n=41	Produção e Operações n=41	Total n=82
Ocorre compartilhamento de informações entre marketing e produção para a análise das oportunidades de mercado.	Média	4,10	3,66	3,88
	Mediana	4,0	4,0	4,0
	Desvio padrão	1,068	0,990	1,047
Ocorre compartilhamento de informações entre marketing e produção quanto aos testes de marketing e vendas, antes do lançamento de produtos.	Média	4,12	3,83	3,98
	Mediana	4,0	4,0	4,0
	Desvio padrão	1,122	0,892	1,018
Ocorre compartilhamento de informações entre marketing e produção para a elaboração dos planos de marketing.	Média	3,46	3,12	3,29
	Mediana	3,0	3,0	3,0
	Desvio padrão	1,164	1,144	1,160
Ocorre compartilhamento de informações entre marketing e produção para o lançamento de novos produtos no mercado.	Média	4,24	3,90	4,07
	Mediana	5,0	4,0	4,0
	Desvio padrão	1,067	0,995	1,040
Coefficientes totais	Média	3,98	3,63	3,80
	Mediana	4,0	3,75	3,75
	Desvio padrão	1,105	1,005	1,0662

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Observando os dados apresentados na Tabela 7, constata-se que as médias obtidas em todas as variáveis que compõem o construto situam-se acima do ponto médio da escala, culminando numa média geral da dimensão em 3,80. Analisando as médias obtidas nas quatro variáveis, percebe-se a opinião convergente dos gestores quanto à sequência das fases em que ocorre maior compartilhamento de informações entre as áreas. Destaca-se, porém, que, na percepção dos gestores de produção e operações, o nível de partilha de informações é relativamente menor quando comparado à opinião dos profissionais de marketing e comercial.

Outro ponto divergente que merece destaque refere-se ao nível de dispersão das respostas dos gestores de marketing e comercial quando comparados com os gestores de produção em relação à média percebida. De acordo com o que foi mostrado na Tabela 7, a variação do desvio padrão apresentado nas respostas dos gestores da área de marketing em todas as variáveis que compõem o construto é ligeiramente maior quando comparado aos gestores da área de produção.

Conforme detalhado, o maior envolvimento entre as áreas ocorre na última fase do processo, ou seja, no momento do lançamento dos novos produtos, alcançando uma média de 4,07. Na sequência, com uma média de 3,98, os respondentes apontaram a fase da realização de testes dos produtos antes do lançamento como a segunda etapa do processo em que ocorre maior partilha de informações.

Olsona et al. (2001) e Swink e Song (2007) destacam que a integração entre marketing e operações tende a aumentar nos estágios finais do projeto de desenvolvimento de novos produtos, pois, neste momento, as atividades envolvidas tornam-se mais intensas e as competências de cada uma das funções são evidenciadas. Por um lado, marketing espera respostas rápidas das operações quanto à capacidade de produção e flexibilidade, visando atender da melhor forma aos requisitos do mercado e, por outro lado, os gerentes de produção esperam por previsões precisas do volume de vendas e especificações fixas dos produtos que permitam a confiabilidade na entrega (KONG et al., 2015). Assim, na fase final do projeto, os conflitos entre as funções são mais concretos do que qualquer outra etapa do desenvolvimento de novos produtos (SWINK; SONG, 2007).

Para enfrentar esses desafios, Kong et al. (2015) indicam que a redução da desarmonia entre as funções neste estágio do projeto é possível através de uma integração multifuncional forte, pautada por uma visão comum, objetivo coletivo e compreensão mútua dos problemas. Com essa abordagem funcional, marketing e operações podem garantir o cumprimento das atividades acordadas, contribuindo efetiva e eficientemente na melhoria do desempenho de mercado.

Ainda de acordo com os dados da Tabela 7, o menor nível no compartilhamento de informações, em média, ocorre no momento da elaboração dos planos de marketing, apresentando um escore de 3,29, ligeiramente próximo ao ponto central da escala. Destaca-se, também, que nesta fase os gestores de produção e operações apontaram o menor nível de integração entre as áreas dentre as quatro fases do desenvolvimento de novos produtos. A baixa média percebida (3,12) indica a existência de barreira entre as áreas pela falta de uma participação efetiva da função de produção nesta etapa do processo, atividade estratégica inerente à área de marketing. Essa constatação sugere a histórica separação estrutural (SHAPIRO, 1977; PIERCY, 2007), em que cada grupo delibera de acordo com seus interesses, ignorando a participação efetiva de outros departamentos em suas decisões (MALHOTRA; SHARMA, 2002; D'AVILA 2013).

O alcance de uma performance superior de mercado não está associada somente ao grau de excelência que cada função desempenha o seu trabalho, mas também do grau de excelência com que as diversas atividades funcionais são coordenadas para conduzir os processos centrais do negócio. Nessa direção, infere-se a necessidade de as empresas concentrarem-se em processos-chave em vez de departamentos, adotando estruturas orgânicas e flexíveis que trabalhem em conjunto na busca da consolidação de vantagens competitivas (DAY, 1992; PIERCY, 2007).

A ocorrência de maior envolvimento entre as áreas de marketing e operações na segunda e na quarta fase, conforme apresentado na Tabela 7, indica uma abordagem mais operacional do que estratégica no processo de desenvolvimento de novos produtos no segmento estudado. O menor compartilhamento de informações entre as áreas para analisar as oportunidades de mercado e na elaboração dos planos de marketing, fases essencialmente estratégicas, pode comprometer o sucesso da inovação. Conforme destacada na literatura, a falta de congruência entre as estratégias funcionais pode ser atribuída à falta de cooperação e consulta entre as duas áreas na formação das estratégias de cada função (SWAMIDASS; BAINES; DARLOW, 2001; PIERCY, 2007). Observando as decisões estratégicas, principalmente as que exigem um maior envolvimento entre as áreas, como a definição dos canais de distribuição e serviços associados, infere-se que a falta de alinhamento estratégico na definição das diretrizes pode acabar comprometendo a entrega do que foi prometido, afetando diretamente o desempenho financeiro e de mercado da organização.

Na sequência, na Tabela 8, apresentam-se os índices apurados no segundo construto, relativo à percepção dos gestores quanto ao desempenho em inovação.

Tabela 8 – Desempenho em inovação

Variáveis – Desempenho em Inovação	Medidas estatísticas	Área funcional do respondente		
		Marketing e Comercial n=41	Produção e Operações n=41	Total n=82
Do ponto de vista de rentabilidade, nosso programa de desenvolvimento de novos produtos tem alcançado sucesso.	Média	3,90	3,95	3,93
	Mediana	4,0	4,0	4,0
	Desvio padrão	0,889	0,740	0,813
Comparado com os principais concorrentes, nosso programa de desenvolvimento de novos produtos tem alcançado mais sucesso em vendas.	Média	3,90	3,71	3,80
	Mediana	4,0	4,0	4,0
	Desvio padrão	0,917	0,750	0,838
Comparado com os principais concorrentes, nosso tempo de ciclo no desenvolvimento de novos produtos tem sido mais curto.	Média	3,32	3,34	3,33
	Mediana	3,0	3,0	3,00
	Desvio padrão	1,035	0,990	1,007
Nossas linhas de produtos são mais amplas do que a de nossos concorrentes.	Média	3,61	3,51	3,56
	Mediana	4,0	4,0	4,0
	Desvio padrão	1,202	1,028	1,112
Coefficientes totais	Média	3,70	3,63	3,65
	Mediana	3,75	3,75	3,75
	Desvio padrão	1,011	0,879	0,942

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Como se verifica na Tabela 8, as médias apresentadas nas quatro perspectivas abordadas quanto ao desempenho em inovação indicaram escores acima do ponto central da escala, alcançando uma média geral do construto na ordem de 3,65. Observando comparativamente as médias obtidas em cada uma das áreas no contexto brasileiro, constata-se a opinião congruente entre os gestores relativa aos indicadores de maior impacto no sucesso em inovação. Quanto ao desvio padrão, seguindo a mesma tendência do primeiro construto, integração entre marketing e operações, a variação das médias apresentadas pelos respondentes de marketing e comercial é maior em todas as quatro variáveis quando comparada à dispersão das respostas dos gestores de produção e operações.

A rentabilidade e o sucesso em vendas são apontados pelos gestores de marketing e operações como as perspectivas de maior impacto sob enfoque da inovação em produtos, alcançando médias de 3,93 e 3,80 respectivamente. Diante dos índices apresentados, infere-se

a inclinação dos entrevistados em associar o sucesso da inovação a indicadores financeiros, como rentabilidade e vendas, quando comparados a indicadores não financeiros, como o tempo no ciclo no desenvolvimento de novos produtos e amplitude de portfólio.

