

Integração entre marketing e operações e o impacto na inovação de produtos

Jandir Balensiefer Vicenzi (UPF) jandirvicenzi@gmail.com
Verner Luis Antoni (UPF) vernerantoni@brturbo.com.br
Claudio Damacena (PUC) damacena.claudio@gmail.com
Carlos Henrique Riss (UPF) carlosriss@hotmail.com

Resumo:

A integração entre as funções marketing e operações de uma empresa é essencial para o alcance e sustentação de vantagens competitivas e na entrega de valor adicionado aos clientes. Ademais, diante do processo de desenvolvimento de novos produtos e inovação, a necessidade de integração entre essas duas funções se mostra ainda mais evidente. Na indústria de embalagens plásticas flexíveis, inserida num ambiente complexo e dinâmico, a necessidade de uma maior colaboração entre as funções é vital para oferecer soluções inovadoras, agregando valor superior aos clientes com baixo custo. O presente estudo tem como objetivo demonstrar o impacto da relação entre a integração de marketing e operações e o desempenho organizacional, sob o enfoque da inovação, junto a gestores das áreas de marketing e operações. Os resultados da pesquisa empírica demonstra relação positiva entre a integração das áreas e o desempenho organizacional, porém as análises estatísticas demonstraram que existe diferentes percepções entre os gestores das duas funções quanto a relação entre as variáveis.

Palavras chave: Funções, Marketing, Operações, Desempenho, Inovação.

Integrating marketing and operations and the impact on innovation in products

Abstract

The integration of both marketing and operations functions of a company is essential to achieve and sustain competitive advantage and to deliver value to customers. Furthermore, before the process of new product development and innovation, the need to integrate these two functions is shown even more clearly. In the industrial segment of flexible plastic packaging, inserted in a complex and dynamic environment, the need for greater collaboration between the functions is vital to deliver innovative solutions, adding superior value to customers at lower costs. This article aims to show the impact of the relationship between the integration of marketing and operations, as well as organizational performance, with a focus on innovation, with managers of marketing and operations areas. The results of empirical research show a positive relationship between the integration of areas and organizational performance, but the statistical analysis showed that there are different perceptions between managers of both functions as the relationship between the variables.

Key words: Functions, Marketing, Operations, *Performance*, Innovation.

1 Introdução

Uma maior e melhor integração entre as diferentes funções da empresa, em específico entre marketing e operações, torna-se primordial para o alcance e sustentação de vantagens competitivas. As funções marketing e operações constituem áreas-chave nas organizações pela responsabilidade de entregar valor adicionado aos clientes (PORTER, 1985; PIERCY, 2007). Por estas funções constituírem a tarefa básica de qualquer organização, especificando o que será produzido, como será produzido e os produtos e serviços serão fornecidos (TANG, 2010) contribuem significativamente para a promoção da interface entre a organização e o cliente (HILL, 2005). Neste contexto, o alinhamento das estratégias de marketing e de operações torna-se essencial para as organizações criarem valor superior para os clientes, proporcionando um melhor posicionamento competitivo frente à concorrência (NARVER; SLATER, 1990; HILL, 2005; PIERCY, 2007; TANG, 2010).

A integração das áreas fundamentais de decisão entre as funções é amplamente indicada na literatura como um importante meio para a obtenção de vantagens competitivas (SHAPIRO, 1977; WHEELWRIGHT; HAYES, 1985; O'LEARY-KELLY; FLORES, 2002) através da criação de valor superior aos clientes (NARVER; SLATER, 1990; PORTER, 1985, PIERCY, 2007). Em relação ao desempenho, embora exista um pensamento convencional que a integração entre as duas funções pode levar ao aumento da *performance*, há pouca pesquisa empírica que sustente essa relação (O'LEARY-KELLY; FLORES, 2002; MALHOTRA; SHARMA, 2002; GATTIKER, 2007; PAIVA, 2008; PAIVA; GAVRONSKI; D'AVILA, 2011).

A necessidade de integração entre as funções torna-se ainda mais evidente no processo de desenvolvimento de novos produtos e inovação. Conforme Zott (2003) a inovação de produto permite um melhor ajuste entre o portfólio de produtos da empresa e as necessidades do mercado, contribuindo positivamente sobre o desempenho das organizações (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 entender melhor quais os fatores de sucesso impactam na inovação em produto (MA et. al, 2015).

