

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO

ANA BEATRIZ MURILLO OVIEDO

Análise dos processos de integração interfuncional em organizações orientadas
para o mercado: um estudo na Costa Rica e no Brasil

UBERLÂNDIA
2016

ANA BEATRIZ MURILLO OVIEDO

ANÁLISE DOS PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL EM
ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS PARA O MERCADO: UM ESTUDO NA
COSTA RICA E NO BRASIL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios, na Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Organização e Mudança

Orientador: Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta

UBERLÂNDIA
2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

O96a
2016 Oviedo, Ana Beatriz Murillo.
 Análise dos processos de integração interfuncional em organizações orientadas para o mercado : um estudo na Costa Rica e no Brasil / Ana Beatriz Murillo Oviedo. - 2016.
 142 f. : il.

 Orientador: Márcio Lopes Pimenta.
 Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração.
 Inclui bibliografia.

 1. Administração - Teses. 2. Mercado - Análise - Teses. 3. Alimentos - Comércio - Teses. 4. Alimentos - Indústria - Brasil - Teses. I. Pimenta, Márcio Lopes, 1977-. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658

Aos meus pais, Oscar e Ana, por serem
exemplo de paciência e perseverança.

Ao Mauricio, meu amor, meu amigo
e meu parceiro.

AGRADECIMENTOS

A Deus. Sem a fortaleza e a esperança que vêm Dele não teria conseguido chegar neste momento. Pela vida e pelas pessoas que têm sido parte dela, construindo o que eu sou hoje.

À *Virgencita de los Angeles*, por sua proteção.

À minha família que, apesar da distância, me acompanharam todos os dias. Especialmente meus pais que sempre estão presentes na minha vida, me orientando e animando para conseguir meus objetivos; meus irmãos: Su, Fa e Pao pela motivação e alegria que dia a dia trazem à minha vida; a Arianna, por ser uma maravilhosa benção; ao Mau, por nunca desistir de mim, e ser sempre meu parceiro nos momentos fáceis e ainda mais nos difíceis; a Tia Gabbie, pela coragem enviada na mensagem diária. Aos meus sogros, que sempre me apoiaram e deram, para mim, um dos melhores presentes que recebi na vida.

Ao meu orientador, Prof. Márcio Lopes Pimenta, pela confiança, pelas aprendizagens e todo o apoio oferecido durante o mestrado. Muito obrigada!

Ao meu orientador na Costa Rica, Prof. José Manuel Núñez, pela motivação para participar no programa, e tantas oportunidades que nunca duvida em oferecer para mim.

Ao Prof. Valdir pelas aprendizagens, e a compreensão e o acolhimento que deu para mim desde o meu primeiro dia em Uberlândia.

Aos professores Cintia e André, pelas aprendizagens em suas disciplinas e na vida.

À turma 2015 do Mestrado, pelo acolhimento carinhoso, pelas interessantes conversas na sala de aula e pelas aprendizagens de vida que cada um deixou para mim. À Ananda e ao Leo, pela confiança e parceria no trabalho em equipe, aprendi muito com vocês. À Fran e à Renata, duas colegas e amigas lindas lindas que fizeram que o mestrado tivesse um tom diferente.

À Isabel, minha mãe brasileira, que abriu as portas de sua casa e seu coração para mim, e me acolheu como filha.

Aos meus amigos em Uberlândia: Vinicius, Daiane, Alan e Diego, converteram-se em cúmplices e irmãos.

Aos professores José Eduardo Ferreira Lopes e Éderson Luiz Piato, por participar no desenvolvimento da minha dissertação com suas contribuições.

Às pessoas que facilitaram o contato com as organizações pesquisadas.

“Eventually all things fall into place. Until then, laugh at the confusion, live for the moments, and know everything happens for a reason”

Albert Schweitzer

RESUMO

A Orientação para o Mercado é uma perspectiva estratégica que preza a geração e a disseminação de conhecimento sobre o entorno para satisfazer as necessidades do mercado. Essa satisfação de necessidades de mercado deve ser buscada por meio de estratégias responsivas, que envolvam a participação de diversas funções e níveis organizacionais para geração da inteligência de mercado. Desta forma, a Orientação para o Mercado acontece por uma série de processos interfuncionais que buscam atender às necessidades do mercado, a partir de informações geradas por seus atores: clientes, concorrentes, consumidores, compradores, fornecedores. A Integração Interfuncional, por sua parte, são os esforços e trabalhos nos quais há participação ativa de várias funções ou departamentos de uma organização, buscando gerar melhores resultados a partir da união de percepções, por meio de fatores formais e informais. A literatura apresenta a Integração Interfuncional como um antecedente da Orientação para o Mercado, e uma lista de nove fatores de integração orientados para o mercado. Não obstante, esses estudos não mostram a forma como a Integração Interfuncional é operacionalizada para que as organizações consigam ser orientadas para o mercado. Essa pesquisa tem como objetivo analisar como o processo de integração interfuncional contribui para que as organizações consigam adotar estratégias de Orientação para o Mercado no contexto industrial de alimentos Latino Americano. Para isto, um estudo multicaso foi realizado na Costa Rica e no Brasil, com duas organizações orientadas para o mercado do setor de alimentos e bebidas. Entre junho e outubro de 2016, foram realizadas 24 entrevistas semiestruturadas com gerentes, líderes e supervisores dos departamentos de: marketing, comercial, logística, produção, planejamento, finanças, compras, recursos humanos. Além disso, com o intuito de triangular os dados, foi utilizada uma escala quantitativa para medir o nível de integração interfuncional nos processos estudados de cada organização. Os resultados mostraram que nas organizações são realizados processos de integração orientados para o mercado, isto é, pontos de contato que envolvem mais de duas ou três departamentos na organização com o intuito de melhorar a resposta que a organização oferece ao mercado. Estes processos são: Entrega de produtos e serviço, Lançamento de inovações, Solução de reclamações e projetos de inovação e melhoria interna para o fortalecimento da Orientação para o Mercado. Estes processos precisam de fatores de integração que facilitam o alcance de resultados relacionados à orientação para o mercado, como: responsividade, disseminação de conhecimento de mercado e satisfação do cliente. São apresentadas sete proposições teóricas geradas a partir desta pesquisa, com o intuito de acrescentar elementos ao conhecimento da operacionalização da Orientação para o Mercado dentro das organizações, por meio da Integração Interfuncional.

Palavras chave: Integração Interfuncional, Orientação para o Mercado, Responsividade, Indústria de Alimentos.

RESUMEN

La Orientación para el Mercado es una perspectiva estratégica que busca la generación y diseminación de conocimiento sobre el entorno para satisfacer las necesidades del mercado. Esta satisfacción de necesidades del mercado debe buscarse por medio de estrategias responsivas, que incluyan la participación de diversas funciones y niveles organizacionales para la generación de la inteligencia de mercado. De esta forma, la orientación para el mercado se da por medio de procesos interfuncionales que tienen el objetivo de atender las necesidades del mercado, a partir de enfoque generados por sus actores: clientes, competidores, consumidores, compradores y proveedores. La Integración Interfuncional, por su parte, corresponde a los esfuerzos y trabajos en los cuales hay participación activa de varias funciones o departamentos de una organización, buscando generar mejores resultados a partir de la unión de percepciones, por medio de factores formales e informales. La literatura presenta la Integración Interfuncional como un antecedente de la Orientación para el Mercado, y una lista de nueve factores de integración orientados para el mercado. No obstante, estos estudios no muestran la forma como la Integración Interfuncional es operacionalizada para que las organizaciones consigan ser orientadas para el mercado. Esta investigación tiene como objetivo analizar cómo el proceso de Integración Interfuncional contribuye para que las organizaciones consigan adoptar estrategias de Orientación para el Mercado en el contexto de la industria Latinoamericana de alimentos. Para esto, fue realizado un estudio multicaso en Costa Rica y Brasil, con dos organizaciones orientadas para el mercado del sector de alimentos y bebidas. Entre junio y octubre del 2016, fueron realizadas 24 entrevistas semiestructuradas con gerentes, líderes y supervisores de los departamentos de marketing, comercial, logística, planeamiento, finanzas, compras y recursos humanos. Además, para triangular los datos, fue utilizada una escala cuantitativa para medir el nivel de integración interfuncional en los procesos estudiados de cada organización. Los resultados mostraron que en ambas organizaciones son realizados procesos de integración orientados para el mercado, que corresponden a puntos de contacto que involucran a más de dos o tres departamentos en la organización, para mejorar la respuesta que se ofrece al mercado. Estos procesos son: Entrega de productos y servicio, Lanzamiento de innovaciones, Solución de reclamos y Proyectos de innovación y mejoría interna para el fortalecimiento de la Orientación para el Mercado. Estos procesos requieren de factores de integración que faciliten el alcance de los resultados relacionados con la orientación para el mercado, como: responsividad, diseminación del conocimiento de mercado y satisfacción del cliente. Son presentadas siete proposiciones teóricas generadas a partir de esta investigación, con el objetivo de aumentar elementos al conocimiento de la operacionalización de la Orientación para el Mercado dentro de las organizaciones, por medio de la Integración Interfuncional.

Palabras clave: Integración Interfuncional, Orientación para el Mercado, Responsividad, Industria de Alimentos.

ABSTRACT

Market orientation is a strategic perspective looking for knowledge generation and dissemination about context, to satisfy market needs. This market needs satisfaction must be searched through responsive strategies, involving the participation of several functions and hierarchical levels for the generation of market intelligence. Hence, market orientation occurs through interfunctional processes looking for attending market needs through information obtained from: competitors, consumers, customers, shoppers and suppliers. On the other hand interfunctional integration is about the efforts and tasks with active participation of many functions or departments of an organization, looking for the generations of improving results through perceptions union with formal and informal integration factors. Literature shows interfunctional integration as an antecedent for market orientation, and a list of nine market oriented integration factors. Nevertheless, these studies do not show how interfunctional integration is operationalized in the organizations in order to achieve market orientation. This research has the objective of analyzing how interfunctional integration process helps organizations to adopt market orientation strategies, on the Latin American Foods Industrial Sector. To do this, a Multi-Case study was conducted in Costa Rica and Brazil, with two market oriented firms. A total of 24 in depth interviews were realized between June and October 2016, with managers and supervisors from diverse departments such as marketing, commercial, logistics, finance and human resources. Moreover, for triangulation, integration level of the organizations was evaluated though a quantitative scale. Results show that both organizations have market oriented integration processes, as contact points involving more than three departments, to improve responsiveness. These processes are: innovation launch, products and service delivery, claims solution and innovation and improvements projects for a stronger market orientation. These processes require integration factors to help the achievement of results related to market orientation: responsiveness, market intelligence dissemination and customer satisfaction. Seven theoretical propositions are presented, with the aim of increasing elements to the knowledge of the operationalization of market orientation on organizations, through interfunctional integration.

Keywords: Cross-functional integration, Market Orientation, Responsiveness, Foods Industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura da dissertação.	10
Figura 2. Componentes comportamentais e critérios de decisão da OM segundo Narver e Slater.....	14
Figura 3. Antecedentes e consequências da OM.	15
Figura 4. Perspectivas dos estudos da OM e síntese das dimensões.	21
Figura 5. Elementos da dinâmica da integração interfuncional.....	31
Figura 6. Elementos dos Processos de Integração Interfuncional orientados para o Mercado: Lançamento de inovações e entrega de produtos e serviço.	61
Figura 7. Elementos do Processo de Integração Interfuncional orientado para o Mercado: Solução de reclamações.....	68
Figura 8. Elementos dos Processos de Integração Interfuncional orientados para o Mercado: Lançamento de inovações e venda e entrega de produtos.	75
Figura 9. Elementos dos Processos de Integração Interfuncional orientados para o Mercado: inovação e melhoria interna para o fortalecimento da Orientação para o Mercado.	83
Figura 10. Elementos dos Processos Interfuncionais Orientados para o Mercado.....	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Definições teóricas da OM.	18
Quadro 2. Definições teóricas da Integração Interfuncional.	29
Quadro 3. Facilitadores e inibidores do comportamento colaborativo.....	33
Quadro 4. Conceitos sobre a II como antecedente da OM.	40
Quadro 5. Temas pesquisados que relacionam a OM e a integração interfuncional.....	42
Quadro 6. Fatores de integração que promovem a OM.....	48
Quadro 7. Categorias para a construção do roteiro de entrevista	54
Quadro 8. Características das organizações estudadas.....	55
Quadro 9. Síntese dos Procedimentos Metodológicos	56
Quadro 10. Impactos dos Processos Interfuncionais Orientados para o Mercado, de acordo com dados da pesquisa.	95

LISTA DE ABREVIATURAS

AC2	Analista de Compras - Organização CR
AD1	Analista de Desenvolvimento - Organização BR
AR1	Analista de Categoria Refrigerante - Organização BR
AS1	Analista do SAC - Organização BR
AT1	Analista de Treinamento - Organização BR
BR	Brasil
CC2	Coordenadora de Contabilidade - Organização CR
CF1	Coordenador Financeiro - Organização BR
CL2	Coordenador de Logística - Organização CR
CP1	Analista de Controle de Produção - Organização BR
CQ1	Coordenador Controle de Qualidade - Organização BR
CR	Costa Rica
CS1	Compradora Sênior - Organização BR
DV2	Gerente de Desenvolvimento de Vendas - Organização CR
EUA	Estados Unidos
GCO2	Gerente do Canal de Comercio Organizado - Organização CR
GF2	Gerente de Planejamento Financeiro - Organização CR
GMA2	Gerente de Marketing da Unidade de Negócio Alimentos, Cookies e Bolachas - Organização CR
GMS2	Gerente de Marketing da Unidade de Negócio Salgadinhos - Organização CR
GPI1	Gerente Planejamento Integrado - Organização BR
GV2	Gerente do Canal de Varejo - Organização CR
IED	Investimento Estrangeiro Direto
IES	Instituições de Ensino Superior
II	Integração Interfuncional

MA1	Líder de Movimentos e Armazenagem - Organização BR
MKTOR	Escala de medição da Orientação para o Mercado elaborada por Narver e Slater (1990).
MARKOR	Escala de medição da Orientação para o Mercado elaborada por Kohli, Jaworski e Kumar (1993).
OM	Orientação para o Mercado
PM1	Supervisor de Planejamento Mercadológico - Organização BR
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PP1	Analista Planejamento de Produção - Organização BR
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RH	Recursos Humanos
RH2	Analista de Recursos Humanos - Organização CR
SA1	Supervisor de Almoxarifado - Organização BR
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
TM1	Supervisor de Trade Marketing - Organização BR

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Problematização.....	4
1.2. Objetivos.....	6
1.2.1. Objetivo Geral:.....	6
1.2.2. Objetivos Específicos:.....	6
1.3. Justificativa.....	6
1.4. Estrutura da dissertação.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1. Orientação para o Mercado.....	11
2.1.1. Orientação para o mercado: antecedentes e seus componentes.....	11
2.1.2. Orientação para o mercado no contexto Latino-americano.....	24
2.2. Integração Interfuncional.....	27
2.2.1. Framework de processos da integração interfuncional.....	30
2.3. A Relação entre Integração Interfuncional e Orientação para o Mercado.....	37
2.3.1. O contexto Latino-americano nos estudos da orientação para o mercado e a integração interfuncional.....	37
2.3.2. A integração interfuncional como antecedente da orientação para o mercado. .	39
2.3.3. O campo de ação da orientação para o mercado, nos estudos que incluem a integração interfuncional.....	41
2.3.4. Os fatores de integração que promovem a orientação para o mercado.	47
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	50
3.1. Técnicas de Coleta de Dados.....	51
3.1.1. Seleção dos casos para analisar.....	52
3.1.2. Instrumentos de coleta de dados.....	53
3.2. Procedimento de Coleta de Dados.....	54
3.3. Técnica de Análise de Dados.....	55
3.4. Síntese dos Procedimentos Metodológicos.....	56
4. RESULTADOS	57

4.1.	Descrição da Organização BR.	57
4.1.1.	A influência da integração interfuncional para a OM na Organização BR.....	59
4.1.2.	Fatores de integração presentes nos processos: Lançamento de inovações e Entrega de produtos e serviço	63
4.1.3.	Impactos da integração interfuncional nos processos: Lançamento de inovações e Entrega de produtos e serviço.....	66
4.1.4.	Fatores de integração presentes no processo: Solução de reclamações.....	68
4.1.5.	Impactos da integração interfuncional no processo: Solução de reclamações ...	69
4.2.	Descrição da Organização CR.	70
4.2.1.	A influência da integração interfuncional para a OM na Organização CR.....	74
4.2.2.	Fatores de integração presentes nos processos: Entrega de produtos e serviço, Lançamento de inovações.	77
4.2.3.	Impactos da integração interfuncional nos processos: Entrega de produtos e serviço, Lançamento de inovações.....	81
4.2.4.	Fatores de integração presentes no processo: inovação e melhoria interna para o fortalecimento da Orientação para o Mercado	82
4.2.5.	Impactos da integração interfuncional no processo: inovação e melhoria interna para o fortalecimento da Orientação para o Mercado	83
4.3.	Análise intercaso.....	84
4.3.1.	Proposições do estudo	88
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
5.1.	Atendimento aos objetivos.....	97
5.2.	Contribuições Teóricas	101
5.3.	Implicações práticas e gerenciais.....	104
5.4.	Limitações e sugestões de pesquisas futuras	104
	REFERÊNCIAS	106
	APÊNDICE 1. Roteiro para entrevista.	129
	APÊNDICE 2. Roteiro para entrevista em Espanhol	132
	APÊNDICE 3. Organograma da Organização CR	135
	ANEXO A. Questionário Nível de Integração.	136
	ANEXO B. Questionário Nível de Integração em Espanhol.	140

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico das organizações requer, cada vez mais, a integração de distintos olhares dentro de sua estrutura. Para isto, os níveis: corporativo, de negócio e funcional devem interagir de maneira constante para que as decisões sejam orientadas para os objetivos globais da organização. Varadarajan e Clark (1994) sugerem a importância da construção interdisciplinar de estratégias, buscando aprimorar a resposta frente às mudanças do contexto e da concorrência para manter a competitividade da organização. A integração interfuncional (II) tem se tornado um meio para conseguir a melhora nos níveis de responsividade, na criação e entrega de valor ao cliente. A II consiste nos processos de colaboração e interação entre departamentos de uma organização (Kahn & Mentzer, 1998).

Pimenta, Silva e Tate (2016) estudaram a dinâmica de II, caracterizada por cinco elementos que estão presentes nos processos de integração: pontos de contato, fatores de integração, formalidade / informalidade, nível de integração, e impactos da integração. Os pontos de contato são as áreas ou atividades que interagem e trabalham em conjunto para conseguir a execução de uma função. Desta forma, as áreas que interagem nos pontos de contato têm sido pesquisadas, como Marketing e Logística (Lambert & Cook, 1990; Stank, Daugherty & Ellinger 1999; Chen, Mattioda & Daugherty 2007; Pimenta, 2011; Pimenta, Da Silva, & Yokoyama, 2011), Marketing, Logística e Produção (Silva, Lombardi & Pimenta, 2013), Marketing e Pesquisa e Desenvolvimento -P&D- (García, Sanzo, & Trespalacios, 2005), P&D e Manufatura (Hauptman & Hirji, 1999), Marketing e Recursos Humanos (Chimhanzi, 2004), Vendas e Marketing (Rouziès *et al.*, 2005), Demanda e Suprimento (Esper, Ellinger, Stank, Flint & Moon, 2009; Hilletofth & Lättilä, 2012).

Outros estudos analisam os fatores de integração, e a formalidade ou informalidade na qual se apresentam os fatores. Lambert e Cook (1990) propõem um framework para a integração das funções de Marketing e Logística, incluindo os métodos e ferramentas que podem ser usadas na integração. Wlazlak e Johansson (2014), por sua vez, focam o estudo nos desafios de comunicação como um dos fatores que fazem parte dos processos de integração interfuncional entre as áreas de manufatura e P&D, com a particularidade do distanciamento geográfico como obstáculo à integração.

Outro foco de atenção nas pesquisas sobre integração interfuncional é relacionado aos impactos da integração, tais como: o incremento de lucro na organização por aumentar os

níveis de serviço ao cliente (Lambert & Cook, 1990), garantia, criação e a entrega de valor para seus clientes (Esper *et al*, 2009; Hilletofth & Lättilä, 2012), eficiência nos processos de desenvolvimento de produtos (Lawrence & Lorsch, 1967; Perks, 2007), melhora no desempenho organizacional (Rouziès *et al.*, 2005). Pimenta (2011) identificou que a integração entre marketing e logística gera um impacto no aumento da responsividade ao mercado.

A orientação para o mercado (OM) existe quando uma organização evidencia a capacidade para entender, atrair e manter seus clientes, aprofundando seus relacionamentos com eles e com os outros *stakeholders*. Dessa forma, a organização compartilha o conhecimento dentro e fora da organização para coletar as informações do mercado que lhe permitam atender melhor as relações com os consumidores (Day, 1999).

Kohli e Jaworski (1990), Jaworski e Kohli (1993) identificaram que essa orientação é consequência de três fatores: os gerenciais, as dinâmicas interdepartamentais e os sistemas organizacionais; tendo a responsividade frente às mudanças nas necessidades do cliente como parte das características da OM. Dentro dos sistemas organizacionais as estruturas, a formalização, a departamentalização, as métricas de marketing, e as políticas sobre comportamento também estão relacionadas com as dinâmicas interdepartamentais. Estas dinâmicas são as interações e relações, formais e informais, que existem na organização, com variâncias na orientação ao mercado, segundo a aceitação dessa conectividade e colaboração interdisciplinar e o conflito interdepartamental (Kohli & Jaworski 1990; Jaworski & Kohli, 1993).

Narver e Slater (1990) destacam que o conhecimento sobre o efeito da OM no desempenho organizacional começou desde a década de 1960. Portanto, os autores estabeleceram uma medição para demonstrar como a OM efetivamente exerce impacto positivo no lucro da organização, mesmo que esse lucro também seja dependente de fatores do contexto competitivo no qual está inserida a organização. A escala elaborada pelos autores é formada por três componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional) e dois critérios de decisão (foco no longo prazo e objetivo de lucro) que fazem parte da OM da organização (Narver & Slater, 1990).

Nas pesquisas sobre a OM, a perspectiva de Narver e Slater (1990) e sua escala têm sido utilizadas em diversos estudos (e.g. Harrison-Walker, 2001; Menguc & Auh, 2008;

Smirnova, Naudé, Henneberg, Mouzas & Kouchtch, 2011; Cheng & Krumwiede, 2012; Wang & Chung, 2013; Frösén, Jaakola, Churakova & Tikkanen, 2015). Assim mesmo, a perspectiva de Kohli e Jaworski (1990), é o fundamento em estudos nos quais os autores analisam os elementos da conceptualização da OM –geração e disseminação de conhecimento, e responsividade- (e.g. Chen, 2002; Garrido, Larentis & Rossi, 2006; De Luca, Verona & Vicari, 2010; Silva, Moutinho, Coelho & Marques, 2009; Lamore, Berkowitz & Farrington, 2013). Desta forma, percebe-se que as pesquisas focadas na OM definem a integração como componente deste direcionamento estratégico (Narver & Slater, 1990), ou como antecedente da OM (Kohli & Jaworski, 1990). Outras pesquisas optaram por juntar as duas perspectivas, analisando tanto a geração e disseminação de informações e a responsividade (Kohli & Jaworski, 1990) quanto a orientação para o cliente, orientação para a concorrência e a integração interfuncional (Narver & Slater, 1990) em sua relação com o desempenho organizacional (e.g. Inglis & Clift, 2008; Aziz & Yassin, 2010).

Os trabalhos que abordam a integração interfuncional, como seu objetivo principal, não analisam a OM (e.g. Im & Nakata, 2008; Inglis, 2008; Inglis & Clift, 2008; Wei & Atuahene-Gima, 2009; Ingenbleek, Frambach & Verhallen, 2010); e vice-versa: aqueles focados na OM, pouco detalham a integração interfuncional (e.g. Atuahene-Gima, 2005; Izquierdo & Samaniego, 2007; Chang, Chen, Lin & Chiu, 2010). A maioria dos trabalhos que dedicam foco à OM, não detalha as áreas funcionais envolvidas nos processos estudados sobre integração, não menciona fatores de integração nem a formalidade/informalidade da integração (e.g. Lukas & Ferrel, 2000; Božic, 2006; O'Dwyer & Ledwith, 2009; Hemsley-Brown & Oplatka, 2010; Jiménez-Zarco, Martínez-Ruiz & Izquierdo-Yusta, 2011). Dessa forma, percebe-se pouca ênfase nos aspectos operacionais e técnicos da integração, como antecedente da OM. Estes resultados vêm da utilização das escalas MKTOR (Narver & Slater, 1990), a qual não estabelece diferenças nas ações formais ou informais da integração interfuncional, como é incluído na escala MARKOR (Kohli, Jaworski & Kumar, 1993).

Além disso, as pesquisas realizadas neste âmbito são quantitativas em sua maioria (82,52% das pesquisas analisadas), e apresentam os efeitos, diretos ou indiretos, no desempenho organizacional da adoção de estratégias orientadas para o mercado. No entanto, estas não detalham quais são as formas de operacionalizá-las e implementá-las (e.g. Lukas, 1999; Wren, Souder & Berkowitz, 2000; Harrison-Walker, 2001; Cheng & Krumwiede, 2011; 2012; Alizadeh, Alipour & Hasanzadeh, 2013; Lengler, Sousa & Marques, 2013; Alam, 2014;

Campo, Díaz & Yagüe, 2014; Guo, Wang & Metcalf, 2014; Wang & Miao, 2015). Essas estratégias promovem diversas configurações, interações e colaborações organizacionais, assim como melhorias nos rendimentos financeiros, nas relações interpessoais e na satisfação do cliente (e.g. Dutta, Narasimhan & Rajiv, 1999; Langerak, 2003; De Luca *et al.*, 2010; Roach, 2011; Rapp, Beitelspacher, Schillewaert & Baker, 2012; Shin, 2012).

A partir desse contexto, percebe-se a necessidade da realização de estudos aprofundados, que acrescentem à teoria informações sobre os processos de integração como facilitadores da OM, a integração interfuncional; de modo a caracterizar de que maneira essas ferramentas gerenciais podem aprimorar a OM e seus respectivos efeitos.

1.1. Problematização

Entende-se que um antecedente da OM é a integração interfuncional (Kohli & Jaworski, 1990). Dessa forma, as pesquisas sobre OM que fazem referência à integração interfuncional focam principalmente naquele componente da escala que tem ou não impacto no desempenho organizacional (e.g. Siguaw & Diamantopoulos, 1995; Siu & Wilson, 1998; Ward, Girardi & Lewandowska, 2006; Im, Hussain & Sengupta, 2008; Saini & Mokolobate, 2011; Oswald, Bretten & Engelen, 2012; Sekliuckiene & Langviniene, 2014), mas aprofundam pouco sobre a maneira como esta última é operacionalizada. Há pesquisas sobre OM que destacam a integração interfuncional, ou alguns fatores de integração específicos, como: liderança dos gestores (Menguc & Auh, 2008; Qu, 2012), comprometimento dos trabalhadores (Kahn, 2001), sistemas de recompensas orientados para o mercado (Wei & Atuahene-Gima, 2009; Qu, 2012) e do uso adequado da informação dos clientes e outros grupos de interesse para a organização (Lascu *et al.*, 2006; Chang & Yeh, 2009; Lamore *et al.*, 2013).

Outras pesquisas focadas na integração ressaltam o rol fundamental da área de marketing (Goetz, Hoelter & Krafft, 2013) e da necessidade de estabelecer processos de gestão interna (Conduit & Mavondo, 2001; Biemans & Brenčič, 2007; Im & Nakata, 2008; Inglis, 2008; Biemans *et al.*, 2010; Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2011; Kanovska & Tomášková, 2012). Esses estudos são principalmente quantitativos, fazendo com que a análise seja, principalmente, sobre o impacto desses elementos no desempenho da organização orientada para o mercado.