O maior distanciamento de opiniões entre os gestores de marketing e vendas e de produção e operações encontra-se na perspectiva relacionada ao sucesso alcançado em vendas, apresentando escores de 3,90 e 3,71 respectivamente. Destaca-se, ainda, que nesta métrica ocorreu a maior diferença de dispersão do desvio padrão em relação à média obtida por área, apresentando variação de 0,917 na área de marketing e comercial e 0,750 na área de operações e produção. A sensível diferença de opiniões constatada na referida métrica quando comparada com as demais variáveis do construto pode estar relacionada com a forte predominância dos respondentes ligados à área comercial. Com um viés operacional e visão de curto prazo, os gestores podem ter uma inclinação natural em ampliar os resultados de seu próprio departamento, concentrando esforços visando aumento das vendas. Essa visão, característica de uma abordagem departamental, é destacada na literatura como uma das principais causas de conflitos entre as funções marketing e operações (MALHOTRA; SHARMA, 2002; HAUSMAN; MONTGOMERY; ROTH, 2002; PIERCY, 2007). Para Piercy (2007), as áreas de marketing e operações, presentes dentro de uma estrutura funcional de negócios, são avaliadas segundo o desempenho de seus próprios objetivos funcionais. Nesse sentido, com a intenção de maximizar a sua própria avaliação, cada função prosseguirá as estratégias e atividades que podem melhor atender a seus critérios, garantindo ganhos financeiros para gestão e pessoal, promoção, recompensas e *status* (MALHOTRA; SHARMA, 2002). Assim, a busca por recompensas e crescimento norteará o comportamento dos indivíduos dentro de sua própria área, propiciando um conflito de interesses na medida em que objetivos departamentais entram em detrimento das metas de outras funções ou, até mesmo, dos objetivos globais da organização.

A variável relativa ao tempo de ciclo no desenvolvimento de novos produtos apresentou uma baixa média, na ordem de 3,33. Percebe-se, na opinião convergente de ambas as áreas, que o tempo envolvido desde a geração da ideia de um novo produto até sua finalização para ser comercializado no mercado é relativamente elevado quando comparado com os principais concorrentes das empresas investigadas. O resultado observado contrasta com as tendências verificadas no mercado. Segundo Hamm (2006), o tempo na introdução de novos produtos vem acelerando e nos setores de varejo, por exemplo, o tempo para colocar um produto no mercado foi reduzido pela metade. Em uma economia em rápida mutação, essa tendência implica no imperativo de identificar e explorar rapidamente oportunidades de

mercado, consolidando importante vantagem competitiva frente à concorrência (LEE; WONG, 2010).

A frequente partilha de informações entre as duas funções é destacada como elemento essencial na antecipação e eliminação de problemas potencialmente disfuncionais, impactando diretamente na eficiência do tempo da inovação (TATIKONDA, MONTTOYA-WEISS, 2001; SAWHNEY; PIPER, 2002; KONG et al., 2015). Nesse sentido, observando a percepção dos gestores quanto ao tempo gasto no ciclo da inovação, infere-se a premência de integrar as diferentes perspectivas de marketing e operações em torno de uma comunicação eficaz. Assim, integrar capacidades conjuntas e elevar os níveis de resposta entre as funções do primeiro ao último estágio no desenvolvimento de novos produtos permitirá a redução no tempo de ciclo, acelerando todo o processo de introdução da inovação no mercado.

4.4 Análise multivariada dos dados e teste das hipóteses

Considerando a integração entre marketing e operações como variável independente e o desempenho em inovação como variável dependente, são demonstradas, nesta seção, as análises de regressão e correlação, visando testar as hipóteses do estudo.

Para testar a primeira hipótese, procedeu-se com a análise da regressão linear, demonstrada na Tabela 9, apurada observando as médias obtidas em cada um dos construtos, considerando as respostas conjuntas dos gestores das áreas de marketing e operações.

Tabela 9 – Análise de regressão

R	R Quadrado		R Quadrado ajustado		Erro padrão da estimativa
0,313(a)	0,098		0,087		0,65513
	Soma dos quadrados	Df	Média dos quadrados	F	Sig
Regressão	3,742	1	3,742	8,718	0,004(a)
Residual	34,336	80	0,429		
Total	38,077	81			
Coeficientes					
	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig
	B	Erro padrão	Beta	B	Erro padrão
Constante	2,705	0,340	0,313	7,943	0,000
Média Integração	0,26	0,087		2,953	0,004

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Considerando as informações presentes na Tabela 9, verifica-se que as variáveis dependentes e independentes têm correlação positiva e moderada (COHEN, 1988) na ordem de 31,3% ($R=0,313$), sendo que o modelo é explicado em 8,7% (R Quadrado ajustado= $0,087$) e estatisticamente significativo ($Sig=0,004$) ao nível de 95% de confiança. O resultado demonstra que a primeira hipótese do estudo é suportada, indicando que a integração entre marketing e operações tem impacto positivo e significativo no desempenho em inovação. A validação e o suporte da primeira hipótese vêm ao encontro das constatações de estudos empíricos desenvolvidos nos Estados Unidos (O'LEARY-KELLY; FLORES, 2002; SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010), Japão (SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010) e China (KONG et al., 2015), confirmando o efeito positivo da integração entre as funções no sucesso da inovação.

A pesquisa de O'Leary-Kelly e Flores (2002), desenvolvida junto a 141 indústrias americanas dos segmentos metal-mecânico e eletrônico, avaliou a integração entre marketing e produção no processo de tomada de decisões em várias perspectivas e a inovação de produtos. Os resultados indicaram correlação positiva e moderada, sustentando, também, a hipótese de que a integração das decisões das funções no desenvolvimento de produtos tem efeito positivo no desempenho em inovação.

O estudo *cross-country* de Song, Kawakami e Stringfellow (2010) desenvolvido no Japão e nos Estados Unidos e que forneceu o modelo conceitual utilizado nesta dissertação, confirmou que o envolvimento das funções têm efeito positivo sobre o desempenho em inovação nos dois países, tanto na opinião dos gestores de marketing quanto de operações. Os resultados apresentaram, na perspectiva dos gestores de marketing, índices de coeficientes não-padronizados de 0,23⁵ para os Estados Unidos e de 0,64⁶ para o Japão. Na perspectiva da área de produção os índices foram semelhantes, indicando coeficientes não-padronizados de 0,23⁵ e 0,79⁶ para os gestores americanos e japoneses respectivamente. No estudo, os autores indicaram a aplicação do modelo em outros países, objetivando analisar o impacto da integração entre as funções no sucesso em inovação, avaliado em diferentes nações e culturas.

No contexto chinês, Kong et al. (2015) analisaram os benefícios da maior integração entre as funções nos projetos de desenvolvimento de novos produtos e o impacto no desempenho organizacional percebido através de três dimensões: rentabilidade com a inovação de produtos comparado com os principais concorrentes, participação de mercado e crescimento em vendas. Os resultados indicaram que uma integração eficaz entre as funções

⁵ A correlação é significativa ao nível de $p < 0,05$.

⁶ A correlação é significativa ao nível de $p < 0,01$.

contribuiu para as empresas alcançarem maior sucesso na inovação, repercutindo positivamente no posicionamento dos novos produtos no mercado.

A sustentação da primeira hipótese do estudo vem confirmar, no contexto brasileiro investigado, a importância de marketing e operações coexistirem num ambiente de cooperação e harmonia no processo de inovação de produtos, visando uma performance superior. Os resultados percebidos junto aos gestores brasileiros, na mesma linha de percepção dos gestores americanos, japoneses e chineses (O'LEARY-KELLY; FLORES, 2002; SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010; KONG et al., 2015), evidencia a necessidade das organizações fomentarem uma melhor integração das funções com vistas a melhorarem seus indicadores de desempenho.

Conforme destacado por Hoonsopon e Ruenron (2012), a integração das diferentes capacidades organizacionais desempenham um papel crucial na inovação de produtos, impactando diretamente no desempenho do negócio a longo prazo. O sucesso da inovação, diretamente influenciado pelo nível de integração das capacidades de marketing e operações, evidencia a necessidade das empresas conceberem mecanismos facilitadores que visam a promoção do trabalho em equipe e colaborativo entre as funções. Neste sentido, o alcance de uma performance superior na inovação não requer somente esforços combinados entre diferentes áreas funcionais, mas a capacidade de coordenar e direcionar esses esforços em busca de objetivos comuns e coletivos (OLSONA et al., 2001; DE CLERCQ; THONGPAPANL; DIMOV, 2015).

Após a comprovação e discussão da primeira hipótese do estudo, procedem-se com a verificação das proposições seguintes. As hipóteses 2 a 5 foram testadas através de análises de correlação das médias de cada uma das variáveis do primeiro construto, integração entre marketing e operações, em relação à média geral obtida no construto do desempenho em inovação. Os resultados das referidas correlações e significâncias são demonstrados na Tabela 10.