Os aspectos culturais inerentes a cada país é destacado como um fator moderador significativo na inovação e no sucesso do desenvolvimento de novos produtos (SOUDER; JENSSSEN, 1999; TROY et. al, 2008; CALANTONE; HARMANCIOGLU; DRÖGE, 2010). Objetivando desenvolver teorias generalizadas e aplicáveis em diferentes nações ou culturas, há a necessidade de uma maior compreensão da inovação de produtos em outros países que não são da América do Norte e Europa Ocidental (SONG; PARRY, 1996; SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010) e, em especial, em países em desenvolvimento (HURLEY; HULT, 1998; KESKIN, 2006).

No segmento de embalagens plásticas flexíveis, objeto deste estudo, caracterizado pelas relações interorganizacionais e extrema concorrência, a necessidade de uma colaboração entre as funções torna-se primordial. Inseridas num ambiente complexo e dinâmico, as indústrias do setor são impelidas a oferecerem, constantemente, soluções inovadoras para seus clientes, visando agregar valor superior aos consumidores finais com custos mais baixos. Para tanto, observa-se como premissa básica a inovação, a qual permite as indústrias obterem vantagens competitivas sustentáveis, o que perpassa pela maior e melhor integração entre as áreas de marketing e operações. Segundo dados da Associação Brasileira das Embalagens (ABRE), no ano de 2014 o setor movimentou o volume de R\$ 54,6 bilhões, correspondendo a quase 1% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, gerando mais de 226 mil empregos formais, demonstrando a importância econômica e social do segmento. Diante do apresentado,

justifica-se a importância tecnológica e científica deste estudo, contribuindo para a academia na evolução da temática pesquisada.

O presente estudo investigou a ocorrência de relação entre a integração de marketing e operações e o desempenho organizacional, sob o enfoque da inovação. Para tanto, na seção seguinte apresenta-se o referencial teórico, abordando conceitos centrais relativos a integração entre marketing e operações e o desempenho em inovação. Posteriormente a metodologia utilizada é descrita, bem como os resultados alcançados são discutidos e explicitados. Por fim, as considerações finais são apresentadas, ressaltando as contribuições do estudo.

2 Referencial teórico

2.1 Integração entre marketing e operações

Marketing é uma função externa focada no monitoramento das condições e tendências de mercado, desenvolvendo um plano estratégico que vise o crescimento das receitas da organização e sua participação de mercado (TANG, 2010), visando construir e manter uma vantagem competitiva sustentável (DAY, 1992). Neste 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 (TANG, 2010). 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; URDAN; URDAN, 2006). A segunda, filosófica, refere-se à busca pela *performance* organizacional a longo prazo, disseminando uma cultura organizacional orientada para o mercado (NARVER; SLATER, 1990; WEITZ; WENSLEY, 1992; TOLEDO, 1994).

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 (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 os recursos capazes de transformar as decisões estratégicas em realidade operacional (HAYES; WHEELWRIGHT, 2005). 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 inerentemente interfuncional, tornando a integração entre as funções vitais para o sucesso empresarial (PIERCY, 2007).

O conceito de integração entre as funções apresenta várias abordagens e diferentes definições na literatura. Para O’Leary-Kelly e Flores (2002), o nível de integração refere-se à medida em que as funções trabalham juntas de maneira cooperativa para chegar a resultados mutuamente aceitáveis. Segundo os autores, a integração engloba construções relacionadas com o grau de cooperação, coordenação, interação e colaboração (O’LEARY-KELLY; FLORES, 2002). Sob

a ótica do desenvolvimento de novos produtos, Kong et al. (2015) definem a integração entre marketing e operações como o grau de compartilhamento de informações, coordenação e envolvimento conjunto das funções na realização de atividades no desenvolvimento de novos produtos.

Para satisfazer com excelência as expectativas dos clientes, existe a necessidade de uma apurada congruência entre o que foi prometido pelo marketing e o que realmente foi entregue pelas operações (PIERCY, 2007). Neste contexto, várias decisões são tomadas pelas funções e que 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).