Os estudos sobre a influência da OM no desempenho organizacional estão focados principalmente em organizações europeias ou dos Estados Unidos, existindo uma lacuna nos estudos internacionais (Auh & Merlo, 2012). Não obstante, na pesquisa bibliográfica realizada foram achados estudos em países Asiáticos (e.g. Lin, 2004; Atuahene-Gima, 2005; Jain & Bhatia, 2007; Brik, Rettab & Mellahi, 2011; Alizadeh *et al.*, 2013; Zebal & Saber, 2014) e Africanos (e.g. Sunu & Kuada, 2008; Matanda & Ndubisi, 2009; Ogbonna & Ogwo, 2013; Njeru & Kibera, 2014; Ogunnaike, Akinbode & Onochie, 2014). Mesmo assim, as pesquisas medem o impacto da OM, mas não identificam as atividades realizadas em cada país analisado para atingir desempenhos superiores nas organizações por meio da OM.

No contexto latino-americano as pesquisas sobre OM estão focadas na validação das escalas propostas por Narver e Slater (1990) (e.g. Olavarrieta & Friedmann, 2008) e por Kohli e Jaworski (1990) para casos de organizações no Brasil (Perin, Sampaio & Faleiro, 2004; Perin & Sampaio, 2004), no Perú (Spillan, Li, Totten & Mayolo, 2009), no Chile (Olavarrieta & Friedmann, 2008) e na Argentina e no Paraguai (Olsen & Olsen, 2004). Nenhum destes estudos aprofunda na relação entre a integração interfuncional e a OM, além do primeiro ser o constituinte das escalas. Além disso, Camino e Ayala (2006) ao analisar a Espanha e o Peru em um estudo quantitativo, ressaltaram a necessidade de estudar e comparar duas realidades para validar o conhecimento, a compreensão e os resultados da OM.

Percebe-se que na Costa Rica e no Brasil, assim como países da América Latina, e com economias emergentes, não têm sido pesquisadas estratégias de OM que envolvam a integração interfuncional como antecedente ou componente da primeira para potencializar o desempenho de suas indústrias. Assim, foi identificada uma lacuna em relação à forma como é conseguida a orientação ao mercado por meio da integração interfuncional, no sentido de identificar os fatores presentes nas ações organizacionais, assim como as métricas de impactos que vão determinar a efetiva orientação ao mercado de uma organização. Portanto, o seguinte é o problema de pesquisa proposto neste trabalho: **como o processo de integração interfuncional contribui para que organizações consigam adotar estratégias orientadas para o mercado no contexto industrial de alimentos Latino Americano?**

Em seu trabalho de 1994, Day sugeriu que a execução de ações e estratégias orientadas para o mercado deve ser estudada em nível dos processos de cada firma, individualmente. Assim mesmo, Capitanio, Coppola e Pascucci (2009) sugerem que a inovação em produtos pode estar influenciada principalmente pelo capital humano e o contexto geográfico. Neste

sentido, dois casos serão analisados na indústria de alimentos em empresas de origem estrangeira no Brasil e na Costa Rica, avaliando também o aspecto geográfico.

Na América Latina, há participação de multinacionais e empresas locais, grandes e pequenas, na produção e distribuição de alimentos. De acordo com Cordero (2011) neste setor as grandes empresas nacionais e as multinacionais dispõem de maiores tecnologias e processos organizados para se adaptar a padrões internacionais; já as pequenas empresas buscam atender mercados mais regionais com processos tradicionais. Desta forma, a indústria de alimentos e bebidas, está caracterizada por ter crescimento constante da concorrência nos dois tipos de empresa, que geram inovações em processos e produtos e concentração de canais de distribuição, fazendo deste um mercado dinâmico (Johnson, Dibrell & Hansen, 2009).

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral:

Analisar como o processo de integração interfuncional contribui para que as organizações consigam adotar estratégias de OM no contexto industrial de alimentos Latino Americano, a partir de casos de indústrias na Costa Rica e no Brasil.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Identificar, nos casos analisados, os processos de II nas atividades organizacionais orientadas para o mercado.
- Identificar os fatores de II presentes e necessários para seguir estratégias de OM.
- Identificar as formas como as organizações operacionalizam os componentes de estratégias de OM.
- Avaliar o impacto da II e da OM na percepção dos resultados de desempenho na organização.

1.3. Justificativa

Os processos de constante homogeneização de práticas de gestão no mundo, produto da globalização, exigem organizações cada vez mais dispostas a responder às exigências do mercado para se manterem em nível competitivo e inovarem prevendo as mudanças nos desejos dos consumidores. Portanto, a OM toma, a cada dia, maior relevância como opção

estratégica que, considerando seus componentes e critérios, pode, como Narver e Slater (1990) propõem, aumentar os níveis de satisfação do cliente e a competitividade da organização.

Pesquisando trabalhos empíricos realizados entre 1995 e 2015, na base de dados de Google Acadêmico, foram encontrados 144 estudos que incluem os termos relacionados com a OM e a II. Destes estudos, 83% representam trabalhos quantitativos, 74% utilizou a escala MKTOR de Narver e Slater (1990), 46% analisou o setor de manufatura, e somente 3% foi desenvolvido na América do Sul. Além disso, 30% dos estudos levantaram os departamentos ou funções que precisam trabalhar em conjunto para obter melhores resultados da OM, frisando a importância da integração interfuncional, como antecedente fundamental para a primeira.

A dinamicidade do mercado incrementa a relevância da OM nas organizações, envolvendo mais que o monitoramento dos custos e preços que podem afetar ao consumidor, como apontado por Grunert *et al.* (2005). Desta forma, esta pesquisa busca aprofundar nos *stakeholders* envolvidos na geração e disseminação de inteligência de mercado, além do cliente e o concorrente (e.g. Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Ruekert, 1992; Day, 1999; Ma & Todorovic, 2011; Yang *et al.*, 2012). Assim, a integração interfuncional favorece a criação interna de valor à oferta e entrega ao cliente criando vantagens competitivas para se diferenciar (Langerak, 2003; Coley, Mentzer & Cooper, 2010; Ingenbleek *et al.*, 2010; Julian *et al.*, 2014) no mercado turbulento do setor de alimentos.

Por outro lado, esta pesquisa busca identificar todas as áreas envolvidas nos pontos de contato orientados para o mercado, indo além da identificação de díades ou tríades integradas para atingir os objetivos da OM (e.g. Lambert & Cook, 1990; Silva, Lombardi, & Pimenta, 2013; García, Sanzo, & Trespacios, 2005; Hauptman & Hirji, 1999; Chimhanzi, 2004; Rouziès *et al.*, 2005; Esper *et al.*, 2009; Hilletofth & Lättilä, 2012). Com isto, pretende-se incluir as áreas envolvidas, como um elemento da dinâmica da integração interfuncional, proposta por Pimenta *et al.* (2016). Assim, essa dinâmica constitui-se como um processo organizacional presente nos pontos de contato orientados ou não ao mercado.

A caracterização do link entre a II e a OM permite identificar as formas como é executada a OM nas organizações, operacionalizando as definições oferecidas por Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) a partir da dinâmica da II e os pontos de contato

orientados para o mercado. Esses elementos constituem os processos organizacionais de integração orientada para o mercado. Desta forma, busca-se reforçar a função da II como antecedente da OM (Kohli & Jaworski, 1990; Wren *et al.*, 2000; Harrison-Walker, 2001; Ingenbleek *et al.*, 2010; Kanovska & Tomášková, 2012; Oswald *et al.*, 2012), que pode ser descrita a partir dos pontos de contato nos quais há integração que facilita a resposta reativa e proativa da organização às necessidades do mercado.

Sob essa perspectiva, este estudo faz parte do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, na linha de Organização e Mudança, dentro do projeto de Integração Interfuncional. Para a teoria, busca-se acrescentar conhecimento ao processo da integração interfuncional, estabelecendo uma explicação para o caminho entre os fatores de integração e a OM, como um resultado ou impacto que é gerado na organização. Assim, para este estudo, serão estabelecidos e classificados os elementos característicos da OM, proporcionando uma base bibliométrica para que pesquisas futuras aumentem a informação sobre caracterização da OM e a relação com a integração interfuncional.

Os resultados da pesquisa permitirão aprofundar o conhecimento dos fatores de integração e será uma primeira exploração das práticas internas que levam à operacionalização desses fatores, proporcionando ferramentas e conhecimentos para que os gestores entendam como gerenciar os fatores de integração para que as decisões e estratégias organizacionais permitam conseguir a OM. Com esta pesquisa, no nível prático, busca-se contribuir com a identificação de alguns caminhos estratégicos que são necessários para transitar entre a II, como antecedente, e a OM como consequência. Além disso, fornecer mais fatos sobre a importância da II como estratégia organizacional multidisciplinar aumentando a visão de aprendizagem do entorno para o crescimento interno.

No nível social, se pretende gerar melhorias na criação e entrega de valor para a sociedade, com o fortalecimento da visão da OM que permita a conscientização sobre a leitura das condições do entorno e as necessidades presentes e futuras do mercado para a satisfação dos clientes e o aumento do nível e qualidade dos serviços e produtos oferecidos. Finalmente, e como aspecto fundamental desta pesquisa, a escolha por dois países da América Latina: a Costa Rica e o Brasil, de contextos econômicos distintos, destaca pela contribuição social para o desenvolvimento latino-americano do aprofundamento no conhecimento do processo de II nas estratégias de OM. Assim, são gerados insumos para valorizar o papel do colaborador,

como ativo fundamental da organização, e do trabalho conjunto para criar e entregar valor para a sociedade nos serviços e produtos oferecidos. Além disso, esta pesquisa busca ampliar o entendimento da OM no mercado turbulento de alimentos na região e como as organizações executam as estratégias de OM a partir da II.

1.4. Estrutura da dissertação

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

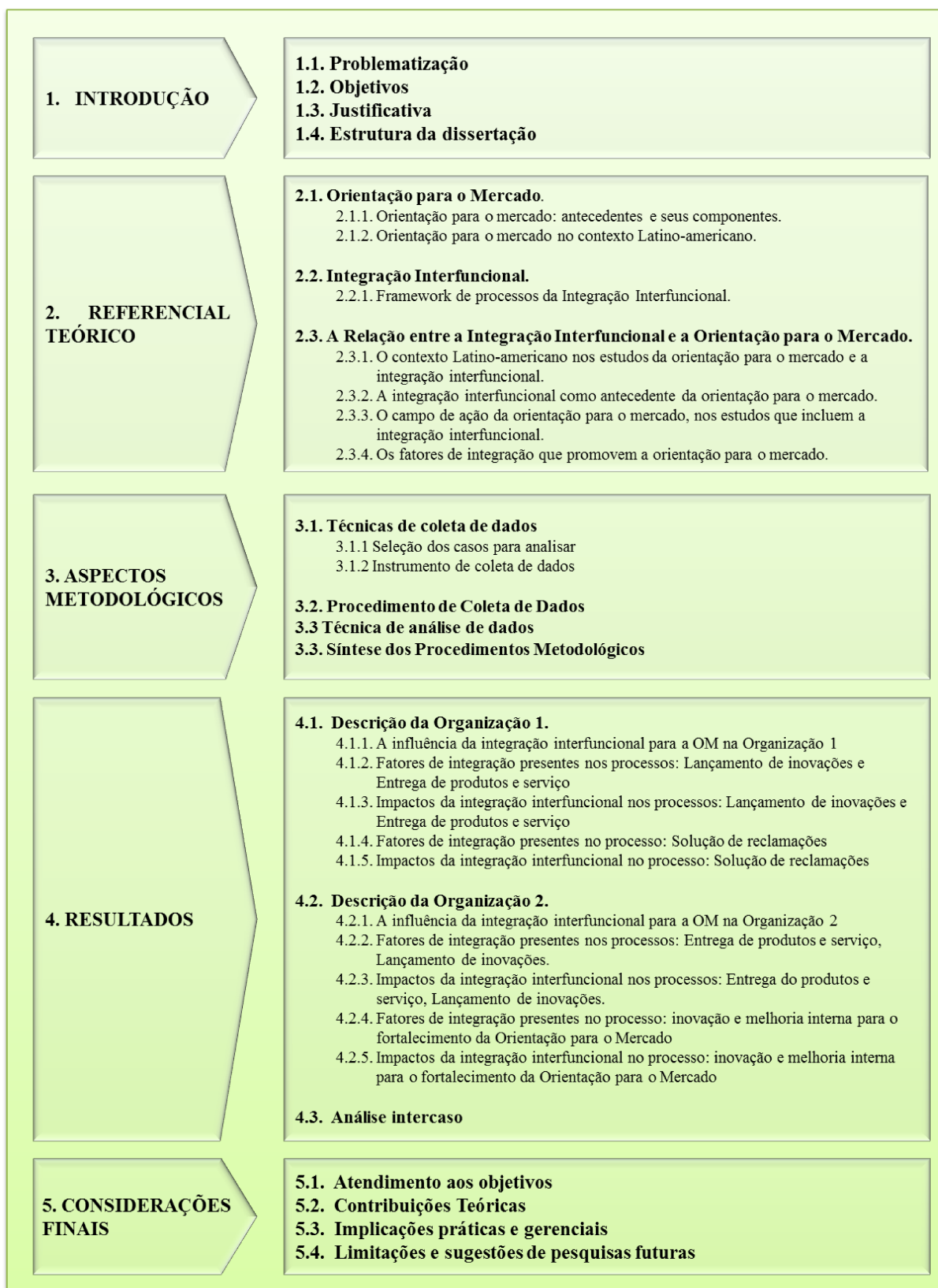


Figura 1. Estrutura da dissertação.

Fonte: Elaborado pela autora

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A integração se constitui como antecedente-componente da OM (Kohli & Jaworski, 1990; Wren *et al.*, 2000; Harrison-Walker, 2001; Ingenbleek *et al.*, 2010; Kanovska & Tomášková, 2012; Oswald *et al.*, 2012). É por este motivo que inicialmente é apresentada a conceptualização da OM, como o guarda-chuva sob o qual o processo de II acontece.

No presente capítulo serão definidos os conceitos principais do trabalho e serão exploradas as pesquisas realizadas sobre a OM e a II. A leitura do contexto sobre o tema permitirá identificar os fatores de integração que estão envolvidos nas práticas de organizações que realizam esforços de integração interfuncional, e que favorecem a OM, assim como as abordagens nas quais a OM tem sido pesquisada.

2.1. Orientação para o Mercado

Com o intuito de compreender e contextualizar a OM são apresentados os antecedentes desta orientação estratégica, para, em seguida, defini-la e conhecer as pesquisas que tem abordado o tema.

2.1.1. Orientação para o mercado: antecedentes e seus componentes.

A OM está baseada nas construções teóricas e práticas ao redor do conceito de marketing (Jaworski & Kohli, 1993). A partir do estudo realizado por Kotler (1972), o marketing é funcional, pois envolve processos e atividades, e estrutural, por estar relacionado com ações que podem acontecer em vários tipos de organizações, estabelecendo assim uma visão estratégica. Desta forma, o marketing funciona nas organizações como atividade *boundary spanning*, caracterizada pela abrangência das ações de marketing na organização toda, criando processos para a criação de valor para o cliente e para os *stakeholders*, mas também, estabelecendo redes dentro da organização que integrem funções, departamentos e pessoas na geração, interpretação e utilização do conhecimento do entorno (Hult, 2011). Com esta perspectiva, o marketing se torna uma atividade estratégica para a organização, por meio da qual as organizações podem conseguir vantagem competitiva.

Como um processo evolutivo dentro das organizações, antes de atingir a elaboração e implantação de estratégias e da cultura de OM, há outros estágios organizacionais que podem existir focados em objetivos distintos à atenção ao mercado (Keith, 1960; Lambin, 2000; Biemans e Brenčič, 2007). Dessa forma, uma organização pode perpassar pelos seguintes

estágios: i) Orientação para o produto; ii) Orientação às vendas; iii) Orientação para o cliente; e iv) OM. Essa postura também é corroborada por Lambin, Chumpitaz e Schuiling (2007), os quais chamam o terceiro estágio como orientação pelo cliente.

A **orientação para o produto** está caracterizada por uma função de marketing passiva ou nula, dedicada às vendas dos produtos que podem ser produzidos, sem intenções de inovar na oferta, pois há pouco conhecimento do mercado (Keith, 1960; Lambin, 2000; Biemans e Brenčič, 2007; Lambin *et al.*, 2007). Na **orientação às vendas** há uma preocupação pela compra do produto pelo consumidor, por isto, o departamento de vendas começa ter funções de marketing, com ações operativas no ponto de venda por meio da criação de redes e parcerias que ajudem à definição do segmento de mercado para a venda dos produtos (Keith, 1960; Lambin, 2000; Lambin *et al.*, 2007). Já a **orientação para o cliente/marketing**, a função de marketing é estratégica, buscando novos clientes em segmentos diferentes de mercado, pois a concorrência e os avanços tecnológicos fazem com que as decisões devam ser mais direcionadas ao crescimento, à diversificação e ao estudo do contexto (Keith, 1960; Lambin, 2000; Biemans & Brenčič, 2007; Lambin *et al.*, 2007). Finalmente, na **orientação para o mercado**, a organização busca o desenvolvimento de redes com fornecedores, clientes e consumidores, alinhando as interações e necessidades de cada um, para oferecer uma resposta rápida e conforme com os requerimentos do mercado (Keith, 1960; Lambin, 2000; Biemans & Brenčič, 2007; Lambin *et al.*, 2007).

Assim, esses estágios começam por uma cultura introspectiva, focada na tecnologia e com alta ênfase na manufatura e no curto prazo, até chegar à função de marketing, que projeta a estrutura de valor para o cliente. Esse trabalho interfuncional facilita as vendas e gerando redes de trabalho que permitam a responsividade reativa e proativa, alinhando a cultura organizacional à interação entre o contexto e os *stakeholders* (Biemans & Brenčič, 2007).

Em 1990, Kohli e Jaworski já frisavam no interesse dos pesquisadores no tema da prática do marketing, e localizaram uma falha na definição, medição e desenvolvimento empírico sobre esta disciplina. Para estes autores, havia pouca atenção à influência dos contextos organizacional e de mercado nos resultados segundo o tipo de negócio, fato que impulsionou o interesse sobre o marketing estratégico e a OM.

O impulso para o estudo das condições do contexto de mercado, incluído na conceituação de marketing e, conseqüentemente na OM, também foi sugerido no trabalho de

Deshpande e Webster (1989). Nessa pesquisa, os autores propõem o olhar para o marketing desde a perspectiva da cultura organizacional, tendo como objetivo definir: quais as formas culturais e organizacionais necessárias para atender eficientemente às necessidades do contexto, e como essas condições do entorno afetam a dinâmica organizacional.

Pesquisas posteriores sobre a OM apresentam outras perspectivas, além da cultural, que analisam a visão estratégica do marketing (Ruekert, 1992; Kohli & Jaworski, 1990; Day, 1994; Lambin *et al.*, 2007). Estas pesquisas definem a OM como a avaliação, geração e disseminação das informações de clientes e concorrentes, e outros grupos de interesse, tentando atender às expectativas e necessidades, atuais e latentes, dos clientes.

Para Kaňovská e Tomášková (2014) a OM é formada pelo comportamento estratégico da firma, influenciando no desempenho organizacional. A estratégia, para Camino e Ayala (2006), se considera desde uma perspectiva psicossocial, como “padrão de comportamento organizacional, que surge a partir do comportamento repetitivo dos funcionários” (p.27). Assim, a OM se constitui a partir da prática teórica da estratégia e que operacionalizada, se reconstrói por meio dos comportamentos para atingir vantagem competitiva.

O estabelecimento da OM é considerado a partir de uma ótica comportamental, sendo as principais atividades as relacionadas com: a orientação ao cliente, a orientação para a concorrência e a coordenação interfuncional; e dois critérios de decisão: foco no longo prazo e rentabilidade (Narver & Slater, 1990; Deng & Dart, 1994).

Como comportamento, a OM envolve valores, crenças, identidades e atitudes que a constituem como cultura de negócios (Day, 1994). Essa construção permite, junto com a troca de informação e da aprendizagem interfuncional sobre as necessidades atuais e latentes dos clientes e das capacidades e estratégias da concorrência, conseguir um desempenho superior nas organizações comprometidas com a criação de valor para o cliente (Slater & Narver, 2000).

A orientação para o cliente, o primeiro dos componentes comportamentais de Narver e Slater (1990), representa o conhecimento aprofundado dos compradores para, constantemente, criar propostas de valor. Envolve o conhecimento das condições econômicas dos compradores e de seu entorno, assim como as características e necessidades de seus consumidores atuais e latentes. O segundo padrão de comportamento é a orientação para o concorrente, o qual faz

referência ao entendimento das forças e fraquezas da concorrência, de suas capacidades e estratégias, assim como dos avanços tecnológicos realizados e do entorno de ação.

O terceiro comportamento é a coordenação interfuncional, o alinhamento dos incentivos das áreas funcionais e criação de dependência entre diferentes funções para que as vantagens do trabalhar em conjunto sejam perceptíveis. O marketing e os departamentos envolvidos devem ser sensíveis e responsivos às necessidades e percepções de cada um deles (Narver & Slater, 1990; Day, 1994). Para Ma e Todorovic (2011) a orientação para o cliente e a coordenação interfuncional constituem a capacidade interna da organização, pois são os processos internos que são desenvolvidos para construir a inteligência de mercado e atender às necessidades dos clientes.

Em relação aos critérios de decisão que Narver e Slater (1994) identificaram dentro da OM, o foco no longo prazo implica que as estratégias não sejam realizadas com a necessidade imediata de resultados. Porém, é importante destacar que, tanto a rentabilidade quanto a execução dos três elementos comportamentais fazem parte da dinâmica e da cultura organizacional para que os resultados da OM promovam a vantagem competitiva sustentável para a organização. Ao validar os achados do estudo de 1990 (Figura 2), Slater e Narver (2000) confirmaram a relação positiva entre a cultura de OM e a rentabilidade das organizações.

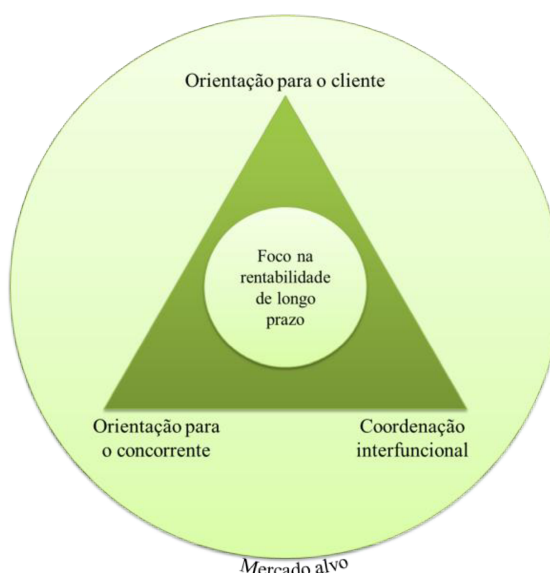


Figura 2. Componentes comportamentais e critérios de decisão da OM segundo Narver e Slater.
Fonte: Adaptação de Narver e Slater, 1990, p.23.

Dentro do conceito da OM, o conhecimento das necessidades do cliente, do entorno e das ideias e avanços da concorrência são atividades que devem estar presentes. De acordo com Kohli e Jaworski (1990), esse conhecimento do cliente e do entorno deve ser gerado e disseminado na organização com o intuito de criar e executar estratégias responsivas, por meio dos antecedentes da OM.

De acordo com estes autores, os antecedentes da OM, geram diferentes efeitos sobre as atividades que geram a OM. Assim, as diversas configurações organizacionais influenciam na forma como a organização estabelece sua OM e os resultados que vai obter com o planejamento e a execução de suas estratégias. A Figura 3 apresenta a relação entre estes elementos de OM na concepção de Jaworski e Kohli (1993).

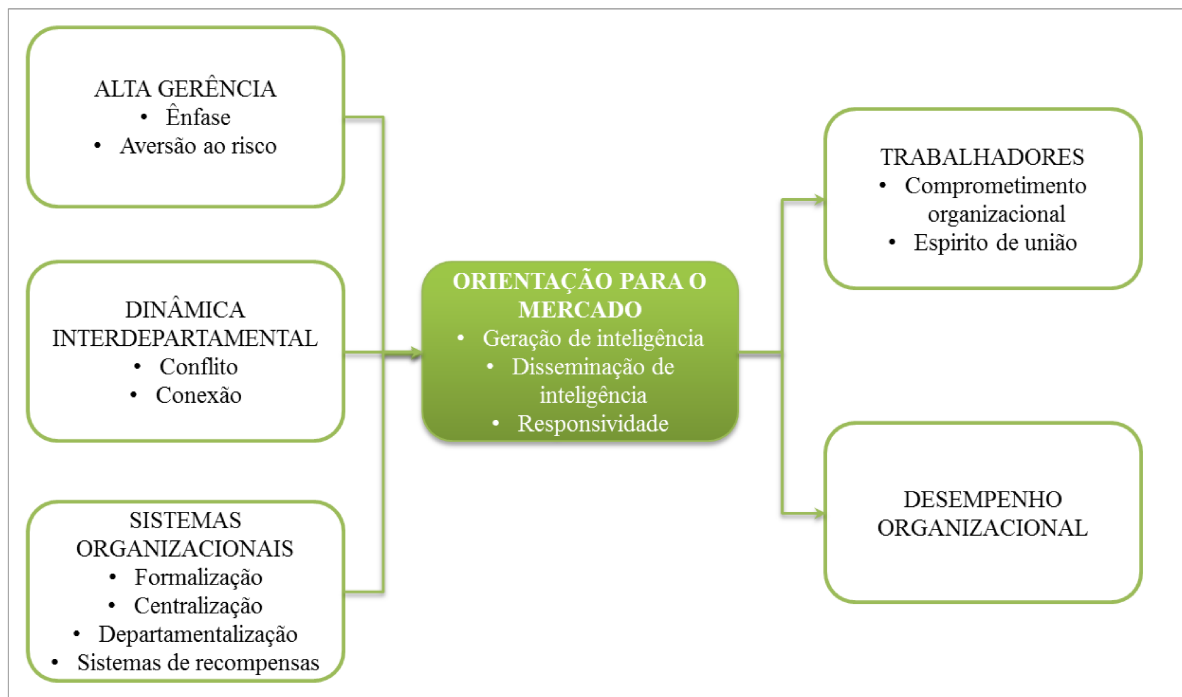


Figura 3. Antecedentes e consequências da OM.
 Fonte: Adaptação de Jaworski e Kohli, 1993, p.55.

De acordo com essa perspectiva de Jaworski e Kohli (1993), a OM pode ser definida pelos seguintes componentes principais:

1. **A geração de inteligência de mercado** envolve a análise das necessidades atuais e futuras dos clientes, mas também do contexto no qual eles se desenvolvem, pois aspectos regulatórios, tecnológicos ou da concorrência podem afetar suas necessidades. A geração da inteligência de mercado, é percebida como uma atividade realizada em forma coletiva, por várias pessoas

e departamentos dentro da organização, e inclui uma revisão dos diferentes grupos de interesse da organização e de cada departamento – como fornecedores, distribuidores, parceiros, governo, outros profissionais-, para conhecer e identificar elementos que poderiam ser aproveitados na criação de valor (Kohli & Jaworski, 1990; Day, 1994).

2. **A disseminação de inteligência de mercado** é a participação de todos os departamentos na distribuição e análise das informações do mercado. Esta atividade fornece à organização e a cada departamento de uma base compartilhada de informações para agir e responder ao contexto (Shapiro, 1988; Kohli & Jaworski, 1990; Day, 1994). De acordo com Kohli e Jaworski (1990), a disseminação deve ocorrer tanto vertical (de cima para baixo e vice-versa) como horizontalmente, dependendo da origem da informação.
3. **A responsividade ao mercado**, como terceiro elemento da OM proposto por Kohli e Jaworski (1990), descreve a “ação realizada como resposta à inteligência que foi gerada e disseminada” (p.6). Os autores definiram a responsividade como uma responsabilidade de todos os departamentos da organização, não como uma atividade própria de marketing. A resposta a inteligência de mercado gerada e disseminada pode ser a oferta de produtos novos, um design diferente, um novo nicho de mercado, identificação de novos clientes, entre outros (Kohli & Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Slater & Narver, 1995).