Tabela 10 – Correlações entre as variáveis dos construtos

Etapa	Etapas do desenvolvimento de novos produtos		Média geral do construto desempenho em inovação
1	Análise das oportunidades de mercado	Correlação	0,336*
		Significância	0,002
2	Testes de marketing e vendas	Correlação	0,207
		Significância	0,062
3	Elaboração dos planos de marketing	Correlação	0,174
		Significância	0,119
4	Lançamento de novos produtos no mercado	Correlação	0,269**
		Significância	0,014

*A correlação é significativa ao nível de $p < 0,01$. **A correlação é significante ao nível de $p < 0,05$.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Conforme explicitadas na Tabela 10, as correlações positivas e significativas identificadas na primeira e na última etapa do desenvolvimento de novos produtos sustentam as hipóteses 2 e 5 propostas no estudo, indicando que o compartilhamento de informações entre marketing e operações na análise das oportunidades de mercado e no lançamento de novos produtos no mercado estão associadas positivamente ao desempenho em inovação. Por não apresentarem correlações estatísticas significativas, as hipóteses 3 e 4 propostas não foram suportadas, indicando que os testes de produtos antes do lançamento e a elaboração dos planos de marketing, segunda e terceira etapas do desenvolvimento de novos produtos, não possuem efeito positivo em inovação.

Os dados evidenciados indicam que o compartilhamento de informações na etapa da análise das oportunidades de mercado é a que apresenta a maior correlação e significância com o construto desempenho. Essa informação evidencia que, na percepção dos gestores pesquisados, a troca de informações entre marketing e produção nesta fase do processo é a que representa o maior impacto no desempenho percebido em inovação. Na seqüência, destaca-se a importância da integração entre as funções na última fase do processo, lançamento de novos produtos no mercado, com impacto positivo e significativo no desempenho em inovação. Estes resultados indicam que os direcionadores para o alcance de uma melhor performance em inovação encontra-se na maior integração entre as áreas no estágio inicial e final do processo de desenvolvimento de novos produtos.

A análise dos estágios intermediários do desenvolvimento de novos produtos, testes de marketing e vendas antes do lançamento de produtos e elaboração dos planos de marketing, indicou que o compartilhamento de informações entre as funções não possuem

relação significativa com a média do construto desempenho. Observando os resultados, infere-se que fomentar a integração entre marketing e produção apenas no *start-up* e estágios finais do processo podem tornar-se uma barreira para alcançar a eficiência na fabricação do produto (KONG et al., 2015). Neste sentido, argumenta-se a necessidade da integração de esforços entre as funções em todas as etapas do desenvolvimento, buscando promover a melhoria da qualidade e do *design* do produto, resultando positivamente no sucesso da inovação.

Corroborando com a discussão, os estudos empíricos desenvolvidos por Kong et al. (2015) e Swink e Song (2007) também analisaram a influência da integração entre marketing e produção nas diferentes etapas do desenvolvimento de novos produtos e o impacto no desempenho organizacional.

Desenvolvido no contexto chinês, Kong et al. (2015) investigaram a influência da integração entre as funções e o desempenho nas etapas de análise de oportunidades de mercado, do desenvolvimento técnico, dos testes do produto e da comercialização do produto, utilizando a velocidade do processo, custo e desempenho de mercado como indicadores de performance. Segundo os autores, a maior integração entre as áreas impacta positivamente a velocidade na introdução de novos produtos no mercado em todos os quatro estágios do processo de desenvolvimento. Sob a ótica do custo, identificaram relação positiva da integração entre marketing e produção nas três primeiras fases do projeto, impactando significativamente na eficiência dos custos envolvidos. Especificamente quanto ao desempenho de mercado, Kong et al. (2015) utilizaram a lucratividade, a participação de mercado e o crescimento de vendas como métricas para avaliar a performance, medidas semelhantes às utilizadas nesta pesquisa. Os resultados indicaram que uma melhor performance de mercado está associado a uma integração superior entre as funções nas etapas de análise das oportunidades e dos testes do produto antes do lançamento (KONG et al., 2015), ou seja, o efeito maior da integração e o desempenho é percebido quando do envolvimento entre marketing e operações nos estágios iniciais e intermediários do processo de inovação em produtos.

Diferentemente dos resultados percebidos neste estudo e também no estudo de Kong et al. (2015), a pesquisa de Swink e Song (2007), desenvolvida com gestores americanos, encontrou correlações positivas e significativas da influência da integração entre as funções e o desempenho em todos os quatro estágios do desenvolvimento de novos produtos. Os autores reforçam que ignorar os estágios intermediários pode impactar todo o desenvolvimento, acarretando em dispêndios maiores em termos de custos e tempo, levando a deficiências no

lançamento de novos produtos. Os resultados do estudo indicaram que a integração entre marketing e manufatura está fortemente associada a obtenções de maiores vantagens competitivas, impactando significativamente no sucesso do novo produto e no retorno sobre o investimento do projeto (SWINK; SONG, 2007).

Conforme destacado na literatura em diferentes perspectivas e contextos, o maior envolvimento entre as funções marketing e produção nas diferentes etapas do desenvolvimento de novos produtos é um importante antecedente da capacidade das empresas em inovar. Esta capacidade é traduzida na aplicação de um conjunto de tecnologias e processos adequados na transformação de idéias em produtos e serviços que atendam a necessidades do mercado (DADFAR et al., 2013). Neste sentido, evidencia-se a necessidade das funções compartilharem suas diferentes perspectivas e conhecimentos em todos os estágios do processo, desenvolvendo habilidades necessárias para trabalhar em conjunto e assim explorar a sinergia da integração e cooperação entre as áreas na busca por um desempenho superior (KONG et al., 2015).

Após a verificação e teste das proposições hipotéticas do estudo, buscou-se uma melhor compreensão dos resultados do modelo através da análise da regressão dividida pelas áreas funcionais dos respondentes. Os resultados exibidos na Tabela 11 demonstram que, na percepção dos gestores de marketing e comercial, a integração entre as funções não impacta no desempenho em inovação. Fato confirmado por não apresentar significância estatística (Sig=0,463) e também pela fraca correlação verificada (R=0,118).

Tabela 11 – Análise de regressão dividida por área

Área funcional do respondente	R		R Quadrado	R Quadrado Ajustado		Erro padrão da estimativa
Marketing e Comercial	0,118(a)		0,014	-0,011		0,77971
Produção e Operações	0,585(a)		0,342	0,326		0,48587
		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig
Marketing e Comercial	Regressão	0,333	1	0,333	0,548	0,463(a)
	Residual	23,710	39	0,608		
	Total	24,043	40			
Produção e Operações	Regressão	4,793	1	4,793	20,304	0,000(a)
	Residual	9,207	39	0,236		
	Total	14,000	40	0,333		

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Diferentemente da visão dos gestores de marketing e comercial, os respondentes de produção e operações indicaram que a integração entre as funções tem correlação com o desempenho em inovação de forma considerável, alcançando um índice de 58,5% ($R=0,585$), apresentando elevada significância ($Sig=0,000$).

Os resultados percebidos levam a proposição de possíveis causas deste distanciamento. Conforme destacado por Piercy (2007) as diferentes experiências e conhecimentos do pessoal de marketing e de operações conduz a visões muito distintas das prioridades e objetivos organizacionais. Neste sentido, trazendo os resultados percebidos à luz da teoria, infere-se que não há um entendimento por parte dos gestores de marketing e comercial sobre os reais benefícios da colaboração interfuncional no alcance das prioridades organizacionais, avaliados sob importantes métricas como a rentabilidade e sucesso em vendas.

Outro importante fator a ser destacado diz respeito às atribuições mais operacionais e não estratégicas desempenhadas pelos gestores da área de marketing e comercial e que pode contribuir para uma visão míope da relação da integração entre as funções e o desempenho organizacional. Nesta linha de análise, infere-se que a forte predominância de respondentes que ocupam cargos restritivos a área comercial induz a uma orientação restritiva a vendas, visando unicamente o alcance dos objetivos de curto prazo de seu próprio departamento. Aaker (2012) destaca que em um mercado complexo e dinâmico, a orientação ao cliente fundamenta-se em ser a estratégia mais bem-sucedida, em que as motivações atuais e latentes, assim como as necessidades não satisfeitas dos clientes devem influenciar as estratégias de todas as funções organizacionais em busca de uma performance à longo prazo.

As diferentes percepções entre os gestores de marketing e comercial e os gestores de produção e operações também é evidenciada nos resultados da Tabela 12, considerando as relações entre as variáveis do primeiro construto, integração entre as funções, correlacionadas com a média do construto desempenho em inovação.