2.2 Desempenho em inovação

Dentre os diversos indicadores de *performance* organizacional, destaca-se a utilização da inovação como importante medida de desempenho. Conforme Zhang (2009), a inovação contribui para o resultado financeiro da empresa, tornando-se por si só, um indicador de *performance*. Segundo o autor, “a capacidade da empresa para inovar tem sido tratada como um resultado organizacional em seu próprio direito” (ZHANG, 2009, p. 279).

Conforme Sivakumar e Nakata (2003), inovação de produto é definida como o processo de conceber, criar e lançar produtos novos para a empresa, para um mercado ou para o mundo. Já o desempenho em inovação refere-se ao grau de sucesso alcançado pela empresa com os novos produtos no mercado (MONTROYA-WEISS; CALANTONE, 1994; HENARD; SZYMANSKI, 2001;). Na literatura, vários estudos destacam o impacto positivo da inovação bem sucedida de produtos sobre o desempenho organizacional (SONG et. al, 2008; ZHANG; HU; KOTABE, 2011).

A inovação em produtos é uma poderosa ferramenta para enfrentar a concorrência no mercado global (ERNST, 2002; MA et. al, 2015), sendo vital para estabelecer a sobrevivência e moldar o futuro das empresas a longo prazo (SONG; MONTROYA-WEISS; SCHMIDT, 1997; KOTLER; KELLER, 2006). Neste contexto, 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).

2.3 Integração entre marketing e operações e o desempenho em inovação

Considerando a relação com a inovação, marketing e operações são as perspectivas funcionais mais representativas nas atividades de desenvolvimento de novos produtos (SWINK; SONG, 2007; SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010). Embora as funções desempenhem atividades-chaves na inovação, os objetivos distintos e diferentes perspectivas inerentes a cada função levam, muitas vezes, a conflitos e mal-entendidos no desenvolvimento de novos produtos (SONG; MONTROYA-WEISS; SCHMIDT, 1997; XIE et. al, 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). Neste 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; MONTROYA-WEISS; SCHMIDT, 1997; SWINK, SONG, 2007; SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010).

Sustentado pelos vários estudos teóricos e empíricos que indicam a relação positiva entre a integração entre as funções marketing e operações e o desempenho organizacional

(SHAPIRO, 1977; HAUSMAN; MONTGOMERY; ROTH, 2002; O'LEARY-KELLY; FLORES, 2002; NARASIMNAN; KIM, 2002; SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010; D'AVILA, 2013); nas pesquisas que apontam para a importância vital das funções marketing e operações, como precursores de atividades-chave no desenvolvimento de novos produtos (SWINK; SONG, 2007; SONG; KAWAKAMI; STRINGFELLOW, 2010); e também nos 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) estabelece-se a hipótese do estudo:

Hipótese: Existe uma relação positiva entre a integração de marketing e operações e o desempenho em inovação.

3 Método

Para atender aos objetivos propostos, a metodologia utilizada no estudo foi pautada por duas etapas: uma exploratória e qualitativa e outra descritiva e quantitativa. A etapa exploratória e qualitativa contemplou o desenvolvimento do modelo teórico, definição e validação dos construtos e do instrumento de coleta de dados utilizados; já a etapa descritiva e quantitativa centraram-se na definição da população e sujeitos da pesquisa, coleta de dados, identificação da amostra e procedimentos estatísticos de análise dos dados.

Utilizando-se do construto teórico proposto por Song, Kawakami e Stringfellow (2010), o instrumento de coleta de dados foi elaborado através de duas dimensões: a primeira contemplou questões referentes ao nível de integração entre marketing e operações, em que os respondentes deveriam apontar dentre uma escala de 1 (nunca) a 5 (sempre), o grau de compartilhamento de informações entre marketing e operações nas diferentes etapas do desenvolvimento de novos produtos; a segunda dimensão apresentou questões relativas ao desempenho percebido em inovação, onde os gestores deveriam expressar numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), qual o grau de desempenho em inovação percebida em quatro diferentes perspectivas relacionadas ao desenvolvimento de novos produtos.