Sobre os três antecedentes da OM, Kohli e Jaworski (1990) propuseram que estão organizados em relação ao nível de ação: individual, interfuncional e organizacional. No nível individual, frisam no papel dos gerentes em aspectos como: a comunicação ativa com os gestores médios; a disposição para assumir riscos; mobilidade e formação dos gerentes; atitude favorável às mudanças; e a capacidade de convicção dos gerentes de marketing com os outros gerentes. Os antecedentes do nível interfuncional tem a ver com a integração entre funções, promovendo a diminuição do conflito, o aumento da conexão interdepartamental – formal e informal-, e o interesse pelas sugestões ou propostas de outros departamentos, pessoas ou grupos. Tendo esta consideração, Jaworski e Kohli (1993) identificaram que bons relacionamentos entre departamentos promovem maior OM, e que os conflitos interdepartamentais influenciam a disseminação de inteligência e a responsividade da organização.

O terceiro antecedente proposto por Kohli e Jaworski (1990) corresponde ao nível organizacional, e está relacionado como os sistemas e características da estrutura. Nesse sentido, propuseram que a formalização, a departamentalização e a centralização poderiam influenciar negativamente a OM e que os sistemas de avaliação e reconhecimento baseados em fatores de mercado favoreceriam a OM. Mas, como foi constatado por Jaworski e Kohli (1993), no nível organizacional, os três elementos estruturais não estão relacionados com a OM, e os sistemas organizacionais de recompensas possuem relação positiva e significativa com a OM.

Como consequências da OM, propostas no framework de Jaworski e Kohli (1993), são mencionados os impactos da OM sobre trabalhadores e no desempenho organizacional. Por um lado, o efeito nos funcionários acontece por meio do espírito de união, do orgulho, do comprometimento e dos objetivos organizacionais, como benefícios sociais e psicológicos. Por outro lado, a OM “promove um foco unificado aos esforços e projetos dos indivíduos e departamentos dentro da organização, levando a um desempenho superior” (Kohli & Jaworski, 1990, p.13).

Integrando as duas perspectivas, pode-se afirmar que a geração e a disseminação de conhecimento ajudam aos trabalhadores a entender suas necessidades internas, assim como melhora a orientação para o cliente e a integração interfuncional. Dessa forma, a implementação de processos de gestão interna e da dinâmica organizacional, como a troca de informações, as relações e conflitos entre departamentos, e o comprometimento organizacional, favorecem tanto o desenvolvimento da OM quanto a orientação para o cliente interno (Conduit & Mavondo, 2001).

O Quadro 1 apresenta as diversas definições que os autores tem desenvolvido a partir da importância da OM para as organizações.

Autores	Dimensões	Definição de OM
Shapiro, 1988	<p>Informação disseminada em todas as funções da organização sobre os elementos importantes que influenciam a compra.</p> <p>Decisões estratégicas e táticas são tomadas entre funções e divisões da organização.</p> <p>Execução de estratégias e táticas coordenadas entre funções com comprometimento.</p>	Conjunto de processos que envolve todos os aspectos da organização, além do estabelecimento de contato mais próximo ao cliente.
Narver e Slater, 1990	<p>Orientação para o cliente</p> <p>Orientação para o concorrente</p> <p>Coordenação interfuncional</p> <p>Critérios de decisão: foco no longo prazo e na rentabilidade.</p>	Cultura organizacional que cria, efetiva e eficientemente, os comportamentos que são necessários para criar valor superior para o cliente, e assim obter melhores resultados no seu desempenho. Busca constante de fontes de vantagem competitiva sustentável
Kohli e Jaworski, 1990	<p>Geração de inteligência de mercado</p> <p>Disseminação da inteligência de mercado entre departamentos</p> <p>Responsividade</p>	Atividades realizadas na organização para a geração de inteligência de mercado relacionada às necessidades dos clientes atuais e futuros, para a disseminação dessa inteligência em todos os departamentos, para a geração de responsividade frente a essas necessidades.
Ruekert, 1992	<p>Uso de informações dos consumidores</p> <p>Estratégia para atender as necessidades dos clientes</p> <p>Implementação da estratégia (responsividade)</p>	<p>No nível de unidade de negócios:</p> <p>O nível de OM está definido a partir do grau de obtenção e uso de informações dos clientes, e do desenvolvimento e implementação de estratégias responsivas para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes.</p>
Day, 1994	<p>Prioridade do cliente</p> <p>Geração, disseminação e uso de informações do cliente e da concorrência.</p> <p>Coordenação dos recursos interfuncionais para gerar valor para o cliente</p>	A OM são as capacidades superiores de uma organização para entender e satisfazer aos clientes.
Deng e Dart, 1994	<p>Orientação para o cliente</p> <p>Orientação para o concorrente</p> <p>Coordenação interfuncional</p> <p>Ênfase na rentabilidade</p>	Geração da inteligência de mercado adequada de acordo com as necessidades, atuais e futuras, dos clientes, e com as habilidades da concorrência, com o intuito de satisfazer essas necessidades; integração e disseminação da inteligência de mercado entre os departamentos, e desenho e execução da resposta estratégica organizacional frente às oportunidades do mercado.
Slater e Narver, 1995	<p>Criação de valor para os clientes, a partir de informações de <i>stakeholders</i>.</p> <p>Responsividade</p>	Cultura que prioriza na criação e manutenção de ofertas de valor para o cliente que sejam rentáveis para a organização e que incluam os interesses de outros grupos de interesse importantes. A OM fornece normas de comportamento para o desenvolvimento de responsividade organizacional (p.67).

Quadro 1. Definições teóricas da OM.

Fonte: Elaborado com base na literatura mencionada.

Autores	Dimensões	Definição de OM
Jaworski e Kohli, 1996	Geração de inteligência de mercado Disseminação da inteligência de mercado entre departamentos Responsividade	A organização toda trabalha para a geração de inteligência de mercado sobre os clientes, a concorrência, e as forças que podem afetá-los, disseminação da inteligência, e responsividade proativa e reativa à inteligência (p.131).
Narver, Slater e Tietje, 1998	Orientação para o cliente Orientação para o concorrente Coordenação interfuncional	Cultura na qual todos os trabalhadores estão comprometidos com a criação continuada de valor para os clientes.
Slater e Narver, 1998	Conhecimento das necessidades atuais e latentes do cliente. Conhecimento de planos e capacidades da concorrência. Produção de aprendizagens.	Em uma organização orientada para o mercado todos seus membros conhecem e utilizam os valores da OM, desenvolvendo e usando processos dedicados à criação de valor para o cliente.
Deshpandé e Farley, 1998	Foco no cliente	Conjunto de processos e atividades interfuncionais dirigidas à criação e satisfação dos clientes por meio da atenção constante de suas necessidades (p. 226).
Gray, Matear, Boshoff e Matheson, 1998	Orientação para o cliente Orientação para o concorrente Integração interfuncional Responsividade Ênfase na rentabilidade	Confirma definição de Deng e Dart (1994), mas acrescenta a Responsividade como uma das dimensões da OM.
Day, 1999	Capacidades de distinção Configuração Base de partilha de conhecimento	Organização que possui a disciplina de tomar decisões estratégicas baseadas na identificação e cuidado dos clientes importantes, implementá-las de forma consistente e minuciosa.
Lambin et al., 2007		A OM é o Marketing estratégico e operacional realizado pela organização toda, para atender as preferências dos clientes e assim, atingir rentabilidade maior (p.6), que busca desenhar e promover soluções de valor agregado para os clientes e para as dificuldades organizacionais.
Ma e Todorovic, 2011	Capacidade interna: Orientação para o cliente e Integração interfuncional Orientação para o concorrente	A OM é uma capacidade dinâmica que participa na transformação e desenvolvimento de capacidades e competências dentro das organizações
Yang et al, 2012	Orientação para o cliente Orientação para o concorrente Integração interfuncional Orientação para a tecnologia	Conjunto de orientações estratégicas que promove, em forma independente, a inovação no desenvolvimento de produtos e impactam o desempenho organizacional.

Quadro 1. Continuação.

A partir das definições apresentadas no Quadro 1, são identificados elementos comuns nos diferentes conceitos de OM: foco no cliente como elemento principal, trabalho integrado de todas as unidades e funções organizacionais, importância do conhecimento do entorno/mercado, responsividade, importância de outros *stakeholders*. Percebe-se também a influência principal dos trabalhos de Jaworski e Kohli (1990) e Narver e Slater (1990) na proposição das dimensões da OM, a exceção do trabalho de Day (1994;1999) focado no desenvolvimento de capacidades e habilidades.

Não obstante, diferenças são encontradas principalmente na ênfase da OM para cada autor: opções, escolhas e decisões (Shapiro, 1988), comportamento (Narver & Slater, 1990; Deshpandé e Farley, 1998), na inteligência de mercado (Kohli & Jaworski, 1990; Deng & Dart, 1994; Jaworski & Kohli, 1996; Gray *et al.*, 1998), no desenvolvimento e execução da estratégia (Ruekert, 1992), e na cultura (Day, 1994; 1999; Slater & Narver, 1995; Narver *et al.*, 1998; Lambin *et al.*, 2007).

A partir da visão de Day (1999) da OM como uma cultura de orientação externa, percebe-se a relevância da interação entre as condições do mercado e as características organizacionais. Assim, o autor descreve os três elementos que caracterizam a organização orientada para o mercado, e que sintetizam os componentes das propostas dos outros autores citados (e.g. Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990, Day, 1994; Deng & Dart, 1994):

- Capacidades de distinção: sensibilidade ao mercado (leitura e interpretação das condições do mercado), relacionamento com o mercado (criação e manutenção de relações com os clientes), pensamento estratégico (alinhamento da estratégia com o mercado para prever mudanças no mercado).
- Configuração: forma como a organização relaciona a cultura, as capacidades e os processos em sua estrutura e com outros processos: sistemas de informação, de controle e de reconhecimentos.
- Base de partilha de conhecimento: gerar e disseminar informação do mercado.

Ao analisar os diversos conceitos da OM, Lafferty e Hult (2001) identificaram cinco perspectivas:

1. Tomada de decisões (Shapiro, 1988);
2. Inteligência de Mercado (Kohli & Jaworski, 1990);
3. Comportamento baseado na cultura (Narver & Slater, 1990);

4. Estratégica (Ruekert, 1992); e
5. Orientação para o cliente (Deshpande, Farley & Webster, 1993).

A partir dessas perspectivas, os autores as sintetizaram para apresentar quatro elementos que, de acordo com suas análises, estão presentes na OM (Figura 4).

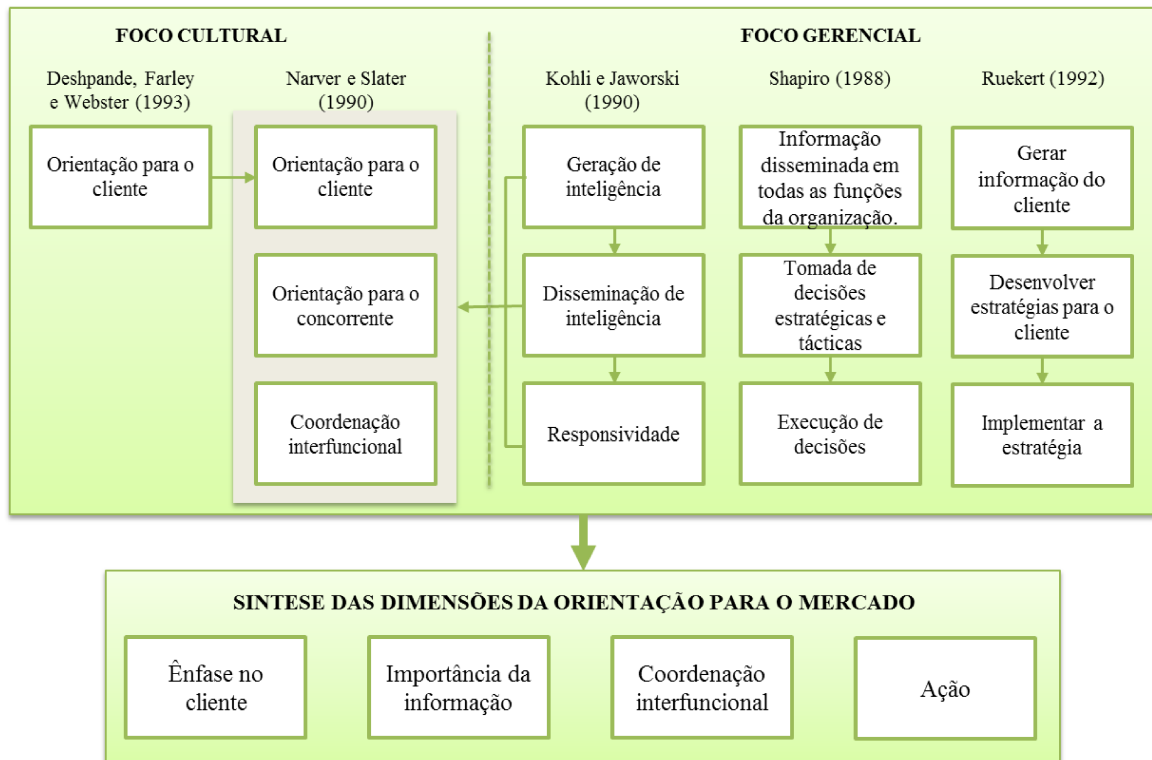


Figura 4. Perspectivas dos estudos da OM e síntese das dimensões.

Fonte: Adaptação de Lafferty e Hult, 2001, p.100.

O cliente é o centro da organização, é para ele que a organização produz e por ele que a organização consegue atingir os objetivos de rentabilidade. Já que a OM surge a partir do marketing, e que o objetivo desta função é satisfazer as necessidades dos clientes, é fundamental a ênfase da OM nas informações que o cliente possui e que podem ser funcionais para o desenvolvimento organizacional em prol da criação de valor (Lafferty & Hult, 2001).

A informação é também um elemento comum nas definições sobre OM, pois a partir dela que a organização estabelece suas estratégias e planos de ação. Não obstante, Lafferty e Hult (2001) frisam as diferenças existentes na definição das fontes dessas informações, existindo o foco compartilhado no cliente, mas não no concorrente, nem nos outros grupos de interesse da organização (Ruekert, 1992; Deshpande *et al.*, 1993).

O envolvimento de toda a organização na OM, por meio da integração interfuncional é o terceiro elemento ressaltado por Lafferty e Hult (2001). A cooperação na organização está presente nas definições da OM, pela importância de que as informações, atividades e respostas estejam espalhadas e sejam realizadas em toda a organização e com trabalho conjunto de várias funções e departamentos. O último ponto é a resposta às necessidades do cliente (ação responsiva), baseada nas informações geradas a partir do cliente e de outros *stakeholders*, que são disseminadas interfuncionalmente dentro da organização, para tomar decisões que se ajustem às condições do entorno.

Dessa forma, para este trabalho, a OM é definida como uma perspectiva estratégica que preza a geração e a disseminação de conhecimento sobre o entorno, a partir dos clientes, concorrentes, e outros *stakeholders*, para satisfazer as necessidades do mercado. Essa satisfação de necessidades de mercado deve ser buscada por meio de estratégias responsivas, que envolvam a participação de diversas funções e níveis organizacionais para geração da inteligência de mercado (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Conduit & Mavondo, 2001; Narver *et al.*, 2004)

Como uma das características principais da OM, a responsividade faz referência à atenção e satisfação das necessidades atuais dos consumidores. Inclui também o conhecimento, a compreensão e o desenvolvimento do produto que preenche a lacuna expressa nas necessidades, sendo identificada como uma resposta aos requerimentos existentes no mercado.

Contudo, a OM também possui uma linha de ação proativa, focada nas necessidades latentes do consumidor, levando-o ao desejo de um produto, em lugar de responder seus requerimentos. Justamente neste sentido, Narver *et al.* (2004) confirmaram que uma OM proativa está relacionada com o sucesso dos novos produtos.

Devido ao fato do marketing ser uma atividade *boundary spanning* (Hult, 2011), uma organização pode escolher a OM como perspectiva para guiar as atividades de toda a organização. Nesse sentido, há que se admitir que as pesquisas sobre esse tema destacam a união de algumas funções ao redor de atividades específicas como o desenvolvimento de produtos e a inovação (Lin, 2004; Kok & Biemans, 2009; Al-Mohammad, 2010; Wong & Tong, 2011; Calantone & Di Benedetto, 2012; Smits & Kok, 2012).

Kok e Biemans (2009) analisaram o estabelecimento da OM dentro do processo de inovação de produtos, considerando a mudança cultural que envolve este processo, desde as habilidades e competências, os valores e as normas, até os sistemas técnicos e de gestão nos quais participam membros de diversas áreas funcionais como marketing, P&D e produção. Os autores identificaram que a OM pode melhorar o processo de inovação de produto.

Desta forma, a OM contribui para a criação de vantagens competitivas ao reforçar os investimentos nas competências em inovação de produto existentes (responsivo) assim como no desenvolvimento de novas competências que respondam às condições do mercado (proativo), sendo que a integração interfuncional tem um efeito moderador da coordenação da transformação das informações e o conhecimento em competências, e destas competências em resultados favoráveis para a organização (Atuahene-Gima, 1995; 1996; 2005).

O estudo de Kiliç (2015) confirma que a OM é mediador do desempenho organizacional, sendo proativo ou responsivo, através das capacidades de inovação de produtos. Com a OM, a organização consegue determinar quais são as necessidades atuais e futuras do consumidor, assim como projetar as capacidades e habilidades que a organização precisa criar ou fortalecer para responder às necessidades do cliente.

Desde outra perspectiva, as equipes dos altos gestores e suas características geram efeitos diferentes na OM e o desempenho, testado por VanEgeren, Trinh e O'Connor (1999) para organizações de serviços. Os autores avaliaram a coesão, heterogeneidade e a comunicação como fatores internos, sendo que somente a comunicação teve impacto positivo e significativo para a OM nos três componentes propostos por Narver e Slater (1990). Como fatores externos, foram avaliados o dinamismo e as condições favoráveis do contexto para o desenvolvimento (munificência). Por um lado, o dinamismo foi significativo e positivo para a integração interfuncional e para a orientação para o concorrente, mas não para a orientação para o cliente, pois a incerteza do contexto pode afetar a geração de informações sobre as necessidades dos clientes. Por outro lado, em condições de baixa munificência, a OM tende a ser maior, pois o ambiente se torna mais competitivo.

Pela distribuição de atividades e resultados, a orientação para mercado também está relacionada ao sistema de recompensas que é utilizado nas organizações, de modo que aquelas que recompensam aos trabalhadores por resultados relacionados à satisfação do cliente, à melhora das relações com os mesmos, assim como o sucesso de novos produtos e das relações

interfuncionais, tendem a ser mais orientadas para o mercado do que aquelas que não definem um sistema de retribuição e motivação para o colaborador (Jaworski & Kohli, 1993; Wei & Atuahene-Gima, 2009).

Já que a disseminação da informação deve partir da coleta de informação dos clientes e concorrentes, assim como outros *stakeholders*, Božic e Ozretic-Doše (2015) propuseram as estratégias de orientação para o cliente e para o concorrente. Para o primeiro, as estratégias propostas são: dependência extrema no consumidor; atividades de inovação apoiadas por clientes chave; ênfase constante no cliente; inovadores internos, sem interferência do consumidor; já para o concorrente os autores propõem estratégias de padrão de controle e de padrão de informação.

Desta forma, a OM precisa da geração e disseminação de inteligência de mercado (Kohli & Jaworski, 1990, Ruekert, 1992; Day, 1994; Deng & Dart, 1994; Gray *et al.*, 1998), a partir de informações de clientes, concorrentes e outros *stakeholders* (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Day, 1994; Slater & Narver, 1995; 1998). Esta inteligência seria utilizada para gerar e executar estratégias responsivas, que promovam soluções de valor agregado para atender às necessidades de clientes e consumidores, e estabeleçam uma diferenciação frente à concorrência (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Day, 1994; Gray *et al.*, 1998; Lambin *et al.*, 2007). Para isto, a organização precisa de uma cultura que promova o conhecimento do mercado (Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1995; Narver *et al.*, 1998), assim como de capacidades internas (Day, 1994; 1999; Ma & Todorovic, 2011) e da integração interfuncional (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990, Deng & Dart, 1994; Deshpande & Farley, 1998; Gray *et al.*, 1998) para que essas estratégias sejam desenhadas e executadas.

2.1.2. Orientação para o mercado no contexto Latino-americano.

Para países em desenvolvimento, o estudo de Ellis (2005) sugere que a OM não é um determinante do desempenho organizacional, justificando que as condições desses países, como estoques pequenos, poucas opções de escolha, cadeias de suprimento pouco confiáveis, e preços, não refletem a realidade da oferta e a demanda, e que, além disso, possuem uma alta intervenção do governo. A partir desta ideia, o autor propõe que para países em desenvolvimento, a prática do marketing tem maior força do que a execução de estratégias de OM, tomando os resultados obtidos na China, país no qual as organizações públicas ou

administradas pelo governo são menos orientadas para o mercado. O autor observou que as práticas de marketing são mais efetivas para influenciar o desempenho organizacional, do que a OM. Assim argumenta que a exposição a mercados estrangeiros é a forma como a OM gera maior influência no desempenho organizacional.

Não obstante, esses resultados são contraditórios com a realidade da América Latina, mesmo que os estudos sobre o uso e impactos da OM nas organizações da região sejam poucos, há evidência empírica sobre as influências positivas da OM, em setores privados, principalmente no Brasil, casos que serão apresentados na sequência.

No contexto brasileiro, Perin e Sampaio (2004) se basearam na perspectiva da OM de Kohli e Jaworski (1990), e desenvolveram uma pesquisa com empresas da Indústria Elétrica e Eletrônica para identificar se a OM influencia o desempenho, e se o porte da empresa exerce uma influência maior ou menor do que a OM. A partir 182 respostas de executivos da alta administração, confirmaram o impacto mais forte da OM sobre o desempenho organizacional, mas também, que quanto maior o porte da empresa, maior será a sua performance.

Perin, Sampaio e Faleiro (2004) analisaram o impacto da OM e a orientação para a aprendizagem na inovação de produtos em dois setores: ensino superior e indústria eletrônica. Por meio da técnica do survey, os autores obtiveram 302 respostas, e confirmaram a relação direta das estratégias de OM sobre o grau de inovação, impacto pouco provável de acontecer quando a organização aumenta seu nível de orientação para a aprendizagem, se a última não potencia o aumento da OM.

Outro estudo latino-americano foi realizado por Olsen e Olsen (2004), os quais realizaram uma análise do contexto da América do Sul, focado na Argentina e no Paraguai, para avaliar a escala da OM proposta por Kohli *et al.* (1993) e testar sua interculturalidade para mercados emergentes – países em desenvolvimento. A partir das respostas de 299 diretores gerais e de marketing, os autores validaram a escala MARKOR e acharam que é possível sua utilização em uma língua distinta da original e nos mercados emergentes da América do Sul. Ademais, os autores confirmaram o impacto positivo da OM no desempenho organizacional mesmo sendo mercados turbulentos de países em desenvolvimento.

Ao analisar a OM nas pequenas e médias empresas do Peru, Spillan *et al.* (2009), também aplicaram a escala de Kohli *at al.* (1993) neste país, validando sua aplicabilidade em outros contextos. Os autores ressaltaram que para o caso das empresas de pequeno e médio

porte, a OM permite monitorar sua situação de negócios ao avaliar seu entorno interno e externo (ameaças, oportunidades, fraquezas e fortalezas) para o desenvolvimento de estratégias que melhorem sua responsividade e competitividade.

Em outro caso, ao comparar amostras da Espanha e do Peru, Camino e Ayala (2006) analisaram o impacto da OM no desempenho organizacional, a partir de informação coletada em anos diferentes (1994 no Peru, e 1998 na Espanha), com o intuito de evitar que acontecimentos econômicos comuns alterassem os resultados. No estudo de setores de manufatura e bancos, na Espanha e no Peru respectivamente, encontraram que o significado da OM é percebido de forma similar nos dois países e, portanto, nos dois setores. Os autores confirmaram o impacto positivo da OM no retorno sobre investimentos (ROI) e no sucesso de novos produtos, como métricas do desempenho organizacional.

A OM e os recursos de conhecimento que possuem organizações do Chile, assim como seu impacto no desempenho foi a análise realizada por Olavarrieta e Friedmann (2008). A medição da OM foi baseada na escala de Narver e Slater (1990) e os resultados foram obtidos a partir de uma amostra de 116 respostas de CEOs e gerentes de marketing. A pesquisa mostrou que a OM tem impacto direto em recursos relacionados com o conhecimento: na inovação, na capacidade sensitiva do mercado e na capacidade de imitação, e é por meio desses elementos que a OM influencia o desempenho da organização.

Para o contexto Colombiano, Ospina e Pérez (2013), validaram as escalas de Narver e Slater (1990), Kohli *et al.* (1993) e Deshpande *et al.* (1993), utilizando as seguintes dimensões do construto: orientação para o cliente, orientação para o concorrente, coordenação interfuncional, geração de inteligência, disseminação de inteligência e responsividade. As dimensões foram confirmadas, mas nos itens de cada escala foram encontradas relações mais fortes com outras dimensões do que com a original, a exceção daqueles sobre orientação para o cliente e geração de inteligência.

Os trabalhos empíricos analisados confirmam a necessidade da OM de adquirir dados do entorno para que na dinâmica organizacional e interfuncional, esses dados sejam disseminados e transformados em informação. Assim a organização consiga atender reativa e proativamente aos desejos e vontades dos clientes, por meio da criação de estratégias e ofertas orientadas para o mercado.

Um dos fatores que caracteriza a organização orientada para o mercado é a forma como consegue estabelecer dinâmicas de trabalho conjunto entre funções e departamentos para atingir objetivos comuns de certas atividades. Portanto, a II, como será apresentada na seção seguinte, é um elemento independente, mas antecedente da OM.

2.2. Integração Interfuncional

A II promove as relações entre vários departamentos com o intuito de reunir esforços na organização. Isso permite que o conhecimento do mercado (cliente e concorrência) seja difundido, discutido e analisado nas áreas relevantes para a criação de valor para o cliente (Lawrence & Lorsch, 1967). Desta forma, a integração é a união de esforços dentro ou fora da organização, sendo um processo que envolve várias unidades relacionadas ao redor de uma atividade (Lawrence & Lorsch, 1967), sendo que uma estrutura que promove a integração funciona de forma mais eficiente quando atua em contextos de turbulência e com abundância de recursos disponíveis (Ghoshal & Nohria, 1989).

A integração interdepartamental, como definida por Kahn e Mentzer (1996), é o conjunto de processos de interação e colaboração que possuem o intuito de criar uma organização coesa ao trazer os departamentos para o trabalho conjunto, por meio de aspectos de comunicação (interação) e de atitudes de cooperação espontânea frente às relações entre funções (colaboração).

Kahn e Mentzer (1998) abordaram três processos da II: interação-formalidade, colaboração-informalidade, e integração composta, concluindo em seu estudo que a perspectiva colaborativa favorece mais a integração interfuncional, pois identifica que entre os efeitos da colaboração se encontram: minimização do trabalho duplicado e, redução do tempo para completar atividades para um departamento ou para a empresa toda, tanto em desenvolvimento de produto quanto na sua gestão. Kahn (1996), em seu estudo, determinou que o fator de colaboração na integração interdepartamental exerce maior impacto na gestão e no sucesso do desenvolvimento de produtos.

A integração interfuncional depende de atividades colaborativas que definem o quão bem os departamentos trabalham em conjunto quando há necessidade de colaboração mútua (Ellinger, 2000). Sob a ótica interna, a integração está relacionada com a colaboração entre funções, na qual é preciso que exista comunicação, compartilhamento de informações entre departamentos, tomada de decisões em conjunto, com metas e resultados compartilhados. A

confiança e o respeito entre os trabalhadores de cada área envolvida são também fatores que devem estar presentes na integração interfuncional (Kahn & Mentzer, 1996; Ellinger, 2000).