Tabela 12 – Correlações divididas por área

Variáveis do construto integração entre marketing e operações		Média do construto desempenho em inovação	
		Marketing e Comercial	Produção e Operações
Análise das oportunidades de mercado	Correlação	0,227	0,498(**)
	Significância	0,154	0,001
Testes de marketing e vendas	Correlação	0,042	0,474(**)
	Significância	0,794	0,002
Elaboração dos planos de marketing	Correlação	-0,012	0,418(**)
	Significância	0,940	0,006
Lançamento de novos produtos no mercado	Correlação	0,109	0,495(**)
	Significância	0,499	0,001

*A correlação é significativa ao nível de $p < 0,01$. **A correlação é significante ao nível de $p < 0,05$.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Conforme demonstrado na última coluna da Tabela 12, com correlações acima de 0,4 e significantes ao nível de 95%, os gestores de produção e operações confirmam que a troca de conhecimentos em todas as etapas do desenvolvimento de novos produtos é importante para o alcance de um desempenho superior em inovação.

Em opinião significativamente divergente, verifica-se que na visão dos gestores de marketing e comercial, não há relação entre o compartilhamento de informações em nenhuma das quatro etapas do desenvolvimento de novos produtos com o desempenho em inovação. Destaca-se que nem mesmo em etapas essencialmente estratégicas e de responsabilidade inerentes a função marketing, como “testes de marketing e vendas” e também “elaboração dos planos de marketing” não há uma percepção de que maior nível de colaboração funcional impacta no sucesso da inovação. Estes indicadores revelam a falta de uma visão sistêmica orientada para o mercado por parte dos gestores da área comercial, reforçando o pressuposto de que a essência do marketing estratégico não está sendo colocada em prática nas empresas investigadas.

Kohli e Jaworski (1990) destacam que uma organização orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing e que essa orientação deve ser assimilada por todos os gestores na organização. Nesta lógica, sob a orientação do marketing, todas as funções precisam focar em agregar valor superior aos clientes, trabalhando em conjunto para satisfazer suas necessidades e expectativas. O alcance desse objetivo está associado ao desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a aprendizagem e inovação, integrando competências internas e externas de todas as funções da empresa visando a sustentação de vantagens competitivas.

A constatação das diferentes percepções dos gestores de marketing e comercial e de produção e operações constituem uma das importantes descobertas desse estudo, até então pouco investigada na literatura. Especificamente, a investigação ora apresentada vai além dos estudos de Swink e Song (2007), Song, Kawakami e Stringfellow (2010) e Kong et al. (2015), no qual limitaram-se a observar o impacto da integração entre marketing e operações no desempenho em inovação de produtos, sem observar se existiam ou não diferentes perspectivas entre os gestores das duas funções. Os achados contribuem para alargar o debate sobre o tema, indicando a necessidade de novos estudos para investigar se as diferentes percepções entre os gestores constatadas são ou não confirmadas em outros contextos e culturas.

Neste momento, ao findar esta seção, evidencia-se que a solidez aferida pelo arcabouço teórico, bem como a eficiência do método utilizado permitiram contemplar de forma plena os objetivos propostos nesta dissertação. De forma pontual, destaca-se que o construto de Song, Kawakami e Stringfellow (2010), utilizado nesta pesquisa, demonstrou ser adequado para a verificação e testes das hipóteses propostas no estudo.

5 CONCLUSÕES

Neste capítulo, destacam-se os principais resultados teóricos e empíricos desta pesquisa, evidenciando as contribuições teóricas, gerenciais e metodológicas com o tema estudado. Evidencia-se a relação dos resultados obtidos com os objetivos propostos e o problema de pesquisa, apresentando, também, as limitações e sugestões para estudos futuros.

Conforme referenciado no arcabouço teórico, o estudo da relação da integração entre marketing e operações e o desempenho organizacional é um tema proeminente, evidenciado pela importância vital das funções na entrega de valor aos clientes e na sustentação de vantagens competitivas. Nesse contexto, esta pesquisa contribuiu teórica e empiricamente com o avanço da compreensão da temática, investigando o impacto da integração entre as funções marketing e operações no desempenho em inovação na indústria de embalagens flexíveis do Brasil.

A revisão da literatura permitiu a identificação de lacunas teóricas e empíricas nos estudos da relação entre as funções e o desempenho organizacional. A carência de pesquisas investigando as áreas de marketing e operações sob uma perspectiva funcional e não departamental (D'AVILA, 2013), o reduzido número de estudos abordando os benefícios da integração entre as funções no sucesso da inovação (SWINK; SONG, 2007; KONG et al., 2015) e a necessidade de investigação do fenômeno em diferentes nações e culturas (KESKIN, 2006; SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010) foram importantes *gaps* que fundamentaram e direcionaram este estudo.

O enfoque na abordagem funcional justificou-se pela tendência das organizações concentrarem-se em processos-chave em vez de departamentos, adotando estruturas orgânicas e flexíveis, visando responder rapidamente às alterações no mercado. Nesse sentido, a complexidade do processo de inovação em produtos sugere a exploração dos benefícios da cooperação entre as funções, evidenciando a necessidade de integração e colaboração funcional entre marketing e operações além dos limites departamentais.

A investigação sob uma perspectiva funcional permitiu lançar luzes sobre as diferentes percepções dos gestores de marketing e operações, no contexto brasileiro, quanto à integração entre as funções e o impacto no desempenho, identificando conflitos já destacados na literatura. A análise confirmou a presença histórica da separação estrutural dos departamentos (CRITTENDEN; GARDINER; STAM, 1993; PIERCY, 2007) influenciando diretamente na falta de cooperação e consulta entre as áreas na formação das estratégias de cada função (SWAMIDASS; BAINES; DARLOW, 2001; PIERCY, 2007) e no

comportamento com enfoque nos objetivos departamentais em detrimento aos objetivos globais da organização (MALHOTRA; SHARMA, 2002). Destaca-se que uma das principais causas dos conflitos que impacta na integração entre as funções no segmento estudado reside na falta de um efetivo compartilhamento de informações entre as funções. Essa tendência identificada se acentua em estágios mais estratégicos do desenvolvimento de novos produtos, como na análise das oportunidades de mercado e na elaboração dos planos de marketing.

A investigação do nível de integração funcional entre marketing e operações e o impacto no desempenho organizacional no contexto brasileiro, sob a ótica da inovação em produtos, representou uma perspectiva singular deste estudo. O desenvolvimento em nível de Brasil, aliado ao enfoque da integração entre as funções e a performance sob a ótica da inovação, veio ao encontro da lacuna apontada por diversos autores, indicando a necessidade do desenvolvimento de novos estudos empíricos em diferentes nações e culturas e, em especial, em países em desenvolvimento (HURLEY; HULT, 1998; KESKIN, 2006), visando analisar os efeitos da integração entre as funções no sucesso da inovação.

As percepções identificadas junto aos gestores de marketing e operações das empresas investigadas confirmaram a primeira hipótese proposta no estudo, indicando relação positiva e moderada da integração entre marketing e operações e o desempenho em inovação, sob a perspectiva da rentabilidade e sucesso no desenvolvimento de novos produtos. A validação da primeira hipótese vem ratificar as constatações de outros estudos desenvolvidos junto a gestores americanos, japoneses e chineses (O'LEARY-KELLY; FLORES, 2002; SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010; KONG et al., 2015), confirmando o efeito positivo da integração entre as funções na performance em inovação no contexto brasileiro.

As demais hipóteses do estudo indicaram que a integração entre as funções na primeira etapa, “análise das oportunidades de mercado”, e na última etapa, “lançamento de novos produtos no mercado”, tem impacto positivo em inovação, sustentando a segunda e quinta hipóteses do estudo. Essas hipóteses foram testadas a partir do grau de compartilhamento de informações entre marketing e operações em cada uma das quatro fases do desenvolvimento de novos produtos e o efeito no desempenho. Por outro lado, segundo a percepção dos gestores, o maior envolvimento entre as áreas nas fases intermediárias do processo, “testes de marketing e vendas” e “elaboração dos planos de marketing”, não tem reflexo positivo e significativo na performance em inovação, não suportando a terceira e quarta hipóteses propostas.

As constatações das hipóteses 2 a 5 sustentaram que os direcionadores para a obtenção de melhores resultados encontram-se na integração de conhecimentos entre as

funções nos estágios iniciais e finais do processo de inovação em produtos. Os resultados vem de encontro dos achados das pesquisas de Swink e Song (2007) e de Kong et al. (2015), desenvolvidas no Estados Unidos e China respectivamente. Swink e Song (2007) encontraram correlações positivas e significativas em todos os quatro estágios do desenvolvimento de novos produtos. Já Kong et al. (2015) identificaram que o maior efeito da integração entre as funções no desempenho encontra-se nas fases iniciais e intermediárias do processo de inovação em produtos. Considerando os resultados auferidos no contexto brasileiro, evidencia-se que estimular uma maior integração entre marketing e operações somente nas fases iniciais e finais do processo de desenvolvimento de novos produtos pode comprometer a qualidade e eficiência na fabricação do produto. Neste sentido, Kong et al. (2015) destaca a necessidade de compartilhamento de informações e experiências em todos os estágios do processo com vistas a explorar o efeito sinérgico da integração entre as funções na busca pelo sucesso da inovação.