A população total da pesquisa foi composta por 319 indústrias de embalagens plásticas flexíveis do Brasil e teve como sujeitos gestores das áreas marketing e comercial e produção e operações. Os dados foram coletados através de correio eletrônico e telefone por meio de um questionário estruturado e auto-aplicável no período de 27 de junho a 15 de julho de 2016. Foram direcionados 207 questionários por e-mail, retornando 32 instrumentos válidos, correspondendo a uma taxa de retorno de 15,4%. Utilizando-se da técnica de coleta por telefone, obteve-se a resposta de mais 50 gestores. O total de questionários válidos foi de 82, sendo 41 por gestores da área de marketing e comercial e 41 por gestores da área de produção e operações.

Os procedimentos estatísticos para análise dos dados foram pautados pelas seguintes etapas: caracterização da amostra, determinando o perfil dos gestores e empresas pesquisadas; análise do nível de confiabilidade dos construtos através do alpha de Cronbach; análise multivariada de dados, englobando análises de regressão linear e correlação de *Pearson* entre as variáveis. Para tanto, utilizaram-se de *software* estatístico SPSS.

4 Resultados e discussão

4.1 Caracterização da amostra

A Tabela 1 demonstra o perfil dos respondentes da pesquisa quanto ao cargo exercido. Analisando as informações do total de gestores entrevistados, destaca-se a predominância de gerentes (66) em relação ao número de diretores (16).

Área do respondente	Cargo ocupado	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência acumulada
Produção / 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%	100%
Marketing / 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%	100%
Total		82	100%	100%

Fonte: Dados primários, 2016.

Tabela 1 – Cargo dos respondentes

Verificando o perfil dos cargos dos respondentes na área de marketing e comercial, destaca-se que do total de 41 gestores participantes da pesquisa, apenas um único profissional ocupa cargo relacionado especificamente à área de marketing. Esta informação sugere um viés dos respondentes, numa visão mais operacional relacionado à área comercial e de vendas do que propriamente estratégica e sistêmica relacionada à função marketing.

Considerando a classificação das empresas por número de colaboradores do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), 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.

4.2 Confiabilidade das medidas internas

O cálculo dos coeficientes de Cronbach (HAIR et al. 2005) indicou, no construto integração entre marketing e operações, um alfa na ordem de 0,78. No segundo, desempenho em inovação, a apuração inicial da confiabilidade da dimensão indicou a necessidade de eliminação da última variável “nossas linhas de produtos são mais amplas do que a de nossos concorrentes” do modelo, processo chamado de depuração da escala. A eliminação da variável justifica-se pela menor correlação verificada entre as demais variáveis da dimensão. Após esse processo, o alfa do construto ficou definido em 0,66.

4.3 Análise multivariada dos dados e teste da hipótese

Nesta seção, apresenta-se o detalhamento da média, mediana e desvio padrão cada uma das variáveis que compõem os dois construtos utilizados na pesquisa. Na primeira dimensão é verificado o nível de integração entre as funções marketing e operações e, na segunda, o desempenho em inovação é obtido sob a perspectiva dos gestores de ambas as áreas.

Na primeira dimensão, descrita na Tabela 2, os respondentes deveriam apontar o grau de compartilhamento de informações entre marketing e comercial e operações e produção nas quatro diferentes etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos. A média geral do

construto ficou definida em 3,80, indicando um nível moderado de integração entre as funções.

Variáveis - Integração entre Marketing e Operações		Área funcional do respondente		
		Marketing / Comercial n=41	Produção / 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
Médias totais do construto	Média	3,98	3,63	3,80
	Mediana	4,0	3,75	3,75
	Desvio padrão	1,105	1,005	1,0662

Fonte: Dados primários, 2016.

Tabela 2 – Índices do construto integração entre marketing e operações

Considerando as médias apresentadas na Tabela 2, referente as quatro variáveis que compõe o construto, percebe-se uma opinião convergente dos gestores quanto à seqüência das fases onde 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 a opinião dos profissionais da área de marketing e comercial.

Na segunda dimensão, descrita na Tabela 3, os gestores indicaram o grau de desempenho ou sucesso em inovação percebida em quatro diferentes perspectivas relacionadas ao desenvolvimento de novos produtos. A média geral obtida no construto (3,65) demonstra que o programa de desenvolvimento de novos produtos nas empresas estudadas assume uma marca ligeiramente acima do ponto central da escala de *performance* em inovação.