A relação entre a gestão da cadeia de suprimento e logística, marketing, produção e operações foi a base da pesquisa de Mentzer, Stank e Esper (2008). Os autores estabelecem que a integração e a colaboração entre funções, tanto dentro como fora da organização, são necessárias para estabelecer processos da cadeia de suprimento que promovam a otimização do desempenho organizacional. Sob essa ideia, os autores definem a integração como uma gestão interativa e tomada de decisões entre áreas funcionais sobre temas que envolvem as operações e os problemas da organização, com base em informações, ferramentas e habilidades que não pertencem unicamente a uma área funcional.

A II é definida por Pimenta (2011, p.203) como o “fenômeno organizacional caracterizado pela dinâmica entre pontos de contato, fatores de integração, nível de integração, formalidade ou informalidade da integração e impactos da integração”. A integração entre departamentos acontece por meio de fatores de integração que promovem o trabalho conjunto. Nesse sentido, esta definição integra a visão colaborativa e interativa da relação e do trabalho conjunto, citada por Kahn e Mentzer (1998).

A integração deve ser multidimensional, incluindo processos de interação em conjunto com processos de colaboração, que permitam trabalhar a formalidade e a informalidade tanto nas atividades de comunicação e trabalho conjunto, como na definição de metas e objetivos para medir o desempenho organizacional em relação à integração (Kahn & Mentzer, 1998).

Pagell (2004) define a integração como o processo de interação e colaboração no qual os três departamentos pesquisados (operações, compras e logística) trabalham em conjunto de forma cooperativa para obter resultados que favoreçam a organização como um todo. Esse autor frisa que nos processos de integração há coordenação, cooperação, interação e colaboração. Frente a isso, Ellinger, Keller e Hansen (2006) identificaram que a colaboração faz referência ao trabalho conjunto informal, sem estruturas definidas de comunicação, de construção de metas, ou de entendimento mútuo e compartilhado de recursos, estabelecendo que os fatores de integração podem existir nas organizações tanto na informalidade quanto na formalidade da interação promovida pelos gestores. É por meio dela que podem ser diminuídos os impactos dos inibidores do comportamento colaborativo: o conhecimento

deficiente das outras funções, as falhas de comunicação, as relações fracas de trabalho, as metas conflitantes, as falhas da direção por parte dos gestores sênior.

As diversas definições que têm sido utilizadas por pesquisadores da integração interfuncional são apresentadas no Quadro 2.

Autores	Termo usado	Definição de Integração Interfuncional
Lawrence e Lorsch, 1967	Integração	“Qualidade do estado de colaboração, que existe entre departamentos, que é necessária para trabalhar em conjunto de modo a atender às exigências do ambiente” (p.11)
Narver e Slater, 1990	Coordenação interfuncional	Uso coordenado dos recursos da organização para criar valor para o cliente. Qualquer indivíduo, em qualquer função pode contribuir na criação de valor. Já que a criação de valor é uma atividade multidimensional, a organização deve trabalhar para e integrar esforços para que todos os trabalhadores e outros recursos estejam disponíveis para a criação de valor para os clientes.
Kohli e Jaworsky, 1990 Jaworski e Kohli, 1993	Conexão interdepartamental	Grau de contato direto, formal e informal, entre os trabalhadores em todos os departamentos, facilitando a disseminação de informação e a responsividade.
Cadogan e Diamantopoulos, 1995	Mecanismo de coordenação	Mecanismo de coordenação faz referência ao “nível intra- e interfuncional de coordenação dentro da firma” (p.54).
Kahn, 1996	Integração interdepartamental	Processo multidimensional que inclui interação e colaboração (p.139)
Kahn e Mentzer, 1996	Integração interdepartamental	Processo de interação e colaboração interdepartamental que une os departamentos para criar uma organização coesa (p.9).
Kahn e Mentzer, 1998	Integração interdepartamental	Processo multidimensional no qual a interação e a colaboração possuem contribuições únicas e significativas (p.56)
Ellinger, 2000	Integração colaborativa interdepartamental	A integração colaborativa é quão bem os departamentos trabalham em conjunto quando as atividades precisam dessa colaboração mútua.
Pagell, 2004	Integração de funções internas	Processo de interação e colaboração no qual vários departamentos trabalham juntos de forma cooperativa para conseguir resultados que sejam aceitáveis mutuamente e para a organização.
Ellinger, Keller e Hansen, 2006	Colaboração interfuncional	Abordagem informal da gestão do trabalho integrada, que envolve trabalho conjunto, compartilhamento de visão, de recursos, de interpretações e de metas atingidas, com processos informais de comunicação que precisam da confiança para a construção de relações significativas e a valorização da <i>expertise</i> de cada função.

Quadro 2. Definições teóricas da Integração Interfuncional.

Fonte: Elaborado com base na literatura mencionada.

Autores	Termo usado	Definição de Integração Interfuncional
Mentzer, Stank e Esper, 2008	Integração e colaboração interfirma	Gestão interativa e tomada de decisões entre áreas funcionais sobre temas que envolvem as operações e problemas da organização, precisando de informações, ferramentas e habilidades que não pertencem unicamente a uma área funcional (p.39)
Pimenta, 2011	Integração interfuncional	“Fenômeno organizacional caracterizado pela dinâmica entre pontos de contato, fatores de integração, nível de integração, formalidade ou informalidade da integração e impactos da integração” (p.203)
Jaiyeoba, 2013	Conexão interdepartamental	Extensão do contato formal e informal entre funcionários de vários departamentos de uma organização.
Julian et al, 2014	Coordenação interfuncional	Reconhecimento de que cada departamento é importante, independente da relação com as funções de marketing, pois cada departamento desempenha um papel para atingir a satisfação do cliente.
Wang e Miao, 2015	Coordenação interfuncional	Tipo de colaboração entre unidades funcionais que precisam que o pessoal de vendas trabalhe em conjunto com outros departamentos, como processo criativo para troca de ideias e propostas que são avaliadas e executadas.

Quadro 2. Continuação.

Neste trabalho será adotado o termo “integração interfuncional”, considerando que é um processo dinâmico de interação e colaboração (formalidade e informalidade), no qual há participação de duas ou mais unidades da organização (departamento, função) na coleta, troca, interpretação e análise de informações relevantes para o desenvolvimento e o desempenho organizacional. A dinâmica é formada, conforme Pimenta (2011), pelos pontos de contato, fatores de integração, nível de integração, formalidade ou informalidade da integração e impactos da integração.

2.2.1. Framework de processos da integração interfuncional.

A estrutura de análise de Pimenta *et al.* (2016) estabelece que a dinâmica da II está formada por cinco categorias de elementos: i) pontos de contato; ii) fatores de integração; iii) formalidade-informalidade dos fatores de integração; iv) nível de integração, v) impactos da integração (Figura 5).

De acordo com Pimenta (2011) os pontos de contato são as atividades que precisam do relacionamento de funções ou departamentos da organização para serem realizadas. O segundo elemento da dinâmica são os fatores de integração, que correspondem às “ferramentas gerenciais, ou estados de colaboração interpessoal, concernentes à cultura da organização ou à disposição interpessoal, que estimulam a existência de integração interfuncional” (p.175).

Mesmo que o estudo de Pimenta (2011) tenha focado na relação entre Logística e Marketing, os fatores de integração podem ser comuns a outras áreas ou atividades integradas: comunicação adequada, trabalho conjunto, confiança, reuniões interfuncionais, apoio da alta administração, sistemas de recompensas mútuas, espírito de grupo, compartilhamento de informações, equipes interfuncionais, planejamento conjunto, entre outros.

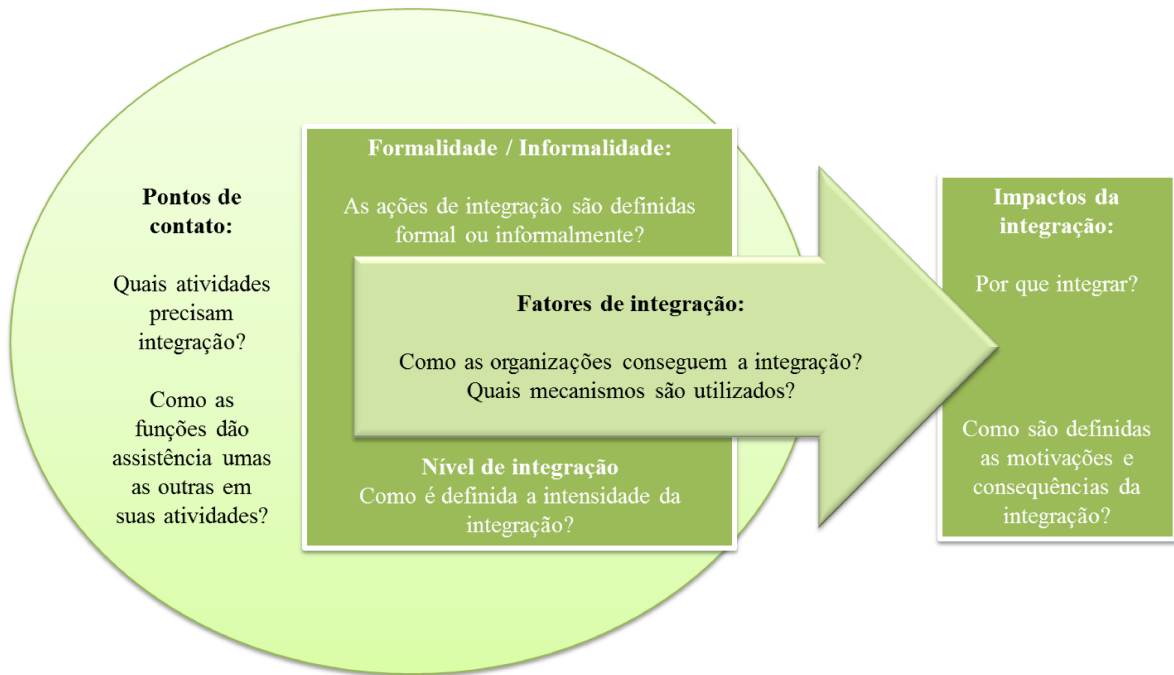


Figura 5. Elementos da dinâmica da integração interfuncional.
 Fonte: Adaptação de Pimenta *et al.* (2016).

Dentro da organização interagem vários elementos que facilitam ou dificultam a integração interfuncional, que seriam fatores de integração como as relações e conflitos interpessoais, os sistemas de recompensa e as motivações dos líderes da integração, o conhecimento das atividades e compreensão dos tempos, orientações e atividades dos outros departamentos. Lawrence e Lorsch (1967) analisaram o caso de empresas que tinham atividades conjuntas entre vendas e P&D, assim como entre produção e P&D, incluindo o conceito de diferenciação, que corresponde às atividades próprias de um departamento, ou de um grupo de trabalho e diferenciando-se uns dos outros.

Como determinantes da integração, Pagell (2004) estabelece cinco categorias de fatores que a influenciam, positiva ou negativamente:

- Estrutura: centralização prejudica a integração, a influência da estrutura na integração é indireta, mas importante, pois a estrutura pode favorecer os fluxos de informação e de trabalho conjuntos.

- Cultura: pode impactar positiva ou negativamente, se a comunicação e colaboração fazem parte da cultura. Uma organização com o costume de culpar aos outros departamentos por problemas organizacionais terá dificuldade para conseguir a integração.
- Comunicação: os sistemas de informação fazem parte importante no processo de integração, assim como a comunicação face a face, mas as companhias criam formas diversas para facilitar ou dificultar a comunicação. A comunicação é promovida por meio das equipes interfuncionais e da rotatividade no trabalho.
- Medições e recompensas: o impacto vai depender de como as avaliações são realizadas, reconhecendo o trabalho individual, departamental ou interfuncional.
- Consenso nos objetivos e metas organizacionais não é percebido como um fator que promova a integração mas sim, como um indicador da existência de integração.

A influência que exercem esses fatores por meio de ferramentas e mecanismos utilizados nas organizações, faz parte da construção da dinâmica da integração para conseguir os objetivos almejados para o trabalho conjunto. Os fatores de integração têm sido o elemento mais abordado por pesquisadores da área, principalmente ao ligar estes com impactos relacionados à integração. Crittenden e Woodside (2006), sobre a integração entre marketing e produção, estabelecem que a melhoria da comunicação entre as duas funções foi o primeiro passo realizado por uma empresa que queria atingir a integração interfuncional efetiva.

A melhoria da comunicação pode ser promovida por meio de visitas aos lugares de trabalho de cada equipe envolvida e de planos para estabelecer reuniões anuais de planejamento. Tudo isso com o intuito de estabelecer qual seria o próximo estágio da empresa a partir da discussão entre marketing e produção, assim como entre os gerentes e pessoal de vendas, esforço que não deu resultados positivos. Após a construção de um modelo de apoio para as decisões, conformado pelas duas fontes de informação: dados de produção e dados de marketing, as unidades de produção e marketing conseguiram a integração e o trabalho conjunto (Crittenden & Woodside, 2006).

No modelo proposto por Crittenden e Woodside (2006), e analisado em sua pesquisa, o planejamento e trabalho conjunto utiliza dados sobre a produção como custos, capacidade disponível, planejamento do ciclo, que são incorporados ao cronograma de produção para projetar uma disponibilidade de produtos por semana, na qual é inserida e planejada a informação de marketing, e assim criar uma expectativa de rentabilidade.

O terceiro elemento da dinâmica diz respeito à formalidade e informalidade presentes nos processos de integração. Os fatores de integração podem apresentar-se formal ou informalmente, segundo a forma como são operacionalizados. Ellinger *et al.* (2006), que focaram na colaboração interfuncional –informal –, encontraram elementos do comportamento colaborativo entre logística e marketing que impactam de forma positiva ou negativa (facilitadores e inibidores) a gestão, e que são aplicáveis ao trabalho conjunto entre outros departamentos (Quadro 3).

Facilitadores do comportamento colaborativo	Inibidores do comportamento colaborativo
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação inclusiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicação.
<ul style="list-style-type: none"> • Relações de trabalho fortes 	<ul style="list-style-type: none"> • Relações precárias de trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Rendição de contas conjunta para resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento insuficiente sobre as outras funções.
<ul style="list-style-type: none"> • Participação dos gestores sênior 	<ul style="list-style-type: none"> • Metas conflitantes

Quadro 3. Facilitadores e inibidores do comportamento colaborativo.

Fonte: Adaptação de Ellinger *et al.*(2006).

Entre os elementos facilitadores, o primeiro foi a comunicação inclusiva, que inclui o envolvimento de outras áreas funcionais nos processos de coleta de informações do cliente ou de criação de iniciativas, assim como o estabelecimento de meios de comunicação informais para a formação de habilidades e conhecimento sobre aspectos funcionais mútuos. O comportamento cooperativo também precisa de relações de trabalho fortes e duradouras, por meio da confiança e a resolução conjunta de problemas. O terceiro facilitador identificado pelos autores é o sistema compartilhado de responsabilidades e de recompensas a partir do estabelecimento de metas comuns e objetivos congruentes com a organização. Finalmente, frisam a importância da participação dos gerentes na dinâmica do trabalho conjunto, ao promover a interação e estabelecer objetivos e metas claros, assim como as expectativas para as equipes (Ellinger *et al.*, 2006).

Em contrapartida, os elementos negativos que podem afetar o trabalho e o desempenho organizacional são aquelas que se contrapõem aos facilitadores. Assim como uma comunicação pode favorecer a colaboração, a falta de comunicação retarda informações, reuniões, com funções que se isolam ou com pouca proatividade no relacionamento com o cliente, gera diferenças nos relacionamentos. Ellinger *et al.* (2006) identificaram também que a precariedade nas relações de trabalho inibe o comportamento colaborativo quando existe ausência de confiança, pouco comprometimento, interesse individualista não organizacional e desconhecimento das atividades do outro departamento.

Justamente esse desconhecimento gera restrições e limitações que dificultam os relacionamentos interfuncionais, pois existe pouco interesse no treinamento e capacitação para desenvolver a visão organizacional do trabalho conjunto. Por último, da mesma forma como é necessária a participação de gerentes para o estabelecimento de metas claras, quando isto não acontece, criam-se metas conflitivas e incongruentes com os objetivos de cada departamento que desmotivam as relações colaborativas, e que pelo fato de serem pouco claras para os gerentes, estes não promovem a integração e estabelecem expectativas confusas para os times (Ellinger *et al.*, 2006). Destaca-se que os inibidores e facilitadores da integração podem aparecer como ferramentas ou fatores para promover a relação entre duas ou mais funções.

Arnett e Wittmann (2014) propuseram e testaram um modelo de troca de informações entre vendas e marketing para o sucesso de marketing, confirmando que essa troca favorece as atividades de marketing. Além disso, os autores observaram que quando existe uma percepção de alta qualidade na comunicação entre vendas e marketing (exata, adequada e completa) o conhecimento é também maior, fortalecendo também a relação entre essas áreas.

Por outro lado, para que exista uma alta troca de informações e conhecimento entre vendas e marketing, é importante que haja confiança e maiores oportunidades de interação entre os colegas das áreas envolvidas, que favoreça a percepção do valor da informação que está sendo compartilhada e de trabalho conjunto. Nesse sentido, Arnett e Wittmann (2014) confirmaram alta importância que possui o nível gerencial para promover as trocas de conhecimento dentro das organizações, um dos elementos previamente expostos como antecedente da OM (Kohli & Jaworski, 1990).

Como quarto elemento, Pimenta (2011) descreve o nível de integração –alto, médio e baixo- a partir da intensidade do envolvimento das atividades interfuncionais, da frequência do contato e do cumprimento dos objetivos estabelecidos para essas atividades e funções integradas. Além destes itens, a presença de fatores de integração formais e informais, e a ausência de conflitos entre funções podem também influenciar o nível de integração.

Para Lawrence e Lorsch (1967), mesmo que o nível de integração das empresas possa ser diferente, os autores entendem que este processo é requerido no desenvolvimento de novos produtos, a partir da existência de unidades ou indivíduos encarregados das atividades de integração que facilitavam as atividades, precisando também uma clara diferenciação das atividades de cada unidade, as quais estarão influenciadas pela orientação de cada grupo, seja em relação ao tempo ou às metas.

Finalmente, o processo de integração pode gerar impactos positivos como: geração de melhorias nos resultados da organização e das funções e atividades que são integradas; ou impactos negativos como: dificuldades de gestão, atrasos e burocracia (Pimenta, 2011).

A II gera efeitos positivos e conflitantes para as organizações, tanto na perspectiva de interação quanto na de colaboração. No estudo realizado por Smirnova *et al.* (2011), foi achada uma relação positiva da colaboração interdepartamental entre marketing e compras no desempenho organizacional, assim como a orientação para o cliente e a interação interdepartamental afetam de forma positiva a colaboração interfuncional. A interação entre funções afeta também positivamente a orientação ao cliente. Nesse estudo, a OM nas indústrias russas não gera efeito significativo no desempenho organizacional.

Em relação ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, o impacto identificado nas pesquisas é a melhora no desempenho do produto e do negócio. Calantone e Di Benedetto (2012) constataram que essa melhora no desempenho acontece como um efeito indireto da OM e da integração interfuncional.

Os impactos da integração podem estar diretamente relacionados com a OM, sendo uma relação causal ou um resultado da OM. Whybark (1994) identificou a OM como um impacto da integração interfuncional, ao permitir o desenvolvimento de projeções de vendas para responder às necessidades do mercado, por meio da integração entre os departamentos de Vendas, Marketing e Manufatura e difusão das informações sobre o consumidor e os vendedores.

No caso de Calantone, Di Benedetto e Song (2011) o impacto da integração se dá por meio dos resultados positivos nos processos de desenvolvimento de novos produtos, o qual gera desempenho financeiro sustentável, estabelecendo vantagens competitivas para a organização. Relacionado também com o desenvolvimento de produtos, Atuahene-Gima (2005) frisa a importância da integração ao permitir novos olhares sobre as competências organizacionais para inovar e conseguir mudanças radicais em produtos e resultados.

O efeito impulsor das equipes interfuncionais no desenvolvimento de novos produtos, assim como a busca e disseminação de conhecimentos, é o tema também abordado por Lee e Wong (2012), com o intuito de verificar se estas atividades geram diferenciação. Nesse sentido, mostram que as empresas da Coreia são muito centralizadas, de forma que a estruturação hierárquica da autoridade e da participação na tomada de decisões limita as iniciativas para trocas de informações entre departamentos.

A qualidade na execução das atividades de marketing possui maior importância no desenvolvimento de novos produtos, quando se tem operações multinacionais em ambientes de alta competitividade, mas a intensidade na concorrência faz que o tempo do ciclo de desenvolvimento seja mais lento, e enfraquece o impacto da integração interfuncional, contrário aos ambientes nos quais as mudanças tecnológicas são poucas, e a integração interfuncional gera um efeito maior nas oportunidades de desenvolvimento de novos produtos. Enquanto que ambientes de constantes mudanças tecnológicas geram maior dificuldade de acordos e aumentam a possibilidade de ocorrência de conflitos (Lee & Wong, 2012).

O conhecimento dos *stakeholders* e do entorno permite o desenvolvimento de vantagens competitivas para a organização, ao se permitir ter um melhor entendimento de seu mercado (Wei & Atuahene-Gima, 2009). Esse conhecimento deve ser integral, da economia local, regional, nacional e mundial, conhecimento da concorrência e também do cliente. Não obstante, para que esse conhecimento seja útil deve ser disseminado e aproveitado na tomada de decisões em todos os níveis e áreas da organização (Biemans & Brenčič, 2007).

A II, como parte da OM, permite conhecer o cliente (Jung *et al.*, 2007) e responder às necessidades daqueles atuais, assim como analisar o entorno para conhecer e avaliar futuros requerimentos que podem guiar o desenvolvimento de novas ofertas; desta forma a

responsividade é identificada como um impacto para a organização por Tokman, Richey e Chen (2011).

Desta forma, percebe-se que a II como antecedente e componente comportamental da OM deve ser gerida estrategicamente. Para isto, devem ser estabelecidos os pontos de contatos e as ferramentas que facilitem tanto a interação quanto a colaboração nos processos conjuntos. Como resultado, a geração e disseminação das informações ocorrerão conseqüentemente com as características do entorno, atingindo as necessidades latentes e criando novas oportunidades de mercado e de oferta de valor para o consumidor.

2.3. A Relação entre Integração Interfuncional e Orientação para o Mercado

Neste tópico, serão apresentados: estudos realizados na América Latina que estabelecem alguma relação entre os dois construtos; as pesquisas que identificam a influência da II como mediadora e antecedente da OM; as áreas com as quais a OM é relacionada junto com a II; e, finalmente, os fatores de integração que foram identificados na literatura como mecanismos para promover a OM.

2.3.1. O contexto Latino-americano nos estudos da orientação para o mercado e a integração interfuncional.

Ao analisar as pesquisas no contexto Latino-americano, que abordam os dois construtos em questão, foram encontradas cinco pesquisas na América Latina que analisam a OM e a integração interdepartamental, três das quais possuem uma abordagem quantitativa, e três se desenvolveram no Brasil.

Garrido, Larentis e Rossi (2006) elaboraram uma pesquisa qualitativa na qual entrevistaram, com um roteiro estruturado, três acadêmicos e quatro profissionais em negócios internacionais do Brasil. Os autores definiram que aquelas estratégias de entrada a outros países que apresentem “maior envolvimento com as atividades internacionais podem favorecer o aumento do nível de OM externo, através de sua influência sobre os construtos geração de inteligência, disseminação de inteligência, ação de resposta e coordenação interfuncional” (p.72). Essa relação permitiria a melhoria no desempenho da organização nos mercados internacionais.

Utilizando a escala de Narver e Slater (1990), Lengler *et al.* (2013) desenvolveram sua pesquisa em empresas exportadoras do Brasil, por meio da técnica de *survey*, e obtiveram 197 respostas dos gestores encarregados das operações de exportação. Na pesquisa, focada na relação da OM com o desempenho organizacional, os autores frisam na necessidade de que as organizações criem dinâmicas e mecanismos para promover a integração interfuncional, que permitirão a disseminação e interpretação das informações dos clientes e da concorrência, o que levará à melhoria do desempenho organizacional nos mercados internacionais. De acordo com os autores, sob condições de alta competitividade, é preferível a organização ter maior orientação para o cliente e não para o concorrente, pois é preciso que saiba com certeza quais as necessidades do seu mercado.

Quanto maior integração uma organização tenha, fortalecendo a colaboração e a comunicação, maior será a orientação para o cliente e para o concorrente. Sob condições de concorrência intensa, a integração interfuncional assume um papel ainda mais importante na criação de estratégias orientadas para o concorrente, o que implica o monitoramento constante do concorrente nos mercados internacionais, e o planejamento e implementação das atividades acordes às necessidades do mercado. Sob as mesmas condições do entorno (alta concorrência), a integração interfuncional deixa de apoiar a orientação para o cliente, pelas constantes mudanças nos requerimentos deste, representando um custo maior, mas gera efeito positivo sobre o desempenho das exportações (Lengler *et al.*, 2013).

Ainda no Brasil, estudo elaborado por Lui (2015) foca na relação da OM com a inovação. Nesse estudo, de abordagem qualitativa, o autor utiliza as dimensões da OM planteadas tanto por Narver e Slater (1990) quanto às de Kohli e Jaworski (1990). A pesquisa se desenvolve como estudo de caso em uma empresa de Telecomunicações de São Paulo. O autor identificou a capacidade para adquirir informações dos clientes e dos concorrentes, não obstante, a informação fica restrita ao uso do departamento de marketing. Ademais, mesmo que a empresa tem rentabilidade e é líder, não há clareza da forma como as orientações para o cliente e para a concorrência influenciam nesse resultado, pois a empresa apresenta dificuldades no aproveitamento das informações coletadas do entorno. Frente a essa situação concluem que a influência negativa na satisfação ao cliente leva a prejuízos na percepção do produto.

No setor de tecnologia, a inovação, a qualidade e a rápida atenção das necessidades e requerimentos do mercado são atividades necessárias para atender ao cliente e não perder *market share*, entretanto, algumas empresas ainda apresentam dificuldades para implantar a OM em sua totalidade.

Finalmente, Didonet, Frega, Toaldo e Díaz (2014) utilizaram as dimensões de Narver e Slater (1990) para pesquisar a OM em empresas de pequeno e médio porte do Chile, por meio de um questionário do qual obtiveram 282 respostas de presidentes ou proprietários das empresas. Os autores destacam que nas empresas estudadas, a OM não tem influência direta sobre o desempenho organizacional. Não obstante, a integração na cadeia de suprimentos gera efeito positivo, mesmo que baixo, no desempenho organizacional.

2.3.2. A integração interfuncional como antecedente da orientação para o mercado.

Como foi explicado anteriormente, a OM tem sido analisada, principalmente, sob as perspectivas de Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990). Entretanto, tem pesquisadores que analisam a validade das duas escalas em conjunto: MKTOR e MARKOR, ou tomam alguns elementos de cada para analisar.

Frente a isto, a integração é analisada por diversos autores (Quadro 4) como mediadora da OM, ou seja, possui função de ser um antecedente necessário para que a OM aconteça eficientemente, como foi sugerido por Kohli e Jaworski (1990).