A validação da escala de mensuração do impacto da integração entre marketing e operações no desempenho em inovação proposta por Song, Kawakami e Stringfellow (2010), aplicada anteriormente nos Estados Unidos e Japão, representou uma importante contribuição metodológica e empírica do estudo. A aplicação do modelo e a confirmação de sua congruência para medir o que foi proposto permite a aplicabilidade do modelo para novas pesquisas no contexto brasileiro.

Outra importante contribuição empírica desta pesquisa encontra-se na descoberta das divergentes percepções dos gestores de marketing e operações relativas ao impacto do envolvimento entre funções e a performance organizacional. A investigação das percepções dos gestores das duas funções de forma isolada indicou o antagonismo de opiniões, evidenciando que somente na visão dos gestores de produção e operações a maior integração entre as funções tem impacto positivo e significativo no desempenho em inovação.

As diferentes percepções podem estar relacionadas com a forte predominância de gestores da área de marketing com cargos inerentes ao departamento comercial e de vendas, viés que pode contribuir para uma visão desfocada da real contribuição da integração entre as funções marketing e operações no desempenho organizacional. O perfil dos respondentes constatado vem reforçar a literatura, indicando que a maioria das empresas não estabelece formalmente um grupo de marketing, transferindo suas importantes atribuições à força de vendas ou a uma agência de publicidade (CAMPOMAR; IKEDA, 2006; KOTLER; RACKHAM; KRISHNASWAMY, 2006).

As médias obtidas em cada uma das variáveis que compõem os dois construtos, integração entre as funções e desempenho em inovação, revelou uma tendência da área de marketing e comercial a uma perspectiva departamental, focando mais em aspectos operacionais de sua própria área em detrimento aos objetivos estratégicos da organização. Essa constatação evidenciou-se pelo enfoque no alcance de objetivos de curto prazo e também na falta de participação efetiva da área de produção e operações em etapas estratégicas do desenvolvimento de novos produtos de responsabilidades inerentes ao marketing, como “análise das oportunidades de mercado” e “elaboração dos planos de marketing”. Esses indicativos revelaram uma orientação da área de marketing e comercial restritiva às vendas, contrapondo-se à visão sistêmica do marketing estratégico em estar orientado para o mercado e o cliente visando uma performance superior e de longo prazo.

Numa perspectiva gerencial, o estudo contribui com as indústrias de embalagens plásticas flexíveis ao passo que fornece um importante diagnóstico do nível de integração entre as funções e as diferentes percepções quanto ao impacto no desempenho em inovação, utilizando indicadores financeiros e não-financeiros. A existência de vários pontos de conflito, identificados através das diferentes perspectivas dos gestores durante as fases do desenvolvimento de novos produtos, evidenciou o enfoque departamental, carente de uma postura cooperativa e colaborativa entre as funções. As divergências apresentadas acabam gerando atrasos e aumentos dos custos envolvidos na inovação do produto, impactando negativamente no desempenho das empresas no mercado. Todos esses pontos, destacados ao longo deste estudo, contribuem para direcionar políticas que promovam a ampliação do alinhamento estratégico entre marketing e operações, com vistas a reforçar a posição competitiva de mercado e o desempenho organizacional através do imperativo da inovação.

Independentemente de os procedimentos metodológicos utilizados mostrarem-se consistentes para o alcance dos objetivos propostos, bem como do rigor técnico na sua aplicação, em geral as pesquisas apresentam limitações. Sendo assim, indica-se a investigação do problema de pesquisa num único segmento e o perfil predominante dos respondentes da área de marketing com atribuições gerenciais voltadas à área comercial como limitações deste estudo.

Considerando a especificidade da amostra utilizada nesta pesquisa, na qual os dados foram coletados num único segmento industrial, pontua-se que os resultados aqui encontrados não podem ser generalizados para outras organizações e indústrias, porém contribuem para alargar a discussão teórica e empírica sobre o tema.

As descobertas e limitações evidenciadas neste trabalho permitem a sugestão de pesquisas futuras. A partir da análise dos resultados, indica-se o desenvolvimento de novos estudos sobre o impacto da integração entre marketing e operações e o desempenho em inovação em outros contextos e países, investigando, em especial, a influência da cultura nacional nas políticas e decisões organizacionais (SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010; ZHANG; HU; KOTABE, 2011). Especificamente em nível de Brasil, sugere-se a aplicação do modelo de Song, Kawakami e Stringfellow (2010) validado neste trabalho em outros segmentos industriais, permitindo a análise comparativa dos resultados. Essa indicação é respaldada pelo número reduzido de publicações no Brasil que abordam a relação da integração entre as funções e o desempenho, evidenciando o país como um campo fértil para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre o fenômeno.

Considerando as perspectivas divergentes dos gestores de marketing e operações constatadas e a falta de estudos sobre a temática na literatura, sugerem-se novas pesquisas que venham investigar as diferenças nas percepções dos membros de cada uma das funções em outros contextos e culturas (TANG; MU; THOMAS, 2015). Novos estudos podem explorar os antecedentes que direcionam as decisões de cada uma das áreas, identificando, especialmente, como as diferentes origens, experiências e conhecimentos dos gestores de marketing e operações (PIERCY, 2007) influenciam no nível de integração entre as funções no desenvolvimento de novos produtos. Na mesma direção, sugere-se a investigação de como os diferentes valores sociais e culturais inerentes aos gestores de cada uma das áreas impactam na formulação das estratégias e qual o efeito dessas nuances no alcance dos objetivos organizacionais.

Embora este estudo forneça um diagnóstico do grau de integração entre marketing e operações, apontando alguns pontos de conflitos entre as áreas, não oferece recomendações de como os gestores podem incentivar o aumento do envolvimento entre as funções. Novos estudos podem, ainda, concentrar-se nos antecedentes da integração (KONG et al., 2015), enfatizando nos fatores influenciadores como mecanismos de coordenação e políticas de incentivo que possam conduzir a uma melhor envolvimento entre as áreas e seu impacto no desempenho em inovação.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre, Bookman, 2012.
- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ABRE. Associação Brasileira de Embalagem. **Estudo macroeconômico da embalagem**. Disponível em: <<http://www.abre.org.br/setor/estudo-macroeconomico-da-embalagem-abre-fgv/>>. Acesso em: 20 jan. 2017.
- ANDERSON, J.; NARUS, J. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **The Journal of Marketing**, v. 54, p. 42-58, 1990.
- BAKER, W. E. L.; SINKULA, J. M. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, p. 411-427, 1999.
- _____. Environmental marketing strategy and firm performance: effect on new product performance and market share. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, p. 461-475, 2005.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**, 8.ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.
- BEATON, D. E.; BOMBARDIER, C.; GUILLEMIN, F.; FERRAZ, M. B. Guidelines for the process of cross cultural adaptation of self-report measures. **Spine**, v. 25, n. 24, p. 3186-3191, 2000.
- BENDLE, N.; FARRIS, P.; PFEIFER, P.; REIBSTEIN, D. Metrics that matter – to marketing managers. **Journal of Research and Management**, v. 6, n. 1, p. 18-23, 2010.
- BERRY, W. L.; HILL, T.; KLOMPMAKER, J. E. Aligning marketing and manufacturing strategies with the market. **International Journal of Production Research**, v. 37, n. 16, 1999.
- BHARADWAJ, S.; BHARADWAJ, A.; BENDOLY, E. The Performance Effects of Complementarities between Information Systems, Marketing, Manufacturing, and Supply Chain Processes. **Information Systems Research**, v. 18, p. 437-453, 2007.
- BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **BNDES Setorial**, n. 38, p. 131-172. Rio de Janeiro, 2013.
- BOWEN, F. E.; ROSTAMI, M.; STEEL, P. Timing is everything: a meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. **Journal of Business Research**, v. 63, p. 1179-1185, 2010.
- BOYER, K. K.; SWINK, M.; ROSENZWEIG, E. D. Operations strategy research in the POMS Journal. **Production an Operations Management**, v. 18, n. 6, p. 442-449, 2005.

BROWN, B. P.; ZABLAH, A. R.; BELLENGER, D. N.; DONTU, N. What factors influence buying center brand sensitivity? **Industrial Marketing Management**, v. 41, p. 508-520, 2012.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 343-378, 1995.