Considerando os dados explícitos na Tabela 3 relativo ao construto, observa-se, segundo a percepção dos gestores das duas áreas, que a rentabilidade e o sucesso em vendas são apontados como as perspectivas de maior impacto sob enfoque da inovação em produtos, alcançando médias na ordem de 3,93 e 3,80 respectivamente.

O maior distanciamento de percepção da dimensão é verificado na variável relacionada ao sucesso alcançado em vendas. A diferente visão entre as áreas sugere que a área de marketing e comercial possui uma visão mais focada nos resultados de seu próprio departamento, voltado a medida de desempenho relacionado a vendas.

Variáveis – Desempenho em Inovação		Área funcional do respondente		
		Marketing / Comercial n=41	Produção / 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
Médias totais do construto	Média	3,70	3,63	3,65
	Mediana	3,75	3,75	3,75
	Desvio padrão	1,011	0,879	0,942

Fonte: Dados primários, 2016.

Tabela 3 – Índices do construto desempenho em inovação

Considerando a integração entre marketing e operações como variável independente e o desempenho em inovação como variável dependente, procederam-se com as análises de regressão visando testar a hipótese do estudo. Para as referidas análises estatísticas, foram utilizadas as médias referentes a cada construto.

Os resultados da regressão linear envolvendo as duas áreas pode ser visualizada na Tabela 4. Identifica-se que a análise estatística apontou que as variáveis dependentes e independentes tem correlação na ordem de 31,3% ($R=0,313$), 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 indica que a hipótese do estudo é suportada, confirmando que a integração entre marketing e operações tem impacto positivo em inovação enquanto medida de desempenho.

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			

Fonte: Dados primários, 2016.

Tabela 4 – Resultado da análise do modelo

Os resultados alcançados são sustentados por diversos estudos empíricos identificados na literatura. O estudo *cross-country* de Song, Kawakami e Stringfellow (2010) desenvolvido com gestores americanos e japoneses apontou efeito positivo sobre o desempenho em inovação em ambos os países indicando que, apesar das diferenças ideológicas fundamentais que separam marketing e operações, políticas de gerenciamento podem aumentar o nível de

envolvimento entre as funções e ampliar a probabilidade de sucesso no desenvolvimento de novos produtos. O estudo de O'Leary-Kelly e Flores (2002) desenvolvido nos Estados Unidos fornece suporte empírico para a ligação positiva entre a integração de marketing e operações e o desempenho organizacional, indicando que a estratégia de negócios da empresas e a incerteza da demanda são moderadores da relação. No contexto chinês, Kong et al. (2015) apontaram que a integração eficaz entre as funções contribui positivamente para uma melhoria na inovação e relacionamento junto aos clientes, fornecendo orientação aos gestores para o alcance de maiores níveis de *performance*.

Visando compreender melhor os resultados do modelo, verificou-se a análise de regressão dividida pelas áreas funcionais dos respondentes. Os resultados exibidos na Tabela 5 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, 0,463, ao nível de significância de 95% e também pela fraca correlação verificada.

Área funcional do respondente	R		R Quadrado	R Quadrado Ajustado		Erro padrão da estimativa
Marketing/Comercial	0,118(a)		0,014	-0,011		0,77971
Produção/Operações	0,585(a)		0,342	0,326		0,48587
		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig
Marketing/Comercial	Regressão	0,333	1	0,333	0,548	0,463(a)
	Residual	23,710	39	0,608		
	Total	24,043	40			
Produção/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 primários, 2016.

Tabela 5 – Resultado da análise do modelo divididas por área

Diferentemente da visão dos gestores de marketing e comercial, na percepção dos gestores de produção e operações a integração entre as funções tem correlação com o desempenho em inovação de forma considerável, alcançando um índice de 58,5% (R=0,585), e estatisticamente significativo (Sig=0,000) a uma significância de 95%.

Na literatura, as diferentes percepções entre as funções também são destacadas no estudo de O'Leary-Kelly e Flores (2002). Os autores identificaram que os gestores de marketing e comercial e produção e operações são susceptíveis de ter opiniões muito diferentes sobre o nível de integração das áreas de decisão controladas tradicionalmente, indicando diferenças significativas nos resultados como relatado neste estudo.