Autor (es)	Integração como antecedente da OM
Wren <i>et al.</i>, 2000.	O aumento nos níveis de cooperação interdepartamental aumenta a partilha de inteligência de mercado.
Harrison-Walker, 2001.	A OM é um processo de quatro estágios que envolvem a integração: coleta, partilha, interpretação e utilização de informações do cliente e dos concorrentes. Desta forma a II é mediador da OM.
Tyler e Gnyawali, 2002	A II influencia a orientação da organização para o cliente, para o concorrente e para a tecnologia, ao ser o canal para a partilha de informações do mercado.
Lascu <i>et al.</i>, 2006.	Produção e P&D podem ser orientadores da ênfase organizacional na busca por uma OM.
Menguc e Auh, 2008.	A II é antecedente da OM, moderado pelo estilo de liderança na organização. Liderança transformacional motiva conflitos funcionais para melhorar a OM.
Sunu e Kuada, 2008.	Conexão interdepartamental faz parte dos antecedentes da OM.
Biemans <i>et al.</i>, 2010.	A evolução da integração entre marketing e vendas levará ao aumento da OM, pois organizações com integração nas funções de marketing e vendas possuem mecanismos para aprender e guardar conhecimento.
Ingenbleek <i>et al.</i>, 2010.	A II é um elemento fundamental das organizações que buscam a OM, não é só uma parte o um facilitador desta orientação.
Roach, 2011.	OM não gera impacto direto sobre o desempenho organizacional, mas por meio de moderadores da gestão de produto, como a capacidade interna-integração, há um impacto positivo no desempenho.
Camarero e Garrido, 2012.	A II melhora o efeito da orientação para o visitante – cliente– na inovação organizacional.
Kanovska e Tomášková, 2012.	II é a base para a OM, não existe OM sem II.
Mahmoud <i>et al.</i>, 2012.	A II é uma atividade muito utilizada no setor, necessária para manter e fortalecer as bases da OM.
Ngo e O'Cass, 2012.	As capacidades e objetivos de desempenho de inovação e marketing devem ser a base para o desenho dos comportamentos de OM (atividades e ações).
Oswald <i>et al.</i>, 2012.	A influência da tomada de decisão de Marketing e vendas está relacionada com uma OM responsiva e proativa, assim que sua colaboração parece requisito para a OM. A dinâmica e o conflito interdepartamental influenciam o tipo de OM adotada pela organização –responsiva ou proativa-
Qu, 2012.	A integração e a conexão interdepartamental são antecedentes da OM, mesmo que é uma relação fraca, pois as empresas são PMEs.
Jaiyeioba, 2013.	A II gera interdependência dentro da organização, motivando o trabalho consciente sobre a geração e uso do conhecimento de mercado.
Lengler <i>et al.</i>, 2013.	Quanto maior integração uma organização tenha, fortalecendo a colaboração e a comunicação, maior será a orientação para o cliente e para o concorrente.

Quadro 4. Conceitos sobre a II como antecedente da OM.

Fonte: Elaborado pela autora.

A integração como antecedente da OM ocorre em três níveis, de acordo com Harrison-Walker (2001): entre funções, entre hierarquias e entre unidades. Nos três níveis acontece a coleta de informações que serão compartilhadas, analisadas e utilizadas para a criação de ofertas de valor para o cliente. Sendo assim, a OM não existiria sem a II (Ingenbleek *et al.*, 2010; Camarero & Garrido, 2012; Kanovska & Tomášková, 2012; Mahmoud *et al.*, 2012).

Essa função antecedente tem sido pesquisada especificamente na integração de marketing e vendas (Biemans *et al.*, 2010; Oswald *et al.*, 2012) e de produção e P&D (Lascu *et al.*, 2006), pois o trabalho conjunto entre estas áreas levará a organização a dar ênfase na

OM, seja responsiva ou proativa, e ao estabelecimento de mecanismos para o conhecimento do mercado e acumulação e aproveitamento desse conhecimento.

Dentre estes estudos que focam na função antecedente e motivadora da II sobre a OM, há destaque sobre fatores de integração que motivam o conhecimento do mercado a partir da interdependência gerada (Wren *et al.*, 2000; Sunu & Kuada, 2008; Qu, 2012; Jaiyeioba, 2013). Desta forma, a II é o canal de partilha de informações (Tyler & Gnyawali, 2002) e precisa da comunicação constante, eficiente e eficaz que facilite as relações entre os departamentos (Lengler *et al.*, 2013), assim como do estabelecimento de objetivos e metas comuns (Ngo & O'Casey, 2012). Outro fator que sobressai por sua importância para a II, e que já foi citado como antecedente da OM por Kohli e Jaworski (1990), é a liderança e o estilo que possuem os gestores das organizações que buscam a OM (Menguc & Auh, 2008).

Enfim, a II é analisada na relação que possui com a OM como seu componente, resultado, antecedente ou base; mas também como estratégia independente que não mantém relação com a OM. Para este estudo, adota-se a perspectiva de Kohli e Jaworski (1990) e dos autores que seguem esse trabalho, da II como mediador, facilitador e atividade que deve existir para que os estágios e resultados da OM permitam que aconteçam as melhorias esperadas no desempenho organizacional.

2.3.3. O campo de ação da orientação para o mercado, nos estudos que incluem a integração interfuncional.

Na análise realizada das pesquisas que incluem a II e a OM entre os conceitos principais, percebeu-se que na maioria a integração não é o foco principal, mas sobressai como um dos temas com os quais é estabelecida a relação com a OM nessas pesquisas. Desta forma, a OM funciona como o centro ao redor do qual interagem outras condições organizacionais (Quadro 5) sejam: pontos de contato, áreas envolvidas, fatores de integração e impactos da OM a partir da II. Desta forma, encontraram-se as seguintes áreas de pesquisa: atitudes dos gestores, cadeia de suprimentos, cultura organizacional, desempenho, estratégia, informação, inovação e desenvolvimento de produtos. Assim mesmo, tem sido pesquisada a integração e as outras dimensões da OM, a partir das propostas de Narver e Slater (1990) ou de Kohli e Jaworski (1990).

As **atitudes dos gestores** são analisadas por Chang, Chen e Chiou (2015) e Kang (2015), tomando como fundamento os componentes da OM de Narver e Slater (1990). Para os

autores, a OM promove atitudes positivas nos gestores, diminuindo o impacto do conflito entre funções, e frisando na importância das organizações de serem orientadas para o cliente e para a concorrência, mas com geração e disseminação das informações.

Temas principais abordados nas pesquisas	Autores
OM e Atitudes	Menguc & Auh, 2008; Chan <i>et al.</i> , 2015; Kang, 2015.
OM e Cadeia de suprimentos	Martin & Grbac, 2003; Jüttner, Godsell & Christopher, 2006; Mason, Doyle & Wong, 2006; Agan, 2011; Jüttner & Christopher, 2013; Didonet, Frega, Toaldo & Díaz, 2014.
OM e Cultura	Harmon, Webster & Hammond, 2003; Webster, Hammond & Harmon, 2006; Biemans & Brenčić, 2007; Webster, Hammond & Rothwell, 2010; Tyler & Gnyawali, 2009; Li, Chau & Lai, 2010; Zebal & Saber, 2014; Heidrich & Chandler, 2015
OM e Desempenho	Dutta, Narasimhan & Rajiv, 1999; Harrison-Walker, 2001; Kumar, Subramanian & Strandholm, 2002; Tyler & Gnyawali, 2002; Khamwon & Speece, 2005; Garrido, Larentis & Rossi, 2006; Guenzi & Troilo, 2006; Powpaka, 2006; Guenzi & Troilo, 2007; Izquierdo & Samaniego, 2007; Jain & Bhatia, 2007; Chatzipanagiotou, Vassilikopoulou & Siomkos, 2008; Silva, Moutinho, Coelho & Marques, 2009; Matanda & Ndubisi, 2009; Johnson, Dibrell & Hansen, 2009; Aziz & Yassin, 2010; Coley, Mentzer & Cooper, 2010; De Luca, Verona & Vicari, 2010; Hemsley-Brown & Oplatka, 2010; Mulyanegara, Tsarenko & Mavondo, 2010; Berács & Nagy, 2010; Tsiotsou, 2010; Ma & Todorovic, 2011; Harif <i>et al.</i> , 2011; Smirnova <i>et al.</i> , 2011; Roach, 2011; Brik, Rettab & Mellahi, 2011; Walker, Brewer, Boyne & Avellaneda, 2011; Ahmad, 2011; Tajeddini, Remy & Pardo, 2011; Isa <i>et al.</i> , 2012; Mahmoud, Kastner & Akyea, 2012; Rapp <i>et al.</i> , 2012; Shin, 2012; Alizadeh, Alipour & Hasanzadeh, 2013; Gadimi, Hasanzadeh & Alirloo, 2013; Lamore <i>et al.</i> , 2013; Lengler, Sousa & Marques, 2013; Oo, 2013; Ogbonna & Ogwo, 2013; Chin, Lo & Ramayah, 2013; Al-Hawary <i>et al.</i> , 2013; Behboodi & Shagerdi, 2013; Ross, Grace & Shao, 2013; Campo, Díaz & Yagüe, 2014; Guo, Wang & Metcalf, 2014; Hussin <i>et al.</i> , 2014; Njeru & Kibera, 2014; Ogunnaike, Akinbode & Onochie, 2014; Julian <i>et al.</i> , 2014; Kaňovská & Tomášková, 2014; Frösén, Jaakola, Churakova & Tikkanen, 2015; Heidari, Farjou & Asadi, 2015; Hussain, Ismail & Akhtar, 2015; Malkami, Farjo & Izadi, 2015.
OM e suas Dimensões	Siguaw & Diamantopoulos, 1995; Chen, 2002; Chakrabarty & Rogé, 2003; Ho Voon, 2006; Ward, Girardi & Lewandowska, 2006; Sunu & Kuada, 2008; Green Jr., Inman, Brown & Willis, 2011; Saini & Mokolobate, 2011; Jaiyeoba, 2013; Sekliuckiene & Langviniene, 2014.
OM e Estratégia	Siu & Wilson, 1998; Lukas, 1999; Langerak, 2003; Veisi, Rezvanfar & Asadi, 2007; Hsieh, Chiu & Hsu, 2008; Kobylanski & Szulc, 2011; Hilal & Mubarak, 2014.
OM e Informação	Inglis & Clift, 2008; Tiedemann, Birgele & Semeijn, 2009; Korhonen-Sande, 2010.
OM, Inovação e Desenvolvimento de Produtos	Han, Kim & Srivastava, 1998; Souder & Jenssen, 1999; Lukas & Ferrel, 2000; Wren, Souder & Berkowitz, 2000; Lin, 2004; Atuahene-Gima, 2005; Božic, 2006; Tajeddini, Trueman & Larsen, 2006; Antioco, Moenaert, Feinberg & Wetzels, 2008; Im, Hussain & Sengupta, 2008; Im & Nakata, 2008; O'Dwyer & Ledwith, 2009; Wei & Atuahene-Gima, 2009; Al-Mohammad, 2010; Chang, Chen, Lin & Chiu, 2010; Ingenbleek, Frambach & Verhallen, 2010; Nakata & Im, 2010; Calantone, Di Benedetto & Song, 2011; Cheng & Krumwiede, 2011; Jiménez-Zarco, Martínez-Ruiz & Izquierdo-Yusta, 2011; Jin & Chih-Yu, 2011; Wong & Tong, 2011; Balas, Colakoglu & Gokus, 2012; Calantone & Di Benedetto, 2012; Calantone, Di Benedetto & Rubera, 2012; Camarero & Garrido, 2012; Cheng & Krumwiede, 2012; Ngo & O'Cass, 2012; Smits & Kok, 2012; Yang <i>et al.</i> , 2012; Menck & Oliveira, 2013; Tsai, 2013; Wang & Chung, 2013; Wong & Tong, 2013; Alam, 2014; Majava <i>et al.</i> , 2014; Božic & Ozretic-Doše, 2015; Lui, 2015; Torres-Ortega, Rialp-Criado, Rialp-Criado & Stoian, 2015; Wang & Miao, 2015.
OM e Integração	Conduit & Mavondo, 2001; Kahn, 2001; Prasad, Ramamurthy & Naidu, 2001; Lascu <i>et al.</i> , 2006; Inglis, 2008; Chang & Yeh, 2009; Biemans <i>et al.</i> , 2010; Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2011; Kanovska & Tomášková, 2012; Oswald, Bretten & Engelen, 2012; Qu, 2012; Goetz, Hoelter & Krafft, 2013.

Quadro 5. Temas pesquisados que relacionam a OM e a integração interfuncional.

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura indicada

O estilo de liderança orientada às metas gera efeito significativo sobre a OM, assim, o estabelecimento de objetivos comuns e o foco no seu atingimento fazem parte da cultura de OM (Chang *et al.*, 2015). Uma organização que motiva níveis moderados de liderança transformacional traz benefícios para a redução do conflito relacional e aumenta a OM ao estimular conflitos por atividades (Menguc & Auh, 2008).

Em relação à **cadeia de suprimentos**, a OM é percebida como uma necessidade para a área, indicando até que deve ser uma filosofia organizacional para promover a orientação para o cliente (Jüttner & Christopher, 2013) e uma plataforma para a integração externa, para que as firmas envolvidas na cadeia de suprimentos tenham uma visão comum (common cultural Platform), para compartilhar vontades e objetivos (Mason, Doyle & Wong, 2006).

Nesta análise da OM na cadeia de suprimentos a II é conceituada por Agan (2011) como um processo continuado que estabeleça orientação para os processos do cliente e do fornecedor. De acordo com o autor, a II é impactada negativamente pela escassez de recursos e a falta de conhecimento sobre as atividades da integração da cadeia de suprimentos. Além disso, a informação compartilhada entre funções permite o desenvolvimento de melhores relações com os fornecedores e, por sua vez, tomar vantagem no desempenho no mercado (Martin & Grbac, 2003).

O destaque da cadeia de suprimentos como uma área de pesquisa dentro da OM permite avaliar quão relevante é a integração e o foco no cliente para as organizações, que cada vez mais buscam a integração tanto interna quanto externa, para estabelecer redes de ação e conhecimento que lhes permitam se desenvolver em contextos turbulentos e de mudança constante.

Oito trabalhos foram identificados por estabelecer uma relação da OM com o conceito de **cultura** (Quadro 5), fazendo referência aos significados, símbolos e conceitos criados e padronizados na organização (Geertz, 1978). Este aspecto também foi frisado por Kohli e Jaworski (1990), pois os gestores devem fazer um esforço para que na organização haja uma visão comum, perspectivas compartilhadas e planos integrados com a cultura que eles mesmos desejam estabelecer na organização.

A ligação com a cultura apresentada nos trabalhos analisados avalia o impacto que a cultura da organização gera para favorecer ou não a OM, em relação à tecnologia (Tyler & Gnywali, 2009; Li *et al.*, 2010), subculturas existentes dentro da organização e a ênfase que elas dão aos componentes da OM (Heidrich & Chandler, 2015), assim como a influência de ideologias ou religiões (Zebal & Saber, 2014)

A análise da cultura toma relevância pelo suporte que dá as atividades de OM (Harmon *et al.*, 2003; Webster *et al.*, 2010), assim como para integrar as atividades de planejamento para incluir todos os *stakeholders* de uma organização (Webster *et al.*, 2006).

O **desempenho** organizacional é uma das principais temáticas abordadas nas pesquisas que relacionam a OM e a II, de modo que a OM possui um impacto positivo no desempenho organizacional (Quadro 5) e gera motivação para os empregados, ao facilitar e dar melhor compreensão do foco e da visão das estratégias, promovendo a moral e o orgulho pela organização (Mahmoud *et al.*, 2012). Não obstante, a OM pode não gerar esse impacto positivo direto no desempenho organizacional, mas sim por meio de moderadores da gestão de produto (capacidade interna -integração- e externa -canais de análise e apoio-) (Roach, 2011) ou através da estratégia de marketing (Shin, 2012).

Os estudos classificados dentro da categoria de **dimensões** referem-se a aqueles que focaram a pesquisa em validar as escalas existentes, ou em verificar quais são os componentes da OM e o impacto diferenciado que cada um gera nos resultados da organização (Quadro 5).

A relevância de cada componente da OM dependerá das prioridades da organização, por tanto, a OM deve ser analisada levando em consideração cada um de seus componentes, e não como uma escala de uma única dimensão, de tal modo que o impacto de cada no desempenho organizacional é diferente (Chakrabarty & Rogé, 2003; Ward *et al.*, 2006; Saini & Mokolobate, 2011); e os antecedentes - II, sistemas de recompensas e o apoio dos *top managers* - possuem um impacto relevante no estabelecimento de estratégias de OM (Sunu & Kuada, 2008). Por outro lado, Siguaw e Diamantopoulos (1995) encontraram que II não é um componente fundamental da OM para o setor de empresas de comunicação e imagem; além disso, identificaram problemas na escala de Narver e Slater (1990).

Não obstante, o estudo de Chen (2002) mostra a importância da integralidade da OM, indicando que é necessária a execução de todos seus componentes na organização (geração de informações orientadas para o cliente e para a concorrência, disseminação interfuncional e

responsividade). Porém, a excelência em um dos componentes não garante que a organização terá vantagens suficientes para concorrer (Chen, 2002; Sekliuckiene & Langviniene, 2014).

Partindo para a análise de outra área de estudo da OM, as pesquisas que analisam a relação com **estratégia** tentam explicar vertentes estratégicas utilizadas nas organizações e que promovem a OM ou que priorizam em algum componente da OM (Quadro 5). Os tipos de estratégia de adaptação ao contexto prospectivo e analítico (Lukas, 1999), assim como de adaptação ao cliente por meio da flexibilidade ou de relações específicas (Hsieh *et al.*, 2008), ou as estratégias para atingir a vantagem por diferenciação, custos ou baixo custo (Langerak, 2003) são relacionadas à OM.

De acordo com Hsieh *et al.* (2008) as organizações que utilizam a II, como componente da OM, criam estratégias de adaptação de longo prazo para relações específicas. Já para Lukas (1999) o tipo de estratégia prospectiva possui maior ênfase na interfuncionalidade do que os outros tipos, permitindo melhores resultados na turbulência.

A importância do departamento de marketing para a OM é destacada por Kobylanski e Szulc (2011) e Hilal e Mubarak (2014), autores que estabelecem que a falta de conhecimento sobre a função de marketing e do planejamento estratégico das ações deste departamento fazem com que a OM não seja implementada adequadamente nas organizações e crie confusão e desinteresse sobre a relevância das informações do mercado e do impacto que poderiam exercer sobre o desempenho organizacional. Da mesma forma, a execução de estratégias e atividades para estabelecer processos de aprendizagem constante permitirá que a criação de valor para o cliente externo e interno seja mais eficiente (Veisi *et al.*, 2007).

Outra categoria foi criada para os estudos que focam no uso da **informação** do mercado (Quadro 5). De novo, os gestores aparecem como os principais motivadores da OM, a partir da necessidade de que assumam a motivação para a criação de relações dentro da organização para a atenção das necessidades dos clientes (Inglis & Clift, 2008).

Além disso, o interesse dos *top managers* na orientação para o cliente, gera maior busca de informações, mas não necessariamente a integração dessas informações. Quando há escassez de recursos, ou distância física entre os gerentes de marketing e vendas e outros gestores, a integração das informações é afetada negativamente. Por isto, o uso das informações do mercado é maior nos casos que um gestor que não pertence à área de marketing está envolvido (Korhonen-Sande, 2010).

O compartilhamento de informações deve, então, ser considerado como uma filosofia dentro das organizações, que gera influência positiva na responsividade, com o intuito de atingir maiores níveis de lealdade e satisfação do cliente. Desta forma, a OM estimula as trocas e compartilhamento de informações internas (interfuncional) e externas (inter-organizacional) (Tiedemann *et al.*, 2009).

O segundo tópico que inclui mais pesquisas é **Inovação e desenvolvimento de produtos** (Quadro 5), processos que estão diretamente relacionados com a OM, pois o uso de informações do cliente e do mercado é um ponto central no desenho de novos produtos que atendam as necessidades do público alvo (Antioco *et al.*, 2008; Smits & Kok, 2012; Božic & Ozretic-Doše, 2015). Novamente, o estilo de liderança, junto com a OM, sobressai pela influência exercida na organização ao favorecer o tempo e velocidade do lançamento de novos produtos ao mercado (Calantone *et al.*, 2012), além de favorecer nos gestores comportamentos favoráveis frente ao risco (Balas, Colakoglu & Gokus, 2012; Torres-Ortega *et al.*, 2015).

Cada componente da OM pode impactar em forma diferente a inovação e o desenvolvimento de novos produtos (Božic, 2006; O'Dwyer & Ledwith, 2009; Wong & Tong, 2011; 2013). Vários estudos focam que a orientação para a concorrência não é relevante (Majava *et al.*, 2014), argumentando que quando uma organização tem alta preocupação pelas ações da concorrência, pode desviar o foco das necessidades do mercado, motivos que a levam a imitar inovações dos outros (Wang & Chung, 2013).

No entanto, outros estudos destacam o tipo de inovação que os componentes da OM promovem. Tanto a orientação para o cliente quanto a orientação para a concorrência guiam as decisões gerenciais sobre o uso dos recursos para o aproveitamento das capacidades atuais na inovação de produto, isto pela informação de mercado disponível. Assim, a orientação para o concorrente gera aproveitamento das competências (inovações incrementais) e a orientação para o cliente promove a exploração de novas competências (inovações radicais). (Atuahene-Gima, 2005). Assim mesmo, em relação à inovação organizacional, a OM promove a inovações administrativas e técnicas, as quais geram influências no desempenho organizacional de forma positiva (Han *et al.*, 1998).

Já nas pesquisas que analisam principalmente a **integração**, o trabalho conjunto na troca, interpretação e uso de informações do entorno são estabelecidos como as bases para conseguir a OM (Quadro 5).

As organizações que buscam estabelecer a OM podem iniciar com a integração entre os departamentos de Produção e P&D, como orientadores da ênfase organizacional na OM. Alguns departamentos, como finanças, contabilidade e produção possuem maiores dificuldades para difundir as informações que podem ser úteis para o desempenho da organização, ainda mais quando não existe um departamento de marketing. Frente a isto, de acordo com Lascu *et al.*, (2006), a centralização e a burocracia limitam a integração interfuncional nas indústrias da Polônia.

Os efeitos da OM são específicos por departamento (Kahn, 2001), mas a OM de uma organização depende do nível de integração entre departamentos (Prasad, Ramamurthy & Naidu, 2001; Biemans *et al.*, 2010; Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2011; Kanovska & Tomášková, 2012; Oswald, Bretten & Engelen, 2012; Qu, 2012). A execução de estratégias de OM está reforçada por uma função de marketing predominante, capaz de gerar e coordenar o conhecimento do mercado, junto com outros departamentos como vendas (Biemans *et al.*, 2010; Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2011; Goetz *et al.*, 2013).

A geração e disseminação de informações permite aos trabalhadores entender suas necessidades internas, assim como melhorar a orientação para o cliente e a integração interfuncional, por meio de processos de gestão interna e uma dinâmica organizacional para o desenvolvimento da OM (Conduit & Mavondo, 2001).

2.3.4. Os fatores de integração que promovem a orientação para o mercado.

Os fatores de integração são os mecanismos e ferramentas que uma organização utiliza para estabelecer a colaboração entre pessoas, de um ou vários departamentos, funções e atividades, e precisam de uma cultura organizacional e da consciência pessoal sobre a relevância da integração (Pimenta, 2011). Os fatores identificados na literatura como orientados para o mercado são apresentados no Quadro 6.

Fatores	Definição	Autores
Apoio da alta administração	Gerentes e líderes devem ter clareza sobre a relevância da OM e da II, para a criação de valor para o cliente, com o intuito de sejam capazes de estabelecer e reproduzir as bases dessas perspectivas estratégicas a partir de estilos de liderança carismática, que promova atitudes e ações inovadoras, com olhares desde diferentes perspectivas e o diálogo interfuncional.	Wren <i>et al.</i> , 2000; Guenzi & Troilo, 2007; Menguc & Auh, 2008; Biemans <i>et al.</i> , 2010; Jaiyeoba, 2013; Wong & Tong, 2013; Chan <i>et al.</i> , 2015.
Conhecimento individual e organizacional sobre as bases da II e da OM (Conhecimento mútuo)	Cada colaborador, de todos os níveis hierárquicos, deve conhecer quais são as características organizacionais que definem a II e a OM, e qual é a sua função para o funcionamento adequado delas, para seu envolvimento e participação ativa e proativa. Dentre o conhecimento devem ser disseminados os projetos de marketing	Antiocco <i>et al.</i> , 2008; Inglis & Clift, 2008; Webster <i>et al.</i> , 2010; Kobylanski & Szulc, 2011; Lengler <i>et al.</i> , 2013; Hillal & Mubarak, 2014.
Diminuição da centralização das informações	Melhorar o acesso às informações sobre produção, vendas, custos, mercado, concorrência, para gerar ambiente de colaboração e cooperação entre departamentos, diminuindo a hostilidade por limitações na disponibilidade de informação.	Lascu <i>et al.</i> , 2006; Kanovska & Tomášková, 2012.
Sistemas de recompensas orientados para o mercado	Para promover a OM e a II, os sistemas de recompensas devem estar fundamentados em metas de longo prazo, baseados no risco e que sejam reconhecimentos outorgados em forma mútua para as unidades envolvidas, promovendo a coesão e a identidade da equipe interfuncional.	Siu & Wilson, 1998; Im & Nakata, 2008; Wei & Atuahene-Gima, 2009; Nakata & Im, 2010; Mahmoud <i>et al.</i> , 2012; Qu, 2012.
Estabelecimento e uso de sistemas de informação e TI	Desenho e uso de sistemas que permitam a comunicação e coordenação interfuncional definindo os antecedentes e consequências do sistema, para facilitar a tomada de decisões integrada. Por meio desses sistemas se estabelecem mecanismos formais de integrar o conhecimento do cliente no processo de inovação.	Chatzipanagiotou <i>et al.</i> , 2008; Inglis, 2008; DeLuca <i>et al.</i> , 2010; Agan, 2012; Kang, 2015.
Estrutura e cultura que promovam a integração, o conhecimento do contexto e dos <i>stakeholders</i> , e a responsividade.	Estrutura horizontal e cultura de comunicação aberta entre unidades, com disposição para a discussão e a tomada de decisões que valorize as experiências individuais e a construção coletiva.	Biemans & Brenčič, 2007; Biemans <i>et al.</i> , 2010; Qu, 2012.
Estratégias de Marketing interno	O trabalhador é percebido como um cliente-consumidor interno, e como tal a organização busca retê-lo, treiná-lo, motivá-lo e promover seu desenvolvimento para conseguir a satisfação. Estas estratégias promovem a dinâmica organizacional para o desenvolvimento da OM, para que todos os membros da organização atuem de acordo com uma mesma orientação e filosofia, por meio de seus efeitos na disseminação de inteligência, na integração interdepartamental, na comunicação interna e na gestão de pessoas.	Conduit & Mavondo, 2001; Ogunnaike <i>et al.</i> , 2014.
Desenho de metas comuns	Planejamento estratégico dos pontos de contato deve ser em conjunto, com o estabelecimento de metas comuns para as unidades envolvidas.	Chan <i>et al.</i> , 2015.
Treinamento interfuncional	Os treinamentos interfuncionais devem motivar o trabalho conjunto e a identidade de grupo para atingir os objetivos da OM.	Siu & Wilson, 1998; Tsiotsou, 2010.

Quadro 6. Fatores de integração que promovem a OM

Fonte: Elaborado pela autora.

Nos estudos analisados, que estabelecem alguma relação entre a OM e a II, nem todos especificam quais os fatores que são utilizados nas organizações para promover a II e que melhorariam os resultados da OM. No Quadro 6 são apresentados os fatores de integração encontrados na bibliografia e que possuem essa relação com a OM. O fator de integração deve ser analisado sob o olhar gerencial, pois, formal ou informalmente, é a ação dos *top managers* que vai promover a integração (Wren *et al.*, 2000; Guenzi & Troilo, 2007; Menguc & Auh, 2008; Biemans *et al.*, 2010; Jaiyeoba, 2013; Chan *et al.*, 2015).

Frente a isto, como antecedente da OM e elemento fundamental para a existência de integração, a liderança e o apoio dos gestores promove a participação e reafirmam a OM, por meio da criação de ambientes e de uma cultura coerente, dirigida à OM. Em relação às características da liderança e aos componentes da orientação para o mercado, Menguc e Auh (2008) acharam que a estimulação intelectual gera efeitos positivos na orientação ao cliente e na integração interfuncional, assim como o carisma do líder afeta positivamente a integração e a orientação à concorrência.