BURIN NETO, F.; JUGEND, D.; BARBALHO, S. C. M.; SILVA, S. L. Gestão de portfólio de produtos: práticas adotadas por uma empresa de base tecnológica de médio porte localizada na cidade de São Carlos-SP. **GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, n. 1, p. 67-78, 2013.

CALANTONE, R.; DRÖGE, C.; VICKERY, S. Investigating the manufacturing- marketing interface in new product development: does context affect relationships? **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 2, p. 73-87, 2002.

CALANTONE, R.; HARMANCIOGLU, N.; DRÖGE, C. Inconclusive innovation “returns”: A meta-analysis of research on innovation in new product development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, p. 1065-81, 2010.

CALANTONE, R.; RUBERA, G. Whenshould RD & E and marketing collaborate? The moderating role of exploration-exploitation and enviroment uncertainty. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 29, p. 144-157, 2012.

CAMILO, A. N. Inovações em embalagens flexíveis. **Revista Embalagem e Tecnologia**, 2016. Disponível em: < <http://www.embalagemetecnologia.com.br/2016/04/12/inovacoes-em-embalagens-flexiveis/>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

CAMPOMAR, M. C; IKEDA, A. A. Falácias em marketing no Brasil. **Anais do Encontro de Marketing da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2006.

CARVALHO, M. S. **Gestão e marketing**: para devolver as organizações ao homem. Lisboa: Sílabo, 2009.

CHURCHILL Jr., G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**. v. XVI, p. 64-73, fevereiro, 1979.

_____. **Marketing research**: methodological foundations. Orlando: The Dryden Press, 1999.

CLANCY, K.; KRIEG, P. **Marketing muito além do feeling**: como o marketing científico pode gerar lucros extraordinários. Tradução: Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COHEN, J. **Statistical Power analysis for the behavioral sciences**. Hillsdale: NJ, Erbaum, 1988.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E, J. New product portfolio management: practices and performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 16, p. 331-351, 1999.

COSTER, W. J.; MANCINI, M. C. Recomendações para a tradução e adaptação transcultural de instrumentos para a pesquisa e a prática em terapia ocupacional. **Revista Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo**, janeiro/abril, v. 26, p. 50-57, 2015.

CRAWFORD, C. M.; DI BENEDETTO, A. **The products management**. New York: McGraw-Hill, 2008.

CRITTENDEN, V. L. Close the marketing/manufacturing gap. **Sloan Management Review**, v. 33, n. 3, p.41-52, 1992.

CRITTENDEN, V. L.; GARDINER, L. R.; STAM, A. Reducing conflict between marketing and manufacturing. **Industrial Marketing Management**, v. 22, n. 4, p. 299-309, 1993.

DADFAR, H.; DAHLGAARD, J. J.; BREGE, S.; ALAMIRHOOR, A. Linkage between organisational innovation capability, product platform development and performance. **Total Quality Management**, v. 24, n. 7, p. 819-834, 2013.

DANGAYACH, G. S.; DESHMUKH, S. G. Manufacturing strategy – literature review and some issues. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 7, p. 884-932, 2001.

DAY, G. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 20, n. 4, p. 323-329, 1992.

_____. Aligning the Organization to the Market. In: LEHMAN, Donald R.; JOCZ, Katherine E. Reflections on the Futures of Marketing, **Marketing Science Institute**, 1997.

DE CLERCQ, D.; THONGPAPANL, N.; DIMOV, D. Structural and relational influences on the role of reward interdependence in product innovation. **R&D Management**, v. 45, 2015.

DESS, G. G.; ROBINSON Jr, R. B. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 265-273, 1984.

DIEHL, A. A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DOUGHERTY, D.; HARDY, C. Sustained production innovation in large, mature organisations: Overcoming innovation-to-organisation problems. **Academy of Management Journal**, v. 39, p. 1120-1153, 1996.

D'AVILA, L. C. **Interdependência e integração entre marketing e operações na operações de serviços**. 155f. Tese (doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2013.

ENGELN, A.; BRETTEL, M.; WIEST, G. Cross-functional Integration and New Product Performance – The Impact of National and Corporate Culture. **Journal of International Management**, v. 18, p. 52-65, 2012.

ERNST, H. Success factors of new product development: a review of the empirical literature. **International Journal of Management Reviews**, v. 4, p. 1-40, 2002.

ETTLIE, J. E.; BRIDGES, W. P. Environment uncertainty and organizational technology Policy. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 29, p. 2-10, 1982.

ETTLIE, J. E.; SUBRAMANIAM, M. Changing strategies and tactics for new product development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 21(2), p. 95–109, 2004.

FALLAH, M. H.; LECHLER, T. H. Global innovation performance: Strategic challenges for multinational corporations. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 25, p. 58-74, 2008.

FARRIS, P. W.; BENDLE, N. T.; PFEIFER, P. E.; REIBSTEIN, D. J. **Marketing metrics 50+ metrics every executive should master**. Upper Saddle River, NJ: Wharton School, 2006.

FREUND, J. E.; SIMON, G. A. **Estatística Aplicada**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FRISHAMMAR, J.; LICHTENTHALER, U.; RUNDQUIST, J. Identifying technology commercialization opportunities: The importance of integrating product development knowledge. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, p. 573–89, 2012.

GAMA, A. P. An expanded model of marketing performance. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 29, n. 7, p. 643-661, 2011.

GAO, Y. Measuring marketing performance: a review and a framework. **The Marketing Review**, v. 10, n. 1, p. 25-40, 2010.

GATTIKER, T. Enterprise resource planning (ERP) systems and the manufacturing-marketing interface: an information-processing theory view. **International Journal of Production Research**, v. 45, n. 13, July, p. 2895–2917, 2007.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GLASER, J. P. **Leading through collaboration**: Guiding groups to productive solutions. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2004.

GRINBERG, C. S.; LUCE, F. B. Marketing Metrics - um novo desafio para a disciplina de marketing. **24º Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Florianópolis: Anpad, 2000.

GUISSONI, L. **Proposta de um método para a análise dos efeitos das atividades de marketing e alocação de recursos em um ambiente multicanal**. 213 f. Tese (doutorado em Administração de Organizações) Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2012.

HAIR Jr.; ANDERSON, R.; TATHAM, D.; BLACK, W. **Multivariate Data Analysis**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.

HAIR Jr.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMM, S. Speed demons. **Business Week**, p. 69-76, 2006.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, p. 30-45, 1998.

HAUSMAN, W.; MONTGOMERY, D.; ROTH, A. Why should marketing and manufacturing work together? **Journal of Operations Management**, v. 20, p. 241-57, 2002.

HAYES, R. H.; PISANO, G.; UPTON, D.; WHEELWRIGHT, S. C. **Operations, strategy, and technology: pursuing the competitive edge**. EUA: John Wiley & Sons, 2005.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C., **Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing**. New York: John Wiley & Sons, 1984.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. 'Do norms really matter?' **Journal of Marketing**, v. 56, p. 32-44, 1992.

HENARD, D.; SZYMANSKI, D. Why some new products are more successful than others. **Journal of Marketing Research**, v.38, p. 362-75, 2001.

HILL, T. **Operations Management**. London: Palgrave Macmillan, 2005.

HOMBURG, C.; WORKMAN, J.; JENSEN, O. Fundamental changes in marketing organization: the movement toward a customer-focused organizational structure. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 4, p. 459-478, 2000.

HOONSOPON, D.; RUENROM, G. The Impact of Organizational Capabilities on the Development of Radical and Incremental. **Product Innovation and Product Innovation Performance**. Journal of Managerial Issues, v. 24, n. 3, p. 250-276, 2012.

HURLEY, R. F.; HULT, T.M. Innovation, market orientation, an organizational learning: An integration and empirical examination. **Journal Marketing**, v. 62, p. 42-54, 1998.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.

KAHN, K.; MENTZER, J. Norms that distinguish between marketing and manufacturing. **Journal of Business Research**, v. 30, p. 111-118, 1994.