5 Considerações finais

Conforme destacado, as funções marketing e operações constituem áreas fundamentais para o sucesso no desenvolvimento de novos produtos e inovação. Neste contexto, este estudo caracterizado como teórico-empírico, verificou o nível de integração entre as áreas, considerando o nível de compartilhamento de informações nas fases de desenvolvimento de novos produtos e o seu impacto no desempenho organizacional, obtido através das variáveis rentabilidade, sucesso em vendas, tempo de ciclo no desenvolvimento de novos produtos e amplitude de portfólio.

Considerando as percepções dos gestores de marketing e operações de forma conjunta, a

análise estatística apontou relação positiva da integração entre marketing e operações e o desempenho organizacional em inovação, validando a hipótese proposta no estudo. Contudo, analisando a opinião dos gestores das funções de forma separada, constatou-se resultados extremamente distintos. A percepção dos respondentes de operações e produção indicou um impacto positivo e significativo da integração entre as funções no desempenho organizacional, enquanto que na percepção dos gestores de marketing e comercial, não há relação entre as variáveis integração e *performance* em inovação. Os resultados obtidos sugerem novos estudos que venham a investigar a causa das diferentes percepções entre os gestores e também a necessidade de estudar o fenômeno em outros contextos organizacionais.

O presente trabalho alcançou o objetivo proposto, validando no contexto brasileiro e no segmento estudado os resultados referendados em várias pesquisas desenvolvida em outros países, confirmando que quando há uma maior sinergia entre as funções marketing e operações as empresas alcançam maior sucesso no desenvolvimento de novos produtos e no desempenho organizacional.

Referências

- 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: 25 set 2015.
- BOYER, K. K.; SWINK, M.; ROSENZWEIG, E. D.** *Operations strategy research in the POMS Journal*. Production and Operations Management, v. 18, n. 6, p. 442-449, 2005.
- 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.; HARMANCIOLU, 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.
- DAY, G.** *Marketing's contribution to the strategy dialogue*. *Journal of the Academy Marketing Science*, v. 20, n. 4, p. 323-329, 1992.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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, 2895–2917, 2007.
- HAIR JUNIOR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C.** *Análise multivariada de dados*. Bookman, Porto Alegre, 2005.
- 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.
- 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*, Palgrave Macmillan, London, 2005.

- 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.
- KAHN, K.; MENTZER, J.** *Marketing's integration with other departments.* Journal of Business Research, v.42, p. 53-62, 1998.
- 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.
- 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.; KELLER, K.L.** *Marketing Management.* 12th ed., New Jersey: Prentice Hall, 2006
- LAMB Jr., C. W.; HAIR Jr., J. F.; McDANIEL, C.** *Princípios de marketing.* São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2004.
- 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, M.; SHARMA, S.** *Spanning the continuum between marketing and operations.* Journal of Operations Management, v. 20, p. 209-219, 2002.
- MONTOYA-WEISS, M. M.; CALANTONE, R.** 1994. *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.
- 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.
- PARRY, M. E.; SONG, X. M.** *Identifying new product successes in China.* Journal of Product Innovation Management, v. 11, p. 15-30, 1994.
- 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.
- 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. Acessado em 28/05/2015.
- SHAPIRO, B.** *Can marketing and manufacturing coexist?* Harvard Business Review, n.55, p.104-114, 1977.
- 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.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R.** *Administração da produção.* São Paulo: Ed. Atlas, S.A., 1997.
- 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, X. M.; PARRY, M. E.** *What separates Japanese new product winners from losers?* Journal of Product Innovation Management, v. 13, p. 422–439, 1996.
- SONG, M.; PODOYNTSYNA, 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.

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.

SWINK, M. ; SONG, X. M. *Effects of marketing-manufacturing integration on new product development time and competitive advantage.* **Journal of Operations Management**, p.203–207, 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.

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.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. *Gestão do composto de marketing.* São Paulo: Editora Atlas, 2006.

XIE, J.; SONG, X. M.; STRINGFELLOW, A. *Antecedents and consequences of goal incongruity on new product development in five countries: a marketing view.* *Journal of Product Innovation Management*, v. 20, p. 233–250, 2003.

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.

WHEEHWIRGHT, 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. 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.