Os fatores descritos no Quadro 6 já tinham sido identificados e descritos no trabalho de Pimenta (2011), não obstante, destaca-se que o impacto positivo para motivar, promover e melhorar os resultados da OM foi ressaltado nos estudos. Porém, dentro das pesquisas abordadas, fica ainda a lacuna de como que as organizações conseguem operacionalizar esses fatores de integração, sendo formais ou informais, para obter resultados relacionados à OM.

Para isto, esta pesquisa busca analisar como os fatores da integração interfuncional contribuem para que as organizações do contexto industrial Latino Americano consigam adotar estratégias de OM, a partir da análise de casos de indústrias de alimentos na Costa Rica e no Brasil. Segue a apresentação do método que será utilizado, na tentativa de achar algumas linhas nesse sentido.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, para atingir o objetivo proposto de analisar como o processo de integração interfuncional contribui para que as organizações consigam adotar estratégias de OM no contexto industrial de alimentos Latino Americano. Foi realizado um estudo de múltiplos casos em indústrias na Costa Rica e no Brasil.

Para a identificação dos fatores de integração que estão relacionados com o alcance de OM, foi realizada uma revisão teórica. O intuito desta revisão foi analisar as pesquisas empíricas que estabelecem alguma relação entre a II e a OM.

Esta pesquisa dedica enfoque no paradigma funcionalista, de modo a identificar as ações de integração que promovem a OM, ações que caracterizam uma organização e que surgem a partir dos fatores da integração. O paradigma funcionalista, segundo Burrell e Morgan (1982), foca na preocupação por explicar a ordem e a integração social, desde uma perspectiva realista, positivista e determinista. Este paradigma busca uma apreciação do social como real (realismo), explicando os acontecimentos como relacionamentos causais (positivismo), nos quais o indivíduo e suas ações são determinadas pelo contexto (determinismo), e com atenção na técnica.

No paradigma funcional há um interesse em “compreender a sociedade de maneira que produza conhecimento empírico útil” (Morgan, 2007, p.16). Nesse sentido, a pesquisa busca entender como que acontece a OM em uma organização (impacto-resultado) a partir da integração interfuncional, focando em como que os fatores de integração são trabalhados dentro da organização (causa).

O presente estudo é de natureza qualitativa. A pesquisa qualitativa não é numérica, e se baseia nas interpretações da realidade feitas pelos atores do entorno analisado, criando os antecedentes e as categorias para análises quantitativas posteriores (Bauer, Gaskell & Allum, 2011). A pesquisa qualitativa é útil para aprofundar e compreender um fenômeno. Quando esse fenômeno tem sido pouco explorado em profundidade, identifica-se uma lacuna existente no conhecimento científico sobre o tema, os significados e as explicações observadas nos dados (Sampieri, Collado & Lucio, 2010).

Em relação à abordagem dos objetivos, este estudo é **exploratório** pelas características e traços relacionados com o problema de estudo estabelecido, pois existe pouca a informação

(Triviños, 1995) referente à forma como a II contribui para que as organizações consigam ser orientadas para o mercado. Com o estudo exploratório é possível identificar variáveis ou elementos que compõem o fenômeno para posteriormente validar com estudos descritivos ou explicativos (Triviños, 1995; Aaker, Kumar & Day, 2001; Andrade, 2001).

3.1. Técnicas de Coleta de Dados

O método do estudo de caso se utiliza nesta pesquisa, para analisar as ações de integração interfuncional que podem estar relacionadas com a OM. Yin (2001) destaca que o estudo de caso deve ser utilizado quando houver problemas de pesquisa com os questionamentos: ‘como?’ ou ‘por quê?’. Dessa forma, pode-se identificar, descrever e explicar os acontecimentos analisados, “para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” (p. 21), para assim esclarecer as decisões tomadas ao redor dos fatores de integração que levam à OM.

Para Triviños (1995) o estudo de caso tem a limitação da validação dos resultados, pois eles podem ser usados para a análise de um caso particular. No entanto, esse método permite “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas” (p.111).

Desta forma, com o intuito de garantir a qualidade, a validade dos construtos e a confiabilidade do estudo de caso, três princípios são destacados por Yin (2001): o encadeamento das evidências, elaboração de um banco de dados do caso, e o uso de várias fontes de informação ou evidência. As técnicas de coleta de dados, usadas no estudo de caso, incluem a análise de documentação indireta como arquivos particulares relacionados ao objeto de estudo, assim como documentação direta obtida por meio de técnicas de observação direta intensiva (Andrade, 2001), como é o caso da observação sistemática em campo e das entrevistas em profundidade como fontes primárias de informação.

Das seis fontes de dados destacadas por Yin (2001) “documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos” (p.105) unicamente não será utilizada nesta pesquisa a observação participante. As entrevistas em profundidade foram realizadas com gestores de níveis operacional, gerencial e estratégico da organização, para obter informação sobre as formas como os fatores de integração são levados

à prática para obter a OM. Para a condução das entrevistas, foi utilizado o roteiro de entrevista, em português e espanhol, indicado nos Apêndices 1 e 2.

3.1.1. Seleção dos casos

De modo a atender aos objetivos deste trabalho, foi conduzido um estudo multicaso, incluindo uma organização no Brasil, denominada BR e outra na Costa Rica, denominada CR. A partir de informações do mercado sobre atividades e ações no mercado de algumas empresas, houve uma pré-seleção de empresas, e foi realizada uma consulta com as pessoas de contato para verificar a presença dos critérios identificados na literatura.

A partir do trabalho realizado para analisar as diferentes definições e explicações da OM e da II, identificaram-se os aspectos que serão avaliados nos possíveis casos a estudar, tanto no Brasil quanto na Costa Rica. Esses critérios de seleção fundamentam-se na OM, por quanto a integração interfuncional é percebida, desde a perspectiva de Kohli e Jaworski (1990), como antecedente da primeira:

- Dedicar foco no cliente como elemento principal: seja cliente e/ou consumidor.
- Realizar a leitura e ter conhecimento do entorno-mercado/ interação com o cliente.
- Existência de trabalho integrado de todas, ou algumas, das unidades e funções organizacionais (presença de, pelo menos, dois fatores de integração).
- Atender às necessidades do mercado (Responsividade)
- Reconhecimento da importância de outros *stakeholders*.

Além dessas características, por questões de tempo e orçamento no Brasil a empresa está localizada na cidade de Uberlândia/MG, sede da pesquisa. Na Costa Rica a localização da empresa está na Grande Área Metropolitana (GAM) do país. Assim mesmo, a gestão das empresas selecionadas devia ser realizada por pessoas próprias do país, com a possibilidade de encontrar empresas multinacionais, franquias de multinacionais, ou empresas locais mesmo, sempre que sejam da indústria de alimentos e bebidas de consumo massivo. Isto para garantir a regionalidade da gestão, mesmo com a influência das práticas organizacionais comuns das multinacionais.

3.1.2. Instrumentos de coleta de dados

O roteiro para as entrevistas foi desenvolvido a partir da revisão teórica das definições da OM, da II como antecedente da OM, e dos fatores de integração que favorecem a OM, buscando explorar o conhecimento do entrevistado sobre o funcionamento desses elementos na organização, e criando assim, uma base para a categorização das informações. Além dos nove fatores de integração orientados para o mercado identificados na literatura, foram acrescentados sete fatores de integração tomados do framework da II de Pimenta *et al.* (2016). Esses fatores são: longevidade dos relacionamentos, confiança nos relacionamentos, equipes interfuncionais, trabalho conjunto para resolver conflitos, comunicação informal/formal, *job rotation* e interdependência.

O Quadro 7 apresenta os construtos e os respectivos autores que forneceram a base para o roteiro, que principalmente giram em torno da dinâmica da integração, pois a partir dela que foi pesquisada a relação com a OM e como acontece essa relação. Adicionalmente, foi utilizada a escala quantitativa elaborada por Ferreira (2016), sobre o nível de integração da organização que foi respondida por funcionários das áreas que estão integradas. Com esta escala foram obtidos dados sobre o nível de integração da organização, avaliando os fatores de integração utilizados nas organizações analisadas, e a formalidade/informalidade que estes apresentam. Os resultados deste questionário permitiram validar os resultados das entrevistas.

A quantidade de entrevistas recomendada por Gaskell (2011) é de entre 15 e 25 entrevistas, mas a esse número depende do ponto de saturação das informações e as áreas envolvidas na dinâmica de II da organização para atingir a OM. Além disso, foi utilizada a técnica de bola de neve para determinar os gestores que serão entrevistados, pois é a partir do primeiro contato que foram acrescentados participantes para entrevistar, por sua participação nos processos de integração de atividades que buscam a OM.

O formulário de fatores de integração e a escala de nível de integração foram traduzidos ao espanhol com o intuito de serem aplicadas nos funcionários da organização na Costa Rica. Para garantir que na tradução não houvesse mudanças no significado de cada item, os instrumentos foram avaliados por profissionais em marketing falantes de espanhol (Apêndice 2 e Anexo B).

Construto	Autores	Instrumento de coleta de dados
Pontos de contato	Kohli & Jaworski, 1990; Pimenta, 2011	Roteiro de entrevista qualitativa
Fatores de integração	Pimenta, 2011 Guenzi & Troilo, 2007; Menguc & Auh, 2008; Inglis & Clift, 2008; Webster <i>et al.</i> , 2010; Lascu <i>et al.</i> , 2006; Kanovska & Tomášková, 2012. Siu & Wilson, 1998; Im & Nakata, 2008; Wei & Atuahene-Gima, 2009; Inglis, 2008; Biemans & Brenčič, 2007; Conduit & Mavondo, 2001; Kobylanski & Szulc, 2011; Hilal & Mubarak, 2014; Chan <i>et al.</i> , 2015; Siu & Wilson, 1998; Tsiotsou, 2010.	
Formalidade e informalidade	Kahn & Mentzer, 1998; Ellinger, 2000; Ellinger <i>et al.</i> , 2006	
Impactos	Whybark, 1994; Atuahene-Gima, 2005; Smirnova <i>et al.</i> , 2011; Calantone <i>et al.</i> , 2011; Lee & Wong, 2012 Calantone & Di Benedetto, 2012	
Nível de integração	Ferreira, 2016	

Quadro 7. Categorias para a construção do roteiro de entrevista

Fonte: Elaborado pela autora

3.2. Procedimento de Coleta de Dados

Para a realização das entrevistas que forneceram as informações para este estudo, foram entrevistados representantes de diferentes departamentos. Já que o objetivo desta pesquisa foi conhecer o funcionamento da II para atingir a OM, era preciso ter um panorama geral da organização e a presença e uso de fatores de integração, pois as empresas já tinham sido selecionadas por apresentarem dois ou mais critérios característicos da OM (seção 3.1.1).

Para iniciar a entrevista, pediu-se a cada participante fornecer dados sobre seu trabalho como posição, departamento, além do *e-mail* para contatar no caso de dúvidas no momento de transcrição e análise das informações fornecidas durante a entrevista. No total, foram entrevistadas 24 pessoas, de diferentes departamentos, entre eles: marketing, comercial, logística, produção, planejamento, finanças, compras, recursos humanos. A descrição das posições entrevistadas será feita na descrição dos resultados, no próximo capítulo. Cada entrevista teve uma duração média de 60 minutos, gerando 192 páginas de transcrição.

Nome para a organização	País	Setor	Quantidade total de funcionários	Faturamento anual aproximado	Entrevistados	Período de entrevistas
Organização BR	Brasil	Bebidas	1300	R\$600 milhões	14	Junho-Agosto/2016
Organização CR	Costa Rica	Alimentos	230	R\$102 milhões	10	Julho-Outubro/2016

Quadro 8. Características das organizações estudadas.

Fonte: elaboração própria.

Nas entrevistas foram feitas perguntas sobre a OM da organização, para posteriormente introduzir o formulário de fatores de integração. Com este formulário, o entrevistado devia marcar a ocorrência rara ou frequente de cada fator. De acordo com a seleção, a pesquisadora e seu orientador pediram para o entrevistado aprofundar sobre aquele fator e seu impacto no mercado.

Posteriormente, foi entregue o questionário para analisar o nível de integração (apresentado nos Anexos A e B, as versões em português e em espanhol). Para isto, na Organização BR, a área de RH forneceu apoio para distribuir e coletar os questionários impressos; conseguiram-se 26 formulários respondidos. Já no caso da Costa Rica, a ajuda foi do Gerente de Planejamento Financeiro, e as 20 respostas foram coletadas *online*, por meio do software *Google Forms*.

3.3. Técnica de Análise de Dados

O material coletado foi submetido a análise de conteúdo pois, documentos, entrevistas, e qualquer outro tipo de comunicação que seja utilizado na pesquisa deve ser transcrito para facilitar a análise. Nessa transcrição, as pessoas expressaram seus pensamentos, sentimentos, opiniões e planos sobre o tópico em questão (Bauer, 2011).

De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo consiste em três tarefas fundamentais: pré-análise, exploração do material, e tratamento dos resultados. Tomando também as recomendações de Bauer (2011), o procedimento para a realização dessa análise é composto pelos seguintes passos:

1. Transcrição de cada uma das entrevistas, que devem ser gravadas em áudio.
2. Análise geral dos textos, verificando a existência de categorias que não foram identificadas na teoria.
3. Codificação: construir os códigos que serão analisados na análise aprofundada.

4. A codificação deve ser verificada, validada e constatada pelo orientador, ademais garantindo que os códigos não estejam repetidos e eliminando possíveis ambiguidades.
5. Categorização.
6. Quantificação e descrição dos achados para cada categoria e código.

Por tratar-se de uma pesquisa exploratória, mesmo que um elemento tivesse sido citado só uma vez, ele foi incluído nos resultados, pois representa uma possibilidade de pesquisa futura, para confirmar ou rejeitar os resultados da pesquisa. Os achados obtidos a partir da análise das entrevistas serão analisados e comparados com a teoria e com os resultados estatísticos do questionário quantitativo, por meio da triangulação das informações, diminuindo o impacto das limitações da entrevista como técnica de coleta de dados.

3.4. Síntese dos Procedimentos Metodológicos

Problema:	Como o processo de integração interfuncional contribui para que organizações do contexto industrial de alimentos Latino Americano consigam ser orientadas para o mercado?		
Objetivo:	Analisar como o processo de integração interfuncional contribui para que as organizações do contexto industrial de alimentos Latino Americano consigam adotar estratégias de OM, a partir de casos de indústrias na Costa Rica e no Brasil.		
Abordagem:	Funcionalista	Natureza do estudo:	Qualitativa
Método de procedimento:	Estudo de caso	Tipo de pesquisa segundo os objetivos:	Exploratório
Objetivos específicos	Técnica de coleta de dados	Fontes de informação	Tipo de análise
Identificar, nos casos analisados, os processos de II nas atividades organizacionais orientadas para o mercado.	Entrevista Questionário	Gestores Atividades e reuniões interfuncionais	Análise de conteúdo Estatísticas descritivas
Identificar os fatores de II presentes e necessários para seguir estratégias de OM.			
Identificar as formas como as organizações operacionalizam os componentes de estratégias de OM.			
Avaliar o impacto da II e da OM na percepção dos resultados de desempenho na organização.			

Quadro 9. Síntese dos Procedimentos Metodológicos

Fonte: Elaborado pela autora

4. RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas como parte da pesquisa de campo, mostrando a forma como as duas firmas gerem a OM por meio da II. Para isto, os fatores de integração mostrados no Quadro 6 foram questionados com cada entrevistado a respeito de sua existência/ funcionamento, buscando as formas de ocorrência da integração e seus impactos na OM.

Primeiro, serão analisados os aspectos principais da OM para cada organização: importância do cliente, leitura do mercado, responsividade e inovação. Posteriormente, serão apresentadas as formas como são operacionalizados os fatores de integração e seus impactos relacionados com a OM. Em seguida, foi realizada a análise intercasos, buscando pontos comuns e diferentes entre as organizações.

4.1. Descrição da Organização BR.

A Organização BR está localizada na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, Brasil. É uma franquia de produção e venda de bebidas, atendendo três unidades de negócio: sucos, refrigerante e cerveja. A Organização tem unidades de venda e distribuição em cidades em um rádio de 200Km do centro de operações, o qual fica em Uberlândia. Foram entrevistadas 14 pessoas das diferentes funções representantes das operações em Uberlândia: o Gerente de Planejamento Integrado (GPI1), o Coordenador de Finanças (CF1), o Supervisor de Almoxarifado (SA1), a Analista da Categoria de Refrigerante (AR1), o Supervisor de Trade Marketing (TM1), o Analista de Controle de Produção (CP1), a Analista de Planejamento de Produção (PP1), o Supervisor de Planejamento Mercadológico (PM1), uma Compradora Sênior (CS1), a Analista do SAC (AS1), o Líder de Movimentação e Armazenagem (MA1), o Coordenador de Qualidade (CQ1), o Analista de Desenvolvimento de Pessoas (AD1), e a Analista de Treinamento (AT1).

Como uma franquia, a Organização BR tem independência operacional, mas não no desenvolvimento de novos produtos. A estrutura organizacional é matricial, com unidades staff e os departamentos funcionais que trabalham em conjunto para o atendimento dos objetivos organizacionais. A Organização BR tem 1300 funcionários, e seu faturamento anual aproximado é de R\$600 milhões.

A Organização BR, como característica da OM, mostra alto interesse por dois tipos de clientes: aquele que é revendedor do produto da empresa (varejista), e também pelo

consumidor final. A empresa oferece opções de produtos do portfólio que satisfaçam as necessidades de bebida que acalme a sede em diferentes momentos e tamanhos (TM1). Para conseguir atender adequadamente ao mercado, a Organização BR possui equipes interfuncionais para analisar estratégias e ações no mercado. Além disso, é apresentada a necessidade da sincronia entre diversos departamentos para que uma estratégia tenha sucesso (SA1)

Nessa embalagem específica, ela envolve toda a empresa, porque tenho a operação fiscal disso aí ela é delicada, porque você tem uma embalagem que vai e volta, ela entra como insumo novamente na linha de produção. você tem a área de contabilidade que tem que fazer um processo, porque quando você compra garrafa, você compra garrafa de revenda, garrafa que pode ser emprestada, então é um comitê mesmo que vê tudo isso (TM1).

O mercado é constantemente monitorado para obter informações sobre o comportamento do consumidor e do cliente, de outras franquias da companhia, da concorrência e também dos fornecedores (AR1, TM1, GPI1, PM1, MA1). Para realizar este monitoramento são comprados dados do mercado da empresa Nielsen, feitas pesquisas internas de satisfação do consumidor e do cliente, avaliados os resultados do SAC. Além disso, os colaboradores são motivados e treinados para obterem as informações relevantes a partir da observação das ações no campo. Assim, “o conhecimento do cliente se torna um ativo, e vai proporcionando um melhor atendimento e melhor nível de serviço, e até individual, para cada cliente” (TM1).

A gente procura saber se está perdendo share nisso, ah, fulano está ganhando com essa embalagem, então vamos focar nesse produto para a gente também ganhar share perante o cliente” e ao mesmo tempo a gente motiva a equipe de vendas. A gente faz acompanhamentos, igual a gente está com metas, se o vendedor bateu a meta, ganha um vale pizza, jantar, ganha premiação em dinheiro, a gente faz para todas as regionais não só para Uberlândia (AR1).

Não obstante, por ser uma franquia a inovação está restrita à melhora nos processos internos, mas não na introdução de produtos justos para o mercado que atendem; aqueles que são sugeridos pela matriz, são introduzidos no mercado e posteriormente feitos estudos e análises para verificar a aceitação do consumidor (CQ1, TM1, GPI1, PP1). Assim mesmo, dependendo da aceitação do produto no mercado e do tamanho do segmento que o consome, a Organização BR pode decidir produzir localmente ou comprar para outras franquias, cuja linha de produção já está adaptada para aquele produto.

A área de planejamento mercadológico é uma unidade que busca a integração das estratégias internas com a atenção adequada do cliente. São oferecidas aos vendedores, reconhecidos como consultores de negócio, as ferramentas necessárias para que deem uma atenção adequada aos clientes, de acordo com o canal. A segmentação por canal é uma forma de atender mais especificamente as necessidades do cliente próprias do formato de venda que possui (PM1). Esta área busca que, por meio da tecnologia e o sistema, o consultor tenha todas as informações sobre o cliente e sobre as diretrizes organizacionais, para que possa tomar decisões mais rápidas que beneficiem a satisfação do cliente.

Além disso, a partir do planejamento e das previsões de demanda, este departamento junto com a gerência de negócios desenvolve o plano de negócios anual, fazendo com que as projeções definidas cheguem aos departamentos e funcionários envolvidos na execução da estratégia. Dentre eles, os vendedores recebem as metas e são monitorados e apoiados para atingi-las; o plano também é recebido pela área de Planejamento Integrado, os quais fazem a coordenação das necessidades de materiais, recursos e produtos para atender com a produção a demanda prevista; controladoria está também envolvida, pois recebe as projeções para fazer as estatísticas e previsões do faturamento, buscando atingir metas de crescimento organizacional.

Na busca por atingir as metas e atender as necessidades dos clientes, o departamento de Marketing desenvolve pesquisas para conhecer aos clientes e criar estratégias sobre como a marca deve ser ativada naquele ponto de venda do segmento específico (TM1). Na atualidade, a Organização BR segmentou seus clientes em sete canais de venda: bar, restaurante, padaria, mercearia, autosserviço, supermercado e atacado.

4.1.1. A influência da integração interfuncional para a OM na Organização BR

Para medir o nível de integração entre os departamentos envolvidos na pesquisa, foi aplicada a escala de Ferreira (2016) a 26 funcionários, envolvidos nos processos estudados. Encontrou-se que a Organização BR tem nível de integração alto (4,04), com baixa ocorrência de conflitos (1,83), alta presença de fatores de integração (3,97), predominantemente informais (4,00), considerando que a escala vai de 1 a 5.

Esses resultados foram obtidos a partir da resposta de funcionários da Organização BR das áreas: negócios e marketing (incluindo marketing e trade marketing), planejamento

integrado, compras, jurídico, talento humano (incluindo desenvolvimento de pessoal, comunicação e treinamento) e logística. As pessoas que responderam foram 31% mulheres e 65% homens (uma pessoa não indicou o sexo), nas posições de analistas, líderes, supervisores e gerentes. Possuem uma média de 32 anos de idade, e 5,8 anos de trabalho na organização.

Por meio da análise de conteúdo das entrevistas foram identificados três processos essenciais para OM que acontecem na Organização BR: lançamento de inovações, entrega de produtos e serviço, e solução de reclamações. Os primeiros dois processos estão diretamente relacionados, pois no caso do lançamento de inovações, finalmente o produto deve ser entregue. Os três processos são interfuncionais ao envolver vários departamentos em sua execução por meio de diversos fatores de integração. Esses fatores de integração promovem a geração e a disseminação da inteligência de mercado para gerar responsividade e qualidade no atendimento ao cliente.

O **lançamento de inovações** é um processo interfuncional orientado para o mercado, acionado pelo departamento de marketing na Organização BR. Mesmo que a Organização BR não faz o lançamento dos novos produtos com base nas necessidades do mercado da região que atende, a pesquisa é feita pela matriz e outras franquias maiores em mercados brasileiros ou internacionais; portanto, há uma busca por criar a necessidade de acordo com as ações da concorrência e do consumidor em outros mercados similares. Assim, marketing recebe informações sobre a introdução de um novo produto no mercado da Organização BR. Para que o lançamento tenha sucesso, em reunião semanal marketing informa sobre as inovações e para o envolvimento da maioria das áreas da empresa, cada uma com uma função particular e fundamental (AR1, PP1, TM1, PM1, GPI1).

A **entrega do produto e serviço** corresponde ao processo que permite que a organização atenda as necessidades do mercado e gere a rentabilidade e lucro necessários para sua operação. Para isto, a II aparece como um requerimento obrigatório para a entrega satisfatória.

Esses dois primeiros processos serão descritos em conjunto na Figura 6, pois compartilham os mesmos fatores de integração, funções envolvidas e os impactos na OM gerados a partir desta integração.



Figura 6. Elementos dos Processos de Integração Interfuncional orientados para o Mercado: Lançamento de inovações e entrega de produtos e serviço.

Fonte: Elaborado pela autora

As funções envolvidas nos processos de lançamento de novos produtos e de entrega do produto, posterior à comunicação das ações e estratégias, trabalham tanto em forma simultânea quanto em sequência, cada uma recebendo inputs e gerando outputs para completar o processo. A seguir são apresentadas as funções internas encarregadas de lidar com estes dois processos.

Planejamento mercadológico: lidera a dinâmica organizacional de identificação de oportunidades no mercado e trabalham, junto com marketing, no lançamento de promoções e novos produtos. Essas informações são repassadas para Planejamento integrado, para que sejam feitas as previsões de produção, de materiais e recursos que são necessários para cumprir com o planejamento de marketing (PP1). Para isto, realiza análise de históricos e estatísticas para fazer as previsões de demanda, pois lançamentos “tem um pouco mais de demanda” (AR1). O planejamento mercadológico permite que quando há demanda de produto no mercado, essa necessidade tenha sido identificada previamente e o mercado não fique desabastecido.

Planejamento integrado: ao receber informações sobre o produto que será lançado ou das previsões de demanda, Planejamento integrado coordena as **compras** de matéria prima para a **produção**, ou a compra do produto terminado. Isto porque, a inovação pode ocorrer somente na embalagem, portanto, a linha de produção já tem aqueles insumos necessários, devendo somente adaptar a embalagem. A outra forma de inovação pode envolver os produtos que são comprados de franquias que já estão vendendo aquele produto, porque é totalmente

novo para a planta de Uberlândia, e será feito o teste para verificar a aceitação no mercado (GPI1, CS1, AR1).

Compras: além da colaboração na aquisição de matéria prima ou do produto mesmo, compras trabalha junto ao trade marketing para conseguir os materiais necessários para as propagandas realizadas em pontos de venda (CS1, TM1).

Talentos humanos: por meio da área de treinamento, e junto com marketing e qualidade, a área de talentos humanos capacita os vendedores, motoristas e assistentes, para a apresentação e tratamento dos produtos, ainda mais quando se tratam de produtos novos, com os quais não há familiaridade. Estes funcionários da linha de frente devem conhecer quais são os atributos inovadores assim como a forma de treinar aos clientes para que façam manipulação e armazenamento adequados do produto. Assim mesmo, o pessoal da produção deve ter o conhecimento sobre as embalagens e características do produto para diminuir a incidência de erros na produção (AT1, CF1, AD1, CQ1).

Planejamento estratégico e controladoria: este departamento fica envolvido no lançamento de novos produtos, e de promoções para a entrega de produtos, por meio da inclusão adequada dos SKU's no sistema. Os custos e preços devem estar de acordo com as embalagens de venda, seja caixa ou unidade. Essa informação no sistema será utilizada pelos vendedores e pelo departamento financeiro (AR1, CF1).

A gente lançou a embalagem de [produto da Organização BR] lata, a gente precisa da Controladoria para cadastrar, mas quando a menina fez o cadastro, o produto era por caixa, e ela cadastrou o preço por unidade. Então assim, cada lata foi vendida pelo preço de caixa, então quando acontece algum tipo de erro, a gente busca quem errou e tentar arrumar no momento com o cliente; aí a gente teve que bonificar ao cliente, pagar com bonificação, e até dar o valor da nota (AR1).

Comercial: para que o lançamento seja efetivo, o pessoal de vendas deve promover a compra do novo produto pelos clientes e que as informações dos pedidos e clientes estejam corretas para que a entrega seja efetiva (AR1, PM1).

Finanças: como parte do processo usual de vendas, a capacidade de crédito de alguns clientes pode estar no limite no lançamento de um produto, uma inovação ou promoção. O departamento de finanças apoia a gestão da área comercial, ao analisar as possibilidades desses clientes para facilitar a compra e ampliar ou não o crédito disponível naquele momento (CF1).

Logística: a introdução de um produto novo, ou uma nova embalagem de um produto antigo traz uma alta demanda, para isto, a Organização BR precisa que a logística também esteja ciente do processo e preparados para receber grandes volumes de produto e também entregá-los de acordo com o planejado (TM1, PM1, MA1).