_____. Marketing's integration with other departments. **Journal of Business Research**, v.42, p. 53-62, 1998.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

- KESKIN, H. Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs an extended model. **European Journal of Innovation Management**, v. 9, p. 396-417, 2006.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and there application of technology. **Organization Science**, v. 3, p. 383-97, 1992.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1-18, 1990.
- KONIJNENDIJK, P. A. Coordinating marketing and manufacturing in ETO companies. **International Journal of Production Economics**, v. 37, p. 19-26, 1994.
- KONG, T.; LI, G.; FENG, T.; SUN, L. Effects of marketing–manufacturing integration across stages of new product development on performance. **International Journal of Production Research**, v. 53, p. 2269-2284, 2015.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; RACKHAM, N.; KRISHNASWAMY, S. Ending the war between sales and marketing. **Harvard Business Review**, p. 1-14, 2006.
- KUMAR, N. A.; STERN, L. W.; ANDERSON, J. C. Conducting Interorganizational Research Using Key Informants. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 1633-1651, 1993.
- KWORTNIK, R.; THOMPSON, G. Unifying Service Marketing and Operations With Service Experience Management. **Journal of Service Research**, v. 11, p. 389-406, 2009
- LAMB Jr., C. W.; HAIR Jr., J. F.; McDANIEL, C. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2004.
- LAPLACA, P.; KATRICHIS, J. Relative presence of business-to-business research in the marketing literature. **Journal of Business to Business**, v. 16, p.11-22, 2009.
- LEE, K. B.; WONG, V. New product development proficiency and multi-country product rollout timeliness. **International Marketing Review**, v. 27, p. 28-54, 2010.
- LIN, Y.; WANG, Y.; KUNG, L. Influences of cross-functional collaboration and knowledge creation on technology commercialization: Evidence from high-tech industries. **Industrial Marketing Management**, v. 49, p. 128-138, 2015.
- LOURENÇO, A.; MATIAS, R. P. **Estatística Multivariada**. Instituto Superior de Engenharia do Porto, 2001.
- MA, Z.; YU, M.; GAO, C.; ZHOU, J.; YANG, Z. Institutional constraints of product innovation in China: Evidence from international joint ventures. **Journal of Business Research**, v. 68, p. 949-956, 2015.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MALHOTRA, N.; SHARMA, S. Spanning the continuum between marketing and operations. **Journal of Operations Management**, v. 20, p. 209-219, 2002.

MALTZ, E.; KOHLI, A. K. Reducing marketing's conflict with other functions: the differential effects of integrating mechanisms. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, p. 479-492, 2000.

MARTINS, G. A. Sobre conceitos, definições e constructos nas ciências administrativas. Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia e Administração – FEA/USP. **Gestão & Regionalidade**, p. 28-35, 2005.

McNALLY, R. C.; DURMUSOGLU, S. S.; CALANTONE, R. J.; HARMANCIOGLU, N. Exploring new product portfolio management decisions: The role of managers' dispositional traits. **Industrial Marketing Management**, n. 1, v. 38, 127-143, 2009.

MOLLENKOPF, D.; FRANKEL, R.; RUSSO, I. Creating value through returns management: Exploring the marketing-operations interface. **Journal of Operations Management**. n. 29, p. 391-403, 2011.

MONTOYA-WEISS, M. M.; CALANTONE, R. Determinants of new product performance: A review and meta-analysis. **Journal of Product Innovation Management**, v.11, p. 397-417, 1994.

NARASIMHAN, R.; KIM, S. W. Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: evidence from Japanese and Korean firms. **Journal of operations management**. v. 20, p. 303-323, 2002.

NARVER, J.; SLATER, S. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20-35, 1990.

NIQUE, W.; LADEIRA, W. **Pesquisa de marketing**: uma orientação para o mercado brasileiro. São Paulo: Atlas, 2014.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos). 3. ed, 2006.

OLSONA, E. M.; WALKER Jr., O.C.; RUEKERF, R. W.; BONNERCT, J. M. Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 18, p. 258-271, 2001.

ORTÍ, A. La confrontacion de modelos y niveles epistemológicos en la g nesis e hist ria de la investigacion social. In: Delgado, J. M. & Gutierrez, J. **Métodos y técnicas cualitativas de investigación em ciências sociales**. Madrid: Ed. Sinteses, 1994.

O'LEARY-KELLY, S. W.; FLORES, B. E. The integration of manufacturing and marketing/sales decisions: impact of organizational performance. **Journal of Operations Management**, v. 20, p. 221-240, 2002.

PAIVA, E. Integração de uma perspectiva de capacidades acumulada. **32º Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

PAIVA, E.; GAVRONSKI, I.; D'AVILA, L. The Relationship between manufacturing integration and performance from an activity-oriented perspective. **BAR. Brazilian Administration Review**, v. 8, p. 376-394, 2011.

PAPKE-SHIELDS, K. E.; MALHOTRA, M. K. Assessing the impact of the manufacturing executive's role on business performance through strategic alignment. **Journal of Operations Management**, v. 19, p. 5-22, 2001.

PARRY, M. E.; SONG, X. M. Identifying new product successes in China. **Journal of Product Innovation Management**, v. 11, p. 15-30, 1994.

PENG, G.; MU, J.; DI BENEDETTO, C. A. Learning and open source software license choice. **Decision Sciences**, v. 44, p. 619-643, 2013.

PETERSEN, J. A.; McALISTER, L.; REIBSTEIN, D. J.; WINER, R. S.; KUMAR, V.; ATKINSON, G. Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 95-111, 2009.

PIERCY, N. Framing the problematic relationship between the marketing and operations functions. **Journal of Strategic Marketing**, v. 15, n. 2-3, p. 185-207, 2007.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: Free Press, 1985.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus Ltda., 1989.

PUN, K.; WHITE, A. A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. **International Journal of Management Review**, v. 7, p. 49-71, 2005.

REEDY, J.; SCHULLO, S.; ZIMMERMAN, K. **Marketing Eletrônico: a integração de recursos eletrônicos ao processo de marketing**. São Paulo: Bookman, 2001.

ROSENKOPF, L.; NERKAR, A. Beyond Local Search: Boundary-spanning, Exploration, and Impact in the Optical Disk Industry. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 287-306, 2001.

SAWHNEY, R. PIPER, C. Value creation through enriched marketing-operations interfaces: an empirical study in the printed circuit board industry. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 3, p. 259-272, 2002.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Brasília, DF; DIEESE, 2013. Disponível em:

<http://www.SEBRAE.com.br/SEBRAE/Portal%20SEBRAE/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em: 28 maio 2015.

SCHNEIDER, M.; ENGELEN, A. Enemy or friend? The cultural impact of cross-functional behavior on the EO–performance link. **Journal of World Business**, n. 50, p. 439-453, 2015.

SHAPIRO, B. Can marketing and manufacturing coexist? **Harvard Business Review**, n.55, p.104-114, 1977.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SIVAKUMAR, K.; NAKATA, C. Designing global new product teams – optimizing the effects of national culture on new product development. **International Marketing Review**, v. 20, p. 397-445, 2003.

SKINNER, W. Manufacturing - missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 47, n. 3, p. 136-145, 1969.

_____. **Manufacturing – The formidable competitive weapon**. New York: JohnWiley & Sons, 1985.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market Orientation and the Learning Organization. **Journal of Marketing**, n. 59, p. 63-74, 1995.

SONG, M; KAWAKAMI, T.; STRINGFELLOW, A. A Cross-National Comparative Study of Senior Management Policy, Marketing–Manufacturing Involvement, and Innovation Performance. **Journal of Production Innovation Management**, v. 27, p. 179–200, 2010.

SONG, M.; PODOYNITSYNA, L.; VAN DER BIJ, H.; HALMAN, J. I. M. Success factors in new ventures: a meta-analysis. **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, p. 7–27, 2008.

SONG, X. M.; MONTOYA-WEISS, M. M.; SCHMIDT, J. B. The role of marketing in developing successful new products in South Korea and Taiwan. **Journal of International Marketing**, v. 5, p. 47-69, 1997.

SONG, X. M.; PARRY, M. E. What separates Japanese new product winners from losers? **Journal of Product Innovation Management**, v. 13, p. 422–439, 1996.

SOUDER, W. E.; JENSSEN, J. A. Management practices influencing new product success and failure in the United States and Scandinavia: A cross-cultural comparative study. **Journal of Product Innovation Management**, v.16, p. 183-203, 1999.

ST JOHN, C. H.; HALL Jr., E. H. **The interdependency between marketing and manufacturing.** *Industrial Marketing Management*, v. 20, n.3, 223–229, 1991.

SUBRAMANIAM, M. Integrating cross-border knowledge for transnational new product development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 3, p. 541-555, 2006.

SWAMIDASS, P.; BAINES, P. T.; DARLOW, N. The role of manufacturing and marketing managers in strategy development. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 21, p. 933-948, 2001.

SWINK, M. ; SONG, X. M. Effects of marketing-manufacturing integration on new product development time and competitive advantage. **Journal of Operations Management**, p.203–2017, 2007.

TANG, C. A review of marketing–operations interface models: from co-existence to coordination and collaboration. **International Journal Production Economics**, v. 125, p. 22-40, 2010.

TANG, F.; MU, J.; THOMAS, E. Who knows what in NPD Teams: Communication Context, Mode, and Task Contingencies. **Journal Product Innovation Management**, v. 32, p. 404-423, 2015.

TATIKONDA, M. V; MONTOYA-WEISS, M. M. Integrating operations and marketing perspectives of product innovation: the influence of organizational process factors and capabilities on development performance. **Management Science**, v. 41, p. 151–172, 2001.