Qualidade: finalmente, como foi mencionado, o departamento de qualidade deve trabalhar junto com os departamentos comercial, produção, logística e talento humano para capacitar às pessoas que estarão envolvidas na manipulação do novo produto, garantindo, também, que o produto será fabricado de acordo com os procedimentos e regras da matriz, para manter o padrão de sabor, o formato e a imagem (CQ1).

4.1.2. Fatores de integração presentes nos processos: Lançamento de inovações e Entrega de produtos e serviço

Para lograr a integração nestes processos, a Organização BR utiliza vários fatores que buscam melhorar a resposta interna aos requerimentos externos. Percebe-se que estes fatores são orientados para o mercado pela relevância que possuem para criar consciência nos colaboradores sobre a busca da qualidade na atenção das necessidades do cliente, nas ações da concorrência e o impacto no desempenho organizacional.

Reuniões interfuncionais são utilizadas semanalmente entre os departamentos integrados, entre outros motivos, para comunicar o lançamento de produtos novos, promoções, ações de marketing e sazonalidades ao longo do ano, assim como a demanda prevista, para planejar o papel que cada departamento vai ter para o sucesso da campanha, assim como para avaliar os resultados (MA1, PP1, AR1, SA1, CF1). A reunião do grupo de S&OP (Planejamento de Vendas e Operações, siglas em inglês), como **equipe interfuncional**, acontece três vezes por mês e permite que o planejamento da demanda e da produção seja mais eficiente. Também, a reunião de S&OP permite que os produtos estejam no momento que o cliente precisa e de acordo com as necessidades dos departamentos de vendas e marketing (GPI1, PP1, SA1, TM1).

O **apoio da alta administração** acontece por meio do conhecimento das chefias sobre as atividades organizacionais e promove a integração para melhores resultados na atenção ao mercado. Acredita-se que esse conhecimento que precisam as chefias, é obtido, principalmente, na reunião gerencial de toda segunda feira, (MA1, CP1, AS1, AT1, AD1, CQ1, AR1, SA1).

Os incentivos do **sistema de recompensas orientados para o mercado** para vendedores gera o desafio para que consigam colocar o novo produto no mercado (AR1, PM1). Embora, possa gerar ciúmes, é necessário maior disseminação das recompensas, na Organização BR, principalmente sobre o 50% do décimo quarto salário que depende do alcance da meta de vendas anual. Este incentivo pode promover que todas as áreas estejam envolvidas na realização da parte individual para apoiar a venda final, ainda mais dos produtos novos. (AR1, AS1, CF1, TM1, CS1, AD1, AT1, MA1).

Ligado com o fator de recompensas, o **desenho de metas comuns** de vendas e rentabilidade anual da organização facilita a participação integrada dos departamentos (AR1, AS1, CF1, TM1, CS1, AD1, AT1, MA1). Não obstante, não há definição de metas para a interação entre díades ou tríades.

Então para que isso aconteça [atingir uma meta de participação no mercado], tem que acionar a área de planejamento, para colocar essa meta, se tem que comprar garrafa, vai envolver área jurídica, área fiscal, de supply local, supply [da matriz], então, no desdobramento começa o envolvimento com as outras áreas, então você não consegue hoje entregar isso sozinho, as entregas tem que ser compartilhadas (TM1).

O **marketing interno**, como valorização do funcionário como colaborador ativo da organização promove o compromisso com a organização e seus resultados, melhorando a gestão em todas as atividades realizadas, incluindo o lançamento e entrega de produtos (CP1, AS1, AT, AD1).

As informações sobre os resultados e as ações diferenciadas como o lançamento de novos produtos, devem ser disponibilizadas para todos os colaboradores, **diminuindo a centralização das informações**. Isto com o intuito de converter esses dados em informação relevante para os processos de cada departamento, em motivadores da realização de um bom trabalho de interação e colaboração com os colegas, além de permitir que os colaboradores sejam porta-vozes da organização em situações da vida fora do trabalho (PM1, AT1, CP1, PP1, TM1, AR1).

A comunicação formal é percebida como o registro das decisões na organização para evitar erros ou que alguém esqueça a responsabilidade assumida (PP1, TM1, AS1, AT1, MA1). Essa documentação de acordos é a confirmação das conversas e decisões tomadas a partir da **informalidade**, por meio de ligações, mensagens de texto ou reuniões rápidas para

resolver os assuntos urgentes do lançamento e entrega do produto (GPI1, PM1, CQ1, CP1, MA1, AR1).

O **conhecimento individual e organizacional sobre as bases da II e da OM**, mesmo sendo um desafio, é fundamental para que cada colaborador compreenda as ações e processos organizacionais, como o lançamento de novos produtos, e como seu trabalho impacta na função de outros colegas, no atendimento ao cliente e no resultado organizacional (PP1, PM1, TM1, SA1, CF1, CQ1, AT1, AD1, CP1, AR1, CS1, AS1, MA1, GPI1). Não obstante, neste processo a **disseminação interna das estratégias de marketing** é mais relevante para que todos os colaboradores estejam cientes dos motivos pelos quais a organização deve realizar um esforço adicional naquele momento (GPI1, AR1, CS1, CQ1). E é reconhecido como uma oportunidade de melhora, pois na Organização BR, está faltando mais informação das estratégias de marketing,

Porque quando você tem um lançamento de produto. Qual é o apelo de aquele produto? Qual é o segmento daquele produto? Qual é a característica daquele produto? É um produto de volume? É um produto só para criar uma imagem diferente. Ele é pra quê? Então, às vezes, nós da operação, não sabemos exatamente o que fazer, então é uma coisa que pode melhorar sim, mas a gente acaba descobrindo (GPI1).

O auxílio de sistemas de informação, a confiança nos relacionamentos e o *job rotation*, são os três fatores citados na Organização BR só para o processo de entrega do produto e serviço.

O sistema de informação mostra se você vende determinados produtos ou se você vende este tipo de produto que a gente chama de prioritário para aquele tipo de canal, ele vai te urgir o melhor, é o produto definido para aquele tipo de canal, de cliente, de forma a mostrar para ele que tem que vender aquele produto que é o produto específico para aquele tipo de canal, sem perder muito tempo, direciona de forma que seja mais rápido. (PM1).

Para que este **sistema de informação e as TI** sejam úteis, precisam ser alimentados com os dados fornecidos pelas áreas envolvidas com a disponibilidade de produto, com a precificação deste, assim como com as variantes que pode apresentar. Além disso, precisam da área de finanças para liberar, ou não, os limites de créditos para os clientes, a fim de poder entregar ao cliente de acordo com as condições negociadas (GPI1, TM1). Para melhorar a entrega do produto, a Organização BR disponibilizou o sistema de pedidos pela internet para vários de seus clientes, desta forma, há mais agilidade na disponibilização dos números sobre

vendas, os pedidos são preparados com maior velocidade e assim a entrega ao cliente acontece sem demoras (GPI1).

Já a **confiança nos relacionamentos** é uma característica citada para a entrega do produto, mas que coexiste junto à comunicação informal, pois a confiança gera que uma ligação ou uma reunião rápida sejam tão efetivas quanto à formalidade da reunião interfuncional do S&OP. Os relacionamentos de confiança fazem com que “as decisões sejam mais rápidas, quando cada um cumpre bem seu papel” (PM1). Além disso, a confiança é construída no dia a dia, mas a longevidade dos relacionamentos da Organização BR tem colaborado para que seja vista como a normalidade (GPI1, GF1, CQ1).

Como último fator, encontra-se o *job rotation*, que é a possibilidade de trocar de funções em forma permanente ou temporária. A Organização BR oferece as possibilidades de crescimento interno, portanto, há valorização do “tempo de casa” e o conhecimento que esse tempo gera do mercado e do funcionamento da organização. Desta forma, os colaboradores não somente tem a motivação da valorização profissional, mas também aprendem e aplicam os conhecimentos adquiridos em outras funções para melhorar a entrega eficiente do produto (GPI1, CF1, AT1, AD1, AR1, CP1). Outra forma, é o incentivo individual promovido pelas chefias do conhecimento das funções dos outros para melhorar na própria, destacando a iniciativa de finanças:

É importante para conhecer como que o vendedor trabalha, é bom para a pessoa conhecer o mercado, não ficar só com o computador, tem que ir para a rua, entender os clientes, se é importante, os prazos que são relevantes e importantes para eles, para a gente ter um giro no prazo e poder negociar (GF1).

Em conjunto e misturando-se, esses fatores de integração utilizados nos processos de lançamento de produtos, e da entrega do serviço e do produto geram impactos para o mercado, para os colaboradores e para a organização.

4.1.3. Impactos da integração interfuncional nos processos: Lançamento de inovações e Entrega de produtos e serviço

A interfuncionalidade permite uma visão integrada do mercado, na qual, a pesar do sistema de franquia, a Organização BR pode agir em forma **responsiva**, quando o mercado está precisando de promoções ou inovações no atendimento e nos processos de entrega (MA1, GPI1, PM1, TM1). Por outro lado, a visão integrada permite que o **produto esteja disponível**

para o cliente e para o consumidor, com os padrões de **qualidade** garantidos pela observância de cada passo na entrega do produto, que começa desde que ele é produzido (PP1, CP1, CS1, MA1, CQ1, AS1, SA1, GPI1, TM1). A integração nos processos de lançamento e entrega de produtos gera **agilidade** interna para responder às necessidades do mercado, a partir da conversação informal e direta, a confiança e o conhecimento das atividades dos outros fazem com que a resposta ao mercado seja mais rápida (CF1, AR1, AS1, CS1, PM1, TM1).

Com o tempo, eu já sei, se tem um problema, para quem eu ligo, com quem eu falo, então assim, o novato tem uma certa dificuldade até conhecer, a pessoa até pode perder tempo, por não saber com quem tem que falar (AR1).

A visão e trabalho integrados, a valorização do colaborador, assim como a disponibilidade de informações e as metas comuns, criam o **espírito de grupo**, de família, que impacta em outros resultados da integração,

(...) faz você vestir a camisa, você não é apenas mais um, que vai entrar e executar, você se sente, que faz parte da família da empresa. Então você é um membro da empresa e que você sabe que o seu trabalho, bem executado, vai trazer um retorno para a empresa, e esse retorno financeiro para a empresa impacta diretamente no cliente (CS1).

Assim mesmo, a realização eficiente e de sucesso do lançamento e entrega de produtos gera melhor **desempenho de vendas** (AT1, GF1, AR1, GPI1), aumento da **participação de mercado** (TM1, PM1) e maior **eficiência e rentabilidade** para a organização (CP1, AD1, GF1, CS1), por terem clientes e consumidores satisfeitos e que sempre tem o produto quando ele é pedido. Finalmente, esses processos e impactos permitem que a **imagem da empresa** permaneça intacta, ao oferecer produtos de qualidade, sem demoras e com um ótimo atendimento (PP1, MA1, TM1, GPI1).

No lançamento de inovações, a organização deve ter memória dos aprendizados que deixaram experiências prévias de lançamento de produtos, para diminuir erros que diminuam a eficiência do processo, sendo uma **aprendizagem organizacional** e valorizando as experiências de seus colaboradores (GPI1, TM1, PM1).

4.1.4. Fatores de integração presentes no processo: Solução de reclamações

O terceiro processo identificado é a **solução de reclamações**, processo que é liderado pelo departamento de Controle da Qualidade, no qual se encontra o SAC (Figura 7). Por meio do SAC, clientes e consumidores ligam para reclamar sobre as características fora do padrão de um produto ou do atendimento dos consultores de negócios, supervisores, motoristas e outros colaboradores em contato com o mercado (AS1). Uma vez que a reclamação foi recebida é analisada na organização identificar a origem da situação e as pessoas responsáveis, para evitar que o erro aconteça de novo e prejudique ao cliente ou ao consumidor. É nesse momento que a integração interfuncional também é ativada.

Estamos desenvolvendo a política de troca de produto. essa política de trocas ela está passando desde a área de marketing, comercial, qualidade de produto, por quê? Por que estou trocando um produto? Porque tem um problema de qualidade. Ai envolve a área de comunicação, porque se eu estou levando um material para o cliente, a área de comunicação tem que estar totalmente ligada, porque estou levando não só a imagem do produto, mas também da organização (TM1).

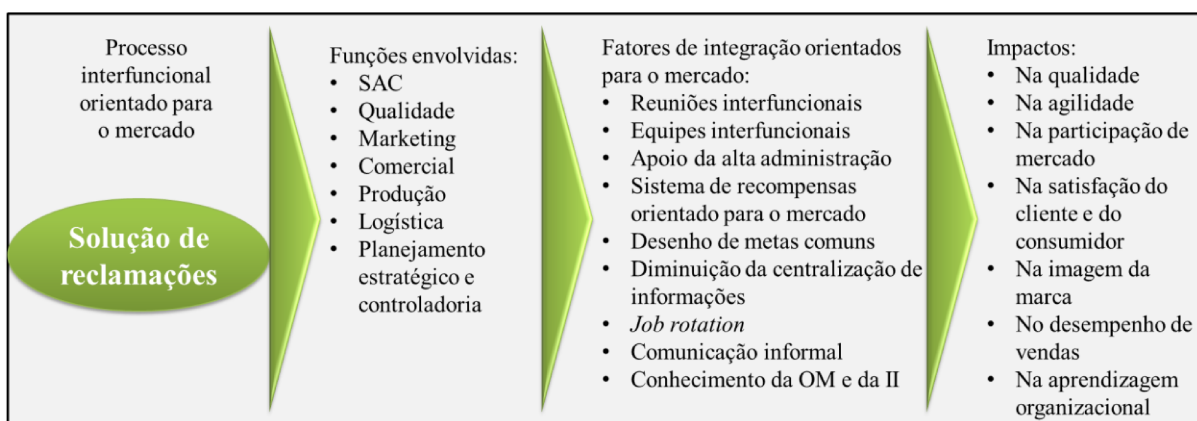


Figura 7. Elementos do Processo de Integração Interfuncional orientado para o Mercado: Solução de reclamações.

Fonte: Elaborado pela autora

Cada departamento, citado na Figura 6 como função envolvida, pode ser chamado à análise de alguma reclamação por parte do cliente: erros no preço (Planejamento estratégico e controladoria) (AR1); demoras e falta de entrega de um produto para o cliente (logística) (MA1), diferenças e problemas com o sabor ou a embalagem do produto (produção, logística, qualidade) (CP1, AS1), promoções não aplicadas em faturamento (vendas, finanças) (AR1).

As dificuldades com o cliente são resolvidas na hora, não obstante, a análise aprofundada é realizada nas **reuniões interfuncionais**, e por meio de grupos interfuncionais como o Sistema de Gestão Integrado, e o S&OP (CQ1, MA1, AS1).

Um fator de integração orientado para o mercado que funciona diferente a como foi descrito para os outros processos, é a definição de **metas comuns e sistemas de recompensas**, pois para a solução de reclamações as díades ou tríades viram relevantes para as estatísticas de desempenho dos departamentos envolvidos na qualidade do produto ou na atenção dos problemas com o cliente (CQ1, AD1).

4.1.5. Impactos da integração interfuncional no processo: Solução de reclamações

Por outro lado, já nos impactos, além dos descritos previamente, a integração no processo de atenção aos problemas que clientes e consumidores possuem com a Organização BR, gera satisfação do cliente e do consumidor e melhorias na imagem da marca, ao sentir que estão sendo escutados e que o problema foi resolvido (CQ1, CP1). A partir da análise interfuncional das reclamações, a organização pode resolver erros internos que possam alterar a qualidade do produto e, que conseqüentemente, impactem o desempenho de vendas e a imagem da marca, diminuindo as possibilidades de que o erro aconteça de novo, representando uma aprendizagem organizacional (AS1).

A gente tem uma integração com o pessoal da indústria, que seria o pessoal da produção, junto com manutenção, também, manutenção corretiva e preventiva. Porque dependendo do problema que possa aparecer reclamado pelo cliente ou pelo consumidor, eu consigo identificar onde que está a causa raiz, e esses departamentos me ajudar na solução, no ataque de essa causa (CQ1).

O apoio que marketing oferece ao SAC, junto às justificativas e explicações que a produção oferece, beneficia a satisfação do cliente ou do consumidor, os quais recebem a visita dos representantes da organização para trocar o produto. A II neste processo permite que estes representantes tenham a preparação para responder os questionamentos que possam surgir, assim como garantir que estes *stakeholders* possam consumir o produto que desejavam (AR1).

Desta forma, três processos interfuncionais são essenciais para que a Organização BR direcione suas estratégias para as necessidades do mercado: Lançamento de produtos, entrega de produtos e serviço e solução de reclamações.

4.2. Descrição da Organização CR.

A Organização CR encontra-se locada na cidade de Desamparados, na província de San José, na Costa Rica. É uma empresa multinacional de produção e venda de alimentos, atendendo três segmentos: salgadinhos, bolachas e cookies, e alimentos (aveias e cereais). Foram entrevistadas 10 pessoas das diferentes funções representantes das operações na Costa Rica: o Gerente de Desenvolvimento de Vendas (DV2), o Gerente de Finanças (GF2), o Gerente de Canal Varejo (GV2), o Gerente de Canal Comércio Organizado e Atacado (GCO2), a Gerente Marketing para a Unidade de Negócios Alimentos, Cookies e Bolachas (GMA2), a Gerente Marketing para a Unidade de Negócios Salgadinhos (GMS2), a Coordenadora de Contabilidade (CC2), o Coordenador de Logística (CL2), o Analista de Compras (AC2), e a Analista de Recursos Humanos (RH2).

As operações da Organização CR estão divididas por regiões que envolvem dois ou mais países. Essa divisão faz parte da definição da estrutura organizacional expressada para os colaboradores em um “cubo matricial”. Este cubo estabelece os três níveis de estruturação: geográfica, funcional e por unidade de negócio. Geograficamente, a região da América Central e Caribe está dividida em três: sub-região Norte, que inclui a Guatemala, El Salvador, a Nicarágua e Honduras; sub-região Sul, formada pela Costa Rica e o Panamá; e a sub-região Caribe atende o mercado das ilhas do Caribe. As áreas funcionais: RH, operações, finanças, P&D, transformação, atendem as necessidades das unidades de negócio e são específicas para cada unidade de mercado, que seria a sub-região que atende. O foco desta pesquisa é a gestão na sub-região Sul, mas na dinâmica operacional e estratégica há uma ativa e constante relação com as outras regiões, principalmente com a coordenação geral de cada área para toda a região.

Desta forma, para a sub-região Sul (a Costa Rica e o Panamá) há um gerente geral, que é o chefe direto da área comercial de cada país, formada pelos gerentes de Comercio Organizado e atacado (GCO2) e de Varejo (GV2), assim como o encarregado de Desenvolvimento de Vendas (DV2). Como mostrado no Apêndice 3, já as outras áreas funcionais analisam questões operacionais e do dia a dia com o gerente geral, mas a chefia é do Diretor do departamento para a região, com quem é feito o planejamento estratégico. O gerente de cada departamento da sub-região trabalha desde o Panamá, com visitas frequentes à Costa Rica. Cada país tem um coordenador para as funções específicas que é o encarregado da execução dos planos junto com seus supervisores, analistas e operários. No total, na Costa

Rica, a Organização CR tem 230 funcionários, incluindo os gerentes que fazem parte dos dois países. O faturamento anual é de R\$102 milhões.

Uma particularidade da sub-região Sul é que não há produção local, portanto, os produtos são importados de plantas na Guatemala, na Nicarágua, no México e nos Estados Unidos. Isto faz com que a gestão logística e o planejamento da demanda sejam processos de alta importância para o funcionamento do negócio, pois o *leadtime* é de 15 a 20 dias (DV2). A região também não tem pesquisa e desenvolvimento; há um departamento encarregado da realização de estudos de mercado para toda a região, o qual recebe informação coletada pelo departamento de marketing (unidades de negócio) de cada país/sub-região. Na sub-região Sul a unidade de negócio de bolachas e cookies é coordenada em conjunto com a unidade de alimentos (GMA2); já a unidade de negócio de salgadinhos é independente (GMS2). Esse departamento de marketing faz para cada categoria

(...) a coordenação geral de todos os elementos relacionados com a marca, a configuração do produto, temas de preço, competitividade, pacotes de produtos, gestão da categoria, incluindo o orçamento da categoria para comunicações e propagandas. Tudo que tenha a ver com a marca desta unidade de negócio, na Costa Rica e na Panamá, devem passar por minhas mãos antes de acontecerem... (GMA2)

Assim, a estratégia da Organização CR está baseada no desempenho de cada unidade de negócio no mercado, procurando ser líderes e obter maior participação do mercado em cada país. Ainda, essa importância da participação no mercado está presente no “slogan” da empresa, o qual evoluiu desde “concorrer”, até hoje ser “concorrer para ganhar share” (GF2).

(...) no caso da Costa Rica queremos ter maior participação no mercado, só que temos os pés no chão, porque na Costa Rica somos o terceiro ou quarto na categoria de salgadinhos, queremos ganhar participação, mas sabemos que ainda não dá para ser o no. 1, essa é nossa estratégia para o longo prazo. Mas, por exemplo, na Costa Rica na categoria de Alimentos, principalmente aveias, somos os no. 1, mesmo assim queremos aumentar nossa participação de mercado e continuar sendo os líderes (GF2).

Além disto, buscam manter o negócio de forma sustentável e rentável, principalmente para o caso da Costa Rica, na qual, ao longo prazo, foi estabelecida a meta de fazer o negócio mais rentável, pois é o país com o *cost to serve* mais alto da região, dificultando a alavancagem das operações (GMA2).

De acordo com os elementos da OM de Narver e Slater (1990), a Organização CR destaca a importância da concorrência e do cliente para a definição de estratégias, iniciativas e

inovações nos produtos e nas ações desenvolvidas. Percebe-se também que para a área comercial e marketing, além do cliente, o consumidor sobressai como o mais importante ator para a empresa, com a categoria adicional do comprador (GMA2, GMS2, GCO2).

Somos uma empresa 100% orientada pelo consumidor, no caso de marketing, e pelo comprador [*shopper*] quando falamos do trade marketing. (GMA2).

(...) preciso alinhar meu cliente, a cadeia de supermercados, o que ele vai vender e qual é a sua estratégia e sua visão, assim eu garanto um portfólio adequado e uma rotação boa para ter uma ótima conexão com meu consumidor (GMS2).

Como parte da OM crescente nesta organização, há uma busca do departamento de marketing pela melhor compreensão do consumidor, identificando momentos de demanda no lugar de trabalhar por segmento de consumo. Esta estratégia propõe satisfazer uma necessidade de alimentação, mas também, pelo conhecimento das sensações, momentos e companhia no momento do consumo, oferecer uma experiência ao redor do produto (GMS2).

As áreas funcionais da Organização CR não têm essa clareza sobre a diferenciação entre consumidor e cliente, ainda menos a relação com o comprador. Desta forma, a operação está principalmente orientada para as vendas (Biemans & Brenčić, 2007; Lambin *et al.*, 2007), sendo o cliente aquele que vai vender o “nosso produto”, e com o foco em parcerias com cada segmento distribuidor: comércio organizado, atacado e varejo (AC2, RH2, CC2; GCO2).

Eu acredito que como eles têm um número (comercial), vão fazer o que tenham que fazer para atingir esse número. Eles vão tentar de cuidar seus clientes com estratégias para lhes oferecer mais benefícios e os atrair para a companhia (CC2).

Sobressai que os entrevistados dessas áreas funcionais, percebem-se também como clientes da organização, frisando na necessidade de buscar também a sua satisfação com os produtos oferecidos, assim como no seu papel de porta-vozes da Organização CR (CL2, AC2, RH2).

A Organização CR faz a **leitura do mercado** com informações de três *stakeholders* para a planificação estratégica, a partir do conhecimento da percepção e necessidades do consumidor, assim como os movimentos da concorrência e das cadeias de supermercados. Isto é feito internamente por meio de estudos locais e regionais, pelo departamento de marketing da sub-região, assim como pelo departamento encarregado de estudos para a

região, além de comprar dados de **Dichter & Neira** e **Nielsen** (GV2, GF2, DV2, GMS2, CC2) firmas dedicadas ao estudo de mercado.

A área comercial também está envolvida na leitura dos movimentos no mercado, principalmente no que acontece no ponto de venda em relação ao cliente e à concorrência, por meio da interação com os vendedores. São medidos dados estatísticos sobre indicadores de serviço no canal de varejo (GV2, CC2), e junto com os supervisores, os vendedores que estão no dia a dia no mercado devem informar sobre produtos e ações novos da concorrência. Há uma instrução para tirar uma foto do produto, se for preciso devem compra-lo e levá-lo para que o departamento de marketing faça as análises necessárias junto com a direção regional, do comportamento daquele produto e planificar a estratégia de reação: fazer ou trazer um produto similar, fazer uma promoção com algum produto existente, ou não fazer nada, mas continuar monitorando o comportamento (GF2).

Assim, para **responder às necessidades do mercado** identificadas, a adaptação dos produtos ou do portfólio destes pode ser gerada por meio de produtos novos ou com novos sabores, modificações no preço, pacotes promocionais, tamanho e desenho das embalagens, entre outros, dependendo do “espaço em branco” no qual há demanda (GF2, GMS2, GMA2, GV2). Não obstante, o mercado costarriquenho é pequeno (a Costa Rica possui uma população total aproximada de 4 890 379 habitantes¹) para as operações da empresa, portanto as necessidades são identificadas e avaliadas em conjunto com características comuns encontradas nos outros países da região, gerando gestão de economias de escala (GF2). Desta forma, a produção de um produto para o mercado local costarriquenho só pode ser realizado quanto estiver alavancada com a produção para outros mercados ou com a venda de outros produtos ou marcas no país (GMS2, DV2). Outra opção avaliada são os produtos que já estão sendo oferecidos em outras sub-regiões e que coincidem com a necessidade local,

De um produto A que se você vai ao supermercado ou na mercearia ele custa 300 colones, e você vê que o produto B [da concorrência] custa 150 colones, nós encontramos que na Guatemala já temos um produto A que custa 100 colones, é de peso menor e a qualidade não é tão boa, mas temos o produto A de 100 colones. Então o que fazemos primeiro é procurar no nosso portfólio existente, se existir, a gente traz para a Costa Rica, mesmo que nunca tenha sido testado no mercado, já existe essa necessidade para lidar com a concorrência. (GF2).

Por exemplo, um produto que vou lançar este mês na Costa Rica, a necessidade começou aqui, mas já está abrindo, porque foram achadas oportunidades no Panamá e em El Salvador (GMS2).

¹ Projeção de população da Costa Rica para junho 2016, de acordo com dados do *Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)*. Obtido em: <http://www.inec.go.cr>

Os colaboradores também, como iniciativa própria, se percebem como coletores de informações do mercado, sugerindo lugares nos quais não estão sendo vendidos os produtos e, portanto, não podem comprar o que precisam porque somente há produtos da concorrência (RH2), sugerindo inovações nas localidades e pontos de venda ou melhores formas de atenção, disposição, entrega e distribuição dos produtos nos pontos de venda para serem avaliadas junto aos gerentes de canal, marketing e logística (CL2).

Destacam duas condicionantes para atender em forma responsiva e eficiente o mercado: 1) a reação às ações da concorrência é imediata somente para a unidade de negócio que é líder de mercado, pois o orçamento permite ativações no ponto de venda e promoções ou descontos nos produtos (DV2). A inovação acontece principalmente nesses âmbitos de ação nos quais a sub-região tem independência de decisão depois de fazer análises financeiras (GMS2); 2) os sistemas de distribuição e a produção local são vantagens da concorrência, com as quais a Organização CR tem pouca ou nula possibilidade de reação frente às necessidades do mercado (DV2).

4.2.1. A influência da integração interfuncional para a OM na Organização CR

A estrutura da Organização CR, definida pelo “cubo matricial”, sugere uma forma integrada de trabalho, atendendo aos requerimentos que surgem no mercado e que são resolvidos por meio da gestão de marketing e comercial, com o apoio das unidades funcionais para cada sub-região. Apesar disso, percebe-se que a estratégia da II não é tão eficiente quanto deveria, pois cada unidade tem prioridades diferentes e não são compartilhadas, esquecendo-se da integração (DV2, GF2).