TOALDO, A. M.; LUCE, F. B. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. **Revista Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 25-35, 2006.

TOLEDO, G. L. Relações públicas e marketing: um conceito tridimensional. **18º Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Curitiba: Anpad, 1994.

TROY, L. C.; HIRUNYAWIPADA, T.; PASWAN, A. K. Cross-functional integration and new product success: An empirical investigation of the findings. **Journal of Marketing**, v. 72, p. 132-46, 2008.

TSAI, M. T.; TSAI, C. L. Innovation capability and performance in Taiwanese 80 science parks: Exploring the moderating effects of industrial clusters fabric. **The International Journal of Organizational Innovation**, 2/4, p. 80–103, 2010.

URBAN, G. L.; HAUSER, J. R. **Design and marketing of new products**. New Jersey: Prentice Hall, 1993.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

WEBSTER Jr., F. E. The rediscovery of the marketing concept. **Business Horizons**, v. 31, n. 3, p. 29-39, 1988.

_____. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, p. 1-17, 1992.

WEITZ, B.; WENSLEY, R. Introduction to the special issue on marketing strategy. **International Journal of Research in Marketing**, v. 9, n. 1, p. 1-4, 1992.

WHEELWRIGHT, S. C; HAYES, R. H. Competing through manufacturing. **Harvard Business Review**, v. 63, p. 99-109, 1985.

ZANON, C. J. **Alinhamento estratégico das operações: estudo de caso na interface com marketing**. 256f. Tese (doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011.

ZANON, C. J.; ALVES FILHO, A. G. A interface entre marketing e as operações: um estudo sobre o alinhamento estratégico em uma montadora de veículos automotores. **13º Simpósio da Administração da Produção**. São Paulo, 2010.

ZHANG, D. Absorptive capability and its mediating effect on the learning and market orientations' influences on performance. **International Journal of Technology Marketing**, v. 4, n. 2/3, p. 276-288, 2009.

ZHANG, D.; HU, P.; KOTABE, M. Marketing-industrial design integration in new product development: the case of China. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, p. 360-373, 2011.

ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 97-125, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA



Prezado Gestor,

Meu nome é Jandir B. Vicenzi e sou aluno do Mestrado em Administração – PPGAdm, da **Universidade de Passo Fundo / FEAC, RS**. Gostaria de convidá-la(o) a participar da pesquisa acadêmica que faz parte de minha Dissertação de Mestrado. O objetivo do estudo é verificar se ocorre relação entre a integração do comercial/marketing e produção/operações com o desempenho organizacional, tendo como objeto a indústria de embalagens plásticas flexíveis brasileira.

A partir do banco de dados disponibilizado pela **Associação Brasileira da Indústria de Embalagens Plásticas Flexíveis (ABIEF)**, sua empresa foi selecionada para participar desse estudo. Ressalta-se que a ABIEF, por meio de sua diretoria, tem conhecimento e apóia a presente pesquisa, conforme demonstrado em correspondência exibida no Anexo I.

No Anexo II – Instrumento de Coleta de Dados encontra-se um questionário com perguntas objetivas que não demandará mais do que 5 minutos para responder. Assim, gostaria de contar com sua importante colaboração, retornando o questionário preenchido, via e-mail (jandirvicenzi@gmail.com), até o dia 08/07/2016.

A pesquisa utilizar-se-á dos dados recebidas de forma agregada, assegurando que dados individuais e de sua empresa não serão divulgados. Ressalta-se que as informações resultantes do estudo serão disponibilizadas para a ABIEF e às empresas colaboradoras da coleta de dados.

Desde já, antecipo sinceros agradecimentos pela sua importante contribuição!

Cordialmente,

Jandir Balensiefer Vicenzi
Acadêmico PPGAdm/FEAC/UPF
E-mail: jandirvicenzi@gmail.com
Fones (54) 3343 1727 - (54) 8121-9291

Prof. Dr. Verner Luis Antoni
Orientador da pesquisa / Coordenador PPGAdm/FEAC/UPF
E-mail: antoni@upf.br

APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS



Questionário

O presente questionário tem como finalidade coletar dados para a pesquisa intitulada “**Integração entre marketing e operações de produção e seu impacto no desempenho da indústria de embalagens plásticas flexíveis**”. O objetivo da pesquisa é verificar se ocorre relação entre a integração de marketing e operações de produção e o quanto esta integração impacta no desempenho organizacional. Ressalta-se que os dados serão analisados de forma agregada, não sendo identificadas características individuais dos entrevistados.

BLOCO I –Perfil da empresa e respondente

Número de funcionários:	
Produção anual (kg):	
Cargo do respondente:	
Área do respondente:	<input type="checkbox"/> Marketing/Comercial <input type="checkbox"/> Produção/Operações
Estado onde a empresa está situada:	

BLOCO II - Integração entre marketing e produção

Assinale com um “X”, numa escala de **1 (Nunca)** a **5 (Sempre)**, em cada uma das afirmativas abaixo, qual o grau de compartilhamento de informações (troca de informações entre as áreas) entre marketing e produção na sua empresa:

Afirmativa	Nunca Sempre				
	←-----+-----→				
Ocorre compartilhamento de informações, entre marketing e produção, para a análise das oportunidades de mercado.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ocorre compartilhamento de informações, entre marketing e produção, quanto aos testes de marketing e vendas, antes do lançamento de produtos.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ocorre compartilhamento de informações, entre marketing e produção, para a elaboração dos planos de marketing.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ocorre compartilhamento de informações, entre marketing e produção, para o lançamento de novos produtos no mercado.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BLOCO III - Desempenho organizacional em inovação

Considerando o desempenho ou o sucesso em inovação da sua empresa, assinale com um “X”, numa escala de **1 (Discordo Totalmente)** a **5 (Concordo Totalmente)**, qual o seu grau de concordância com as afirmativas a seguir:

Afirmativa	Discordo Totalmente Concordo Totalmente				
	←-----+-----→				
	1	2	3	4	5
Do ponto de vista de rentabilidade, nosso programa de desenvolvimento de novos produtos tem alcançado sucesso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comparado com os principais concorrentes, nosso programa de desenvolvimento de novos produtos tem alcançado mais sucesso em vendas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comparado com os principais concorrentes, nosso tempo de ciclo no desenvolvimento de novos produtos tem sido mais curto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nossas linhas de produtos são mais amplas do que a de nossos concorrentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

APÊNDICE C – CARTA DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE EMBALAGENS PLÁSTICAS FLEXÍVEIS



AUTORIZAÇÃO

Autorizamos o Sr. Jandir Balensiefer Vicenzi, CPF nº 938.399.520-34, aluno do Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo – UPF, a utilizar o nome da Associação Brasileira da Indústria de Embalagens Plásticas Flexíveis (ABIEF), para esse único e exclusivo fim, como instituição apoiadora da pesquisa intitulada “Integração entre marketing e operações e seu impacto no desempenho na indústria de embalagens plásticas flexíveis”, que será realizada com todos os associados da ABIEF, que queiram participar desta pesquisa.

São Paulo, 12 de abril de 2016

ABIEF – Associação Brasileira das
Indústrias de Embalagens Plásticas
Flexíveis

APÊNDICE D – TESTE *t* DE STUDENT

Variável	Área	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Ocorre compartilhamento de informações, entre marketing e produção, para a análise das oportunidades de mercado.	Produção	41	4,10	1,068	,167
	Marketing	41	3,66	,990	,155
Ocorre compartilhamento de informações, entre marketing e produção, quanto aos testes de marketing e vendas, antes do lançamento de produtos.	Produção	41	4,12	1,122	,175
	Marketing	41	3,83	,892	,139
Ocorre compartilhamento de informações, entre marketing e produção, para a elaboração dos planos de marketing.	Produção	41	3,46	1,164	,182
	Marketing	41	3,12	1,144	,179
Ocorre compartilhamento de informações, entre marketing e produção, para o lançamento de novos produtos no mercado.	Produção	41	4,24	1,067	,167
	Marketing	41	3,90	,995	,155
Do ponto de vista de rentabilidade, nosso programa de desenvolvimento de novos produtos tem alcançado sucesso.	Produção	41	3,90	,889	,139
	Marketing	41	3,95	,740	,116
Comparado com os principais concorrentes, nosso programa de desenvolvimento de novos produtos tem alcançado mais sucesso em vendas.	Produção	41	3,90	1,068	,143
	Marketing	41	3,71	,990	,117
Comparado com os principais concorrentes, nosso tempo de ciclo no desenvolvimento de novos produtos tem sido mais curto.	Produção	41	3,32	1,122	,162
	Marketing	41	3,34	,892	,155
Nossas linhas de produtos são mais amplas do que a de nossos concorrentes.	Produção	41	3,61	1,164	,167
	Marketing	41	3,51	1,144	,155