Esta característica da organização tem reflexo no nível de integração médio-alta (3,59), na ocorrência mediana de conflitos (2,53), médio-alta presença de fatores de integração (3,67) e de informalidades (3,64). Esse nível de integração obtido na análise, como será descrito a partir das entrevistas, mostra que há ainda oportunidades de melhora, identificadas até mesmo pelos entrevistados, para que a integração atinja o nível alto. Esses resultados foram obtidos a partir da resposta de 20 funcionários da Organização CR das áreas: comercial, marketing, finanças (incluindo faturamento, cobrança, créditos, compras, planejamento financeiro), operações (incluindo: logística, planejamento de demanda, controle, centro de distribuição), e recursos humanos. As pessoas que responderam foram 35%

mulheres e 65% homens, nas posições de analistas, coordenadores e gerentes. Possuem uma média de 32 anos de idade, e 3,3 anos de trabalho na organização.

Na Organização CR são realizados dois processos interfuncionais que estão orientados à satisfação das necessidades do mercado (Figura 8): 1) **lançamento de inovações** (CL2, GMS2); e 2) **entrega de produtos e serviço** (CL2, GMA2, GMS2, GV2). Além desses dois processos, encontraram-se dois **projetos que estão sendo desenvolvidos com o intuito de inovar e melhorar o atendimento ao cliente** (Figura 9): 3.1) hub logístico (DV2); 3.2) mudança de *sourcing* (GMS2). Por um lado, as primeiras duas atividades podem ser rotineiras, pela constante e necessária realização para o funcionamento da organização, as áreas envolvidas sabem seu trabalho e a forma como é executada. Por outro lado, as atividades três e quatro, são projetos em busca da eficiência; para esses projetos são formados equipes interfuncionais para resolver aquela necessidade específica.

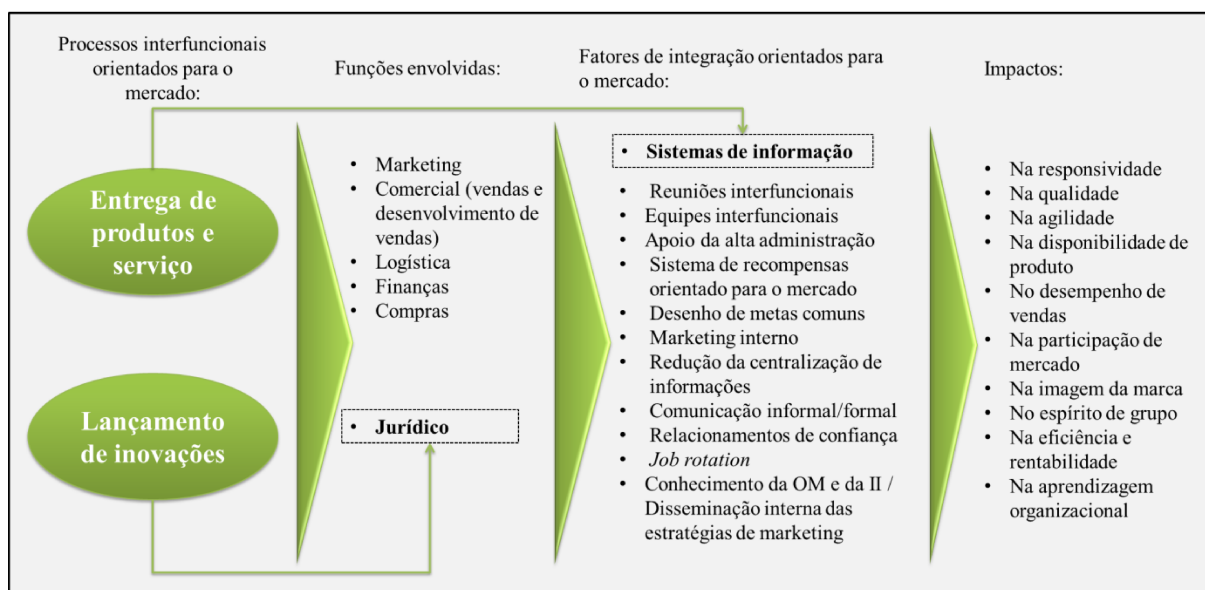


Figura 8. Elementos dos Processos de Integração Interfuncional orientados para o Mercado: Lançamento de inovações e venda e entrega de produtos.

Fonte: Elaborado pela autora

Da mesma forma como foi descrito no caso da Organização BR, o processo de lançamento de inovações, que inclui novos produtos, novas embalagens, novos pesos, ou promoções e descontos, está relacionado com a venda e entrega do produto, como a ponta final do primeiro processo. Não obstante, são independentes, pois a gestão do **lançamento das inovações** é um processo iniciado pelo marketing, a partir de estudos locais e regionais sobre as necessidades do mercado e as ações da concorrência. Já a **entrega de produtos e serviço** começa com o planejamento de demanda realizado por comercial e marketing, que é

integrado com logística na reunião de S&OP. Segue a descrição dos departamentos envolvidos e sua função nestes dois processos.

Marketing: é a unidade central da Organização CR, pois faz a gestão das unidades de negócio, definindo a linha de ação da organização. Cada unidade de negócio possui estratégias e estudos locais e regionais para responder às necessidades do mercado, apesar das restrições que a importação do produto tem para a agilidade da resposta (DV2, GV2, CL2, GMS2, GMA2). Para colocar novos produtos, novas embalagens ou outro tipo de inovação necessária para atender um “espaço branco” no mercado, marketing precisa passar as informações sobre suas estratégias para conseguir o apoio dos outros departamentos que finalmente facilitarão a entrega do produto no ponto de venda para que o comprador tenha acesso a ele (GMA2, GMS2, GF2). Junto com comercial, marketing proporciona informações históricas e estatísticas ao departamento de logística para o planejamento da demanda (CL2, GMA2, DV2).

Comercial: com a atenção e a análise das características de cada canal e dos clientes inclusos em cada categoria, o departamento comercial apoia a gestão de marketing para que os produtos da empresa, recém-lançados ou antigos, sejam divulgados pelos vendedores aos clientes e estejam disponíveis no ponto de venda que o consumidor busca (GMA2, GV2, GCO2). Por outro lado, desenvolvimento de vendas, junto com logística buscam opções rentáveis para que o cliente tenha produto mais fresco e sem demoras. Para isto, analisam parceiros comerciais que atendam os requerimentos de armazenagem e distribuição do produto ao cliente (DV2). O departamento comercial, junto com marketing e logística preparam ao pessoal de vendas e logística para que a manipulação e disposição do produto no armazém e no ponto de venda seja adequado para manter sua qualidade (GMA2, CL2, GV2).

Logística: já que a Organização CR não possui planta de produção local, o departamento de logística possui a função fundamental de fazer que o produto esteja sempre disponível no país. Este departamento lidera a atividade de planejamento da demanda (S&OP), a partir das informações sobre projeções e ações previstas fornecidas por Comercial e Marketing (CL2, GMA2, GMS2, GV2, DV2). Desta forma, há equilíbrio e monitoramento constante entre as necessidades de produto de acordo com as vendas projetadas e o nível de estoque que a empresa mantém.

Finanças: é um parceiro necessário para que as ações de marketing e do comercial possam ser executadas, pois junto ao planejamento da demanda, acontece o planejamento financeiro, que busca atingir as metas de rentabilidade da organização sem que a organização fique descapitalizada (GF1). No lançamento de inovações, devem ser realizados exercícios financeiros para garantir que aquela necessidade do mercado que vai ser satisfeita, seja coerente com os parâmetros de rentabilidade (DV2, GF2).

Compras: o departamento de compras não tem a responsabilidade da aquisição de matérias primas pela ausência da planta de produção, mas trabalha junto com todos os departamentos da Organização CR, para fornecer os materiais necessários para a operação. Para o lançamento de inovações e entrega de produto, tem a função de apoiar aos departamentos de Marketing e Comercial para que tenham os outdoors, as propagandas e demais materiais que são requeridas na introdução de uma inovação ou para promover a venda (AC2). Não obstante, a área de compras, no país, não participa em nenhuma reunião interfuncional, portanto as informações fluem quando já é uma urgência, limitando as possibilidades de obter melhores opções e preços nos fornecedores (AC2).

Jurídico: tem uma função fundamental no processo de lançamento de novos produtos, principalmente, pois é necessária a avaliação das restrições que os produtos podem ter ao ingressar no país, ou no transporte deles desde as plantas de produção (CL2, DV2).

4.2.2. Fatores de integração presentes nos processos: Entrega de produtos e serviço, Lançamento de inovações.

Como mostrou o nível de integração, os colaboradores reconheceram que ainda há oportunidades de melhora para que a Organização CR tenha mais consciência sobre a OM e sobre a importância da II para atingir os objetivos de mercado. A integração das áreas acima mencionadas acontece por meio do uso dos seguintes fatores presentes na Organização CR.

O **apoio da alta administração** é identificado por meio da realização de **reuniões semanais** para avaliação de resultados, acontecimentos e dificuldades que se apresentaram na semana, assim como o planejamento de ações a futuro. Nestas reuniões há presença das gerentes de marketing, dos gerentes da área comercial (desenvolvimento de vendas e canal), finanças, RH, logística (GF2, GCO2, DV2, CC2, AC2, GMA2). Identificou-se que o diálogo interfuncional e o apoio motivado pelas chefias estão restringidos à visão de que as áreas funcionais devem servir às unidades de negócio e à área comercial (CL2). Assim, quando as

primeiras, como contabilidade e compras, precisam das segundas, os assuntos não são prioritários para os líderes destas, mesmo que seja para atender processos internos obrigatórios, como a apresentação de resultados financeiros (CC2).

Por exemplo, S&OP é um processo completamente necessário, mas no começo foi um pouco difícil, agora que a gente está alinhada, de forma que valorizamos o processo para que possamos atender o mercado como deve ser e com o produto que precisamos (GMS2).

O sistema de recompensas orientado para o mercado é um incentivo percentual de incremento no salário do ano seguinte para todos os funcionários, se a Organização CR atingir as metas anuais de crescimento e de vendas como país e como sub-região (GF2, RH2, CL2, GCO2), não obstante, não é identificado por todos os entrevistados. As comissões para vendedores geram pouco conflito porque as pessoas reconhecem a função dos vendedores para empurrar as vendas (GMA2, GMS2). Não obstante, o lançamento de inovações e a entrega de produtos podem apresentar travas, pois as áreas envolvidas não estão comprometidas no atingimento das metas de venda e atenção ao cliente, realizando o mínimo esforço para apoiar a gestão, sem perceber o impacto que as vendas têm para a organização e para a própria remuneração (GCO2, GV2, CC2).

O desenho das metas acontece em forma independente para cada departamento, como objetivos, inclusive, para cada função; porém falta a integração e comunicação do por que a meta de um departamento pode influenciar na meta de outros departamentos (AC2, GCO2) assim como a definição de metas comuns aos processos nos quais devem interagir. Desta forma, apesar de ter uma estrutura que busca a colaboração e a tomada de decisões integradas, sobressai a necessidade do estabelecimento de prioridades comuns para que o sentido de urgência de uns departamentos seja compreendido pelos outros e os processos possam ser realizadas de forma eficiente (GF2, GCO2, AC2, RH2).

O planejamento estratégico na Organização CR acontece interfuncionalmente no nível regional, para que a sub-região faça a execução e adaptação da estratégia. Mas para o mercado, a planificação com a visão regional permite que a sub-região tenha conhecimento e visibilidade das oportunidades de mercado que estão disponíveis em outras regiões e que podem ser diferenciadores no mercado local e que a sub-região como um todo trabalhe para conseguir aquilo (GF2, GMS2).

O sentido de urgência, citado pelo Gerente de Canal de Varejo (GV2), é uma restrição ao conhecimento organizacional sobre a relevância da OM e da II, ao se constituir uma luta de

interesses para atingir metas próprias de cada departamento. Esta luta, representada no “racional comercial” e o “racional lógico” (DV2), limita a análise das possibilidades do trabalho e da reação conjunta da organização para satisfazer as necessidades do cliente, seja com melhor serviço, melhores ofertas ou preços. O “racional comercial” seria o comportamento do mercado: lançamentos, sazonalidades (consumidor) ou clientes que esperam a última semana do mês para fazer pedidos e procurar melhores condições na compra. Portanto, todos os funcionários devem conhecer quais semanas no mês podem ser mais intensas na logística de preparo e entrega de pedidos, na planificação de ações adicionais de venda que inclua análises financeiras, inclusão de códigos novos no sistema, capacitação de vendedores, compra de materiais para ativações no ponto de venda. Com isto, o consumidor terá o produto onde e quando precisa dele (GMS2).

Da mesma forma que na Organização BR, o fator de integração reconhecido na revisão como **marketing interno** (Quadro 6) foi dividido em dois: Colaboradores são considerados como clientes internos e Disseminação interna de projetos de marketing que fazem parte dos processos de lançamento de inovações e de entrega de produto. A valorização dos colaboradores é relevante por quanto garante o crescimento dos colaboradores dentro da organização gera maior eficiência ao diminuir a curva de aprendizagem dos processos e dinâmicas (GCO2, CC2), facilitar as interações com outros colegas (CL2), assim como gera maior comprometimento do trabalhador para realizar melhor o trabalho porque a organização “investe em mim” (GV2, RH2, AC2).

A **diminuição da centralização das informações**, principalmente sobre o produto e o mercado nos lançamentos e entrega de produtos, é um fator que gera melhores negociações com o cliente (GMS2) e diminuição de erros na atenção ao cliente por meio do incremento do comprometimento e da confiança dos funcionários (CC2, RH2, GCO2). Para que as informações sejam úteis, devem ter formatação e conteúdo padrão, desta forma sempre que alguém precisar encontrará a informação no local e com os dados necessários (GMS2, GF2, DV2). Informações sobre a meta organizacional, semanal, mensal e anual, de vendas e sobre os produtos, inovações e promoções oferecidas são reconhecidas como informações que devem estar mais disponíveis, ser comunicadas com frequência, pois motiva e anima aos funcionários (GF2, RH2, GMS2, GMA2, CC2).

A **informalidade** na comunicação e nos relacionamentos é visto como uma característica comum do negócio, ao ser uma dinâmica que exige a agilidade e a resolução

rápida às necessidades do cliente e as ações da concorrência, promovendo a inovação e a melhoria na entrega de produtos (GF2, CC2, GCO2, CL2, GMS2, GMA2). Não obstante, existe a necessidade de que a informalidade coexista com a formalidade, pois o excesso da primeira pode gerar confusão e desordens nas decisões e nas responsabilidades (GCO2, GMA2, DV2). A **formalidade** e a **informalidade** coexistem na dinâmica organizacional, pela necessidade de respostas rápidas e ágeis para atender ao cliente, mas com a definição clara das decisões e ações realizadas e seus responsáveis.

A **confiança nos relacionamentos** facilita a expressão e resolução de diferenças, apesar das hierarquias (GF2, GCO2, DV2, CC2, AC2, RH2, GMA2, GMS2), fazendo que as atividades dos processos de lançamento de inovações e as estratégias de entrega de produtos aconteçam eficientemente.

Outro fator de integração encontrado relevante na Organização CR para o lançamento de inovações e entregar o produto, é a **troca de funções** (*job-rotation*), tanto em caráter temporário quanto permanente. O projeto “Nos sapatos do outro” foi interrompido, mas permitia que um colaborador passasse oito horas em outro departamento para entender as atividades realizadas (DV2, RH2, GV2). No lugar desse projeto, agora tem as “Experiências críticas”, nas quais o colaborador, interessado em conhecer atividades de outro departamento, pede para sua chefia conversar com a outra para fazer um ‘estágio’ (GF2, DV2, GV2, GMS2, GMA2). A duração não é fixa, pois o colaborador em “experiência crítica” pode ser envolvido em algum projeto do departamento e deve ficar ali até o final. No final do processo, o colaborador volta para o departamento inicial e, quando houver vaga, participar dos processos de crescimento interno, caso prefira trabalhar naquele departamento no qual fez o estágio.

Na Organização CR, os funcionários apelam à existência do “cubo matricial” para justificar o **conhecimento individual e organizacional sobre as bases da II e da OM**; não obstante, desde a perspectiva das pessoas entrevistadas, na prática, esse conhecimento está nas posições superiores e médias, não ao nível operativo que é aquele que está em contato com o cliente, e que pode influenciar os resultados do lançamento e entrega de produtos (GF2, DV2, GV2, CL2). Se existisse esse conhecimento permitiria trabalhar melhor como uma equipe e que não haja risco de errar na atenção ao mercado por faltas de cuidado ou realização de pedidos de outros departamentos (GMS2, GF2).

Desta forma, a **disseminação interna dos projetos de marketing** é pouco frequente na Organização CR, pois as inovações, as promoções ou lançamentos de produtos nem sempre são apresentados aos funcionários. O conhecimento mantém-se entre as áreas: comercial, finanças e marketing; logística acaba envolvida pela importância no processo transporte dos produtos desde as plantas de produção (em outros países) e sua distribuição nos clientes. Não obstante, de forma geral há desconhecimento sobre estes aspectos entorpecendo as possibilidades de porta-vozes dos trabalhadores (GF2, AC2, CC2, CL2, GMS2) e da consciência sobre a relevância de cada departamento para o sucesso de cada processo orientado para o mercado.

Finalmente, o **uso de sistemas de informação** foi reconhecido só para o processo de entrega de produto pela recente implementação, percebendo a utilidade para conseguir comunicações mais transparentes e fluidas entre logística e vendas favorecendo a inovação, a agilidade e a rapidez na atenção aos clientes e na tomada de decisões sobre suas necessidades, garantindo eficiência na entrega de produtos (CL2, GCO2, DV2, GF2).

4.2.3. Impactos da integração interfuncional nos processos: Entrega de produtos e serviço, Lançamento de inovações.

A interação destes fatores facilita a dinâmica interfuncional dos processos analisados: lançamento de inovações e entrega de produto, gerando impactos no mercado para o cliente e o consumidor, assim como para os colaboradores e a organização.

O fato das pessoas conhecerem os produtos, experimentarem eles ou pelo menos possam vê-lo, permite que tudo mundo saiba em que vai trabalhar, qual é o próximo projeto da empresa, quais são as prioridades; com as informações e o comprometimento deles, o produto vai crescer no mercado. E com isto, chega no mercado e está disponível para o consumidor, porque se há uma inovação em uma embalagem, e ninguém no armazém conhece, pode ser que eles não a incluam nos pedidos ou cometam erros na entrega, na faturação... (GCO2).

No lançamento de inovações há implícita a pesquisa de mercado que é realizada local e regionalmente na Organização CR (GMS2, DV2), buscando entregar soluções **responsivas** para o cliente e o consumidor. A **qualidade** da atenção e do produto, assim como a **agilidade** na entrega são obtidos a partir da adequada integração entre os departamentos, conscientes da necessidade de colaborar com as atividades organizacionais (GF2, DV2, CL2). Com isto, os consumidores tem garantida a **disponibilidade do produto** no ponto de venda (GV2, GMA2, GMS2). Além disso, o benefício para o colaborador por meio da motivação, o treinamento e o crescimento dentro da organização gera **identificação com a empresa e melhorias no**

desempenho laboral (CC2). Isto implica melhorias no serviço e no produto, oferecendo produto fresco e sempre disponível com atenção de qualidade, que gera melhorias no **desempenho de vendas**, na **rentabilidade**, na **participação do mercado** e na **imagem da marca** (GCO2, GV2, DV2, RH2, GMS2).

Como **aprendizagem organizacional**, na Organização CR, as experiências prévias de erros ou acertos são analisadas em reuniões para melhorar o planejamento das estratégias de lançamento de inovações (GF2, GMS2, CC2, GCO2) com o intuito de resolver o mais rápido possível uma situação apresentada. Mesmo que não existem mecanismos para a documentação das experiências, frisa a relevância do registro para evitar reprocessos (CL2), ou cometer o mesmo erro em promoções, inovações e lançamentos que não sejam adequados para um tipo de cliente ou segmento de mercado (GMS2, GV2), desta forma os erros também são diminuídos ou eliminados.

4.2.4. Fatores de integração presentes no processo: inovação e melhoria interna para o fortalecimento da Orientação para o Mercado

Dois projetos em desenvolvimento foram citados pelo Gerente de Desenvolvimento de Vendas (DV2) –hub logístico- e pela Gerente de Marketing da Unidade de Negócio de Salgadinhos (GMS2) -mudança de *sourcing*-. Mesmo que estes projetos não foram explicados em profundidade, pela confidencialidade do processo em desenvolvimento, os dois são desenvolvidos dentro de um processo identificado como o de **inovação e melhoria interna para o fortalecimento da Orientação para o Mercado** (Figura 9).

A necessidade da criação de um hub logístico na sub-região surge a partir das dificuldades que a Organização CR enfrenta pela ausência da planta de produção, a importação desde diferentes países, e as vantagens que possui a concorrência. Para a criação deste hub logístico, na Organização CR os departamentos de logística, finanças, RH, jurídico e comercial estão trabalhando em conjunto para desenhar uma proposta integral que será apresentada às diretorias regionais por meio de uma **equipe interfuncional**. No momento, todas as áreas envolvidas pegaram as informações disponíveis no mercado e na organização para inovar, tem acesso às informações, estão cientes dos motivos de sua participação no projeto, participam de reuniões interfuncionais, e tem a meta comum de levar o projeto até que seja implementado. Esse hub logístico oferecera maior facilidade para atender as necessidades emergentes dos clientes, próprios das sazonalidades, de ações da concorrência,

ou pelos lançamentos de sucesso de novos produtos, evitando que haja desabastecimento dos produtos (DV2).



Figura 9. Elementos dos Processos de Integração Interfuncional orientados para o Mercado: inovação e melhoria interna para o fortalecimento da Orientação para o Mercado.

Fonte: Elaborado pela autora

Por outro lado, o projeto de mudança de um *sourcing*, quer dizer a planta onde são comprados os produtos que estão sendo vendidos pela Organização CR, corresponde a um processo orientado para o mercado pois permite a integração logística do transporte de vários produtos do portfólio, com mais eficiência interna na atenção da demanda, aumentando a rentabilidade da organização (GMS2). Neste projeto em desenvolvimento, uma outra **equipe interfuncional**, envolvendo logística, finanças, vendas e marketing, cuida da análise de objetivos do projeto e dos avanços que cada área apresenta sobre as implicações que o projeto tem para cada uma.

Por exemplo, se eu vou trocar um *sourcing*, como que um produto que era comprado na Nicarágua, agora vai ser pedido à planta de Guatemala. Então aí, em teoria, devem estar todos os envolvidos, desde logística, até finanças, vendas, marketing, compras, todo mundo (GMS2).

4.2.5. Impactos da integração interfuncional no processo: inovação e melhoria interna para o fortalecimento da Orientação para o Mercado

Estes projetos de inovação e melhoria interna para o fortalecimento da Orientação para o Mercado, mesmo que não envolvam todas as áreas da organização, estão sendo desenvolvidos em forma diferente a como são integrados os processos próprios e rotineiros da Organização CR. Desta forma, encontram-se duas formas de integração que definem o envolvimento, passivo ou ativo, das áreas de apoio; pois naqueles projetos temporários não há certeza sobre o impacto de cada departamento, portanto precisam ter uma participação ativa para gerar um melhor resultado. Já nos processos do dia a dia, como o Planejamento da Demanda, depois que marketing, vendas, finanças e logística fizeram as projeções, as áreas de

apoio entram em atividade para garantir que aquilo vai ser atingido e que o mercado vai ser atendido adequadamente. Neste caso, percebe-se desmotivação e travamento de processos pelo baixo envolvimento na definição de metas em conjunto.

Nós pagamos muito de fretes na região, e perdemos muitas oportunidades pelo tempo de transporte até a Costa Rica desde a planta de produção seja no México ou na Guatemala, qualquer um dos países que fornece para a gente. A criação de um hub logístico é um projeto grande que precisa do envolvimento de logística, finanças, RH, jurídico, todo mundo. E com isto, a gente concebe o projeto com todas as perspectivas, assim garantimos que saia tudo bem e que os preços e os tempos realmente diminuam, e possamos responder mais rápido (DV2).

A II nestes processos de melhoria interna para a OM permite que desde o planejamento do projeto as metas organizacionais e as funções de cada departamento estejam definidas, diminuindo o risco da criação de expectativas não cumpridas (GMS2). A II vêm fortalecer esses processos, pois eles já têm o objetivo de gerar mudanças na organização para aprimorar o atendimento às necessidades do mercado, mas o envolvimento das diversas áreas faz com que o compromisso facilite a eficiência nas atividades impactadas por esses processos. Desta forma, a organização adquire experiências e aprendizagens para melhorar sua gestão.

A partir do descrito, percebe-se que a Organização CR está caracterizada por uma cultura na qual predomina a visão do trabalho integrado a partir do “cubo matricial”, mas na prática tem sido difícil conseguir o nível alto de integração. A integração acontece pela existência ou aplicação de atividades interfuncionais puramente formais, nas quais há predominância de participação de comercial e marketing. As divergências por objetivos e prioridades por departamento marcam as dificuldades apresentadas para obter a OM que determine maior efetividade na resposta às necessidades do mercado, mantendo ainda o foco nas vendas. Assim, mesmo que a Organização CR tenha características da II e da OM, os entrevistados percebem que não há consciência em todos os níveis hierárquicos sobre a relevância da interdependência e do trabalho em conjunto para conseguir as metas organizacionais.

4.3. Análise intercaso

Apresenta-se nesta seção a análise dos dois casos em conjunto, agrupando os elementos dos processos identificados em cada organização. Há diferenças básicas na caracterização de cada organização que também interferem na forma como os processos, mesmo similares, são realizados.

A Organização BR é uma franquia que depende do portfólio disponibilizado pela matriz para distribuir em Uberlândia e os testes no mercado são utilizados para validar a permanência ou não de um produto na região; entretanto, a Organização CR é uma multinacional com operações locais e possibilidades de estudar o mercado e propor inovações ou produtos novos de acordo com as necessidades do mercado da sub-região: a Costa Rica e o Panamá. Não obstante, ambas as organizações podem planejar e projetar promoções na colocação de produtos existentes, e analisam informações obtidas de firmas internacionais de estudo do mercado para conhecer o cliente, o consumidor e a concorrência, como Nielsen e Dichter & Neira. Uma terceira característica das organizações é a possibilidade de produção local que possui a Organização BR, e a coordenação logística adicional necessária que deve ser realizada na Organização CR para que a demanda seja atendida com a disponibilidade do produto no estoque. Já que a Organização CR não possui produção local, também não existe monitoramento da qualidade, nem seguimento às possíveis reclamações feitas por consumidores.

Em relação à OM, foram identificados vários atores que devem ser estar sob monitoramento constante: os fornecedores (AC2, CS1, GPI1), a concorrência (AR1, PP1, PM1, DV2, GF2, AC2, GV2, GMS2, GCO2, CC2) e o cliente (TM1, AR1), seja o ponto de venda (GV2, GCO2, GMA2, DV2), o consumidor ou o comprador final (*shopper* –GMA2, GMS2). Os fornecedores são *stakeholders* mais envolvidos no estudo da cadeia de suprimento, mas, em processos de OM, Martin e Grbac (2003) e Agan (2011) sugerem que devem ser também incluídos como uma dimensão da OM, além da concorrência e os clientes, citados por Narver e Slater (1990). Na literatura que integra OM e II, não há referências à análise do consumidor e do comprador como *stakeholders* diferentes, como é feito na área de marketing da Organização CR, mas sim devem ser independentes da análise do cliente (Izquierdo & Samaniego, 2007; Coley *et al.*, 2010; Korhonen-Sande, 2010, Rapp *et al.*, 2012)

O nível de integração deu alto para a Organização BR, e médio-alto para a Organização CR. A partir daí, confirma-se a presença de integração interfuncional, e com a pesquisa realizada, identificaram-se quatro processos, como atividades que integram a visão interfuncional (Figura 10), e que estão direcionados à atenção das necessidades desses *stakeholders*, principalmente clientes, consumidores e compradores.

O **lançamento de inovações** pode acontecer em produtos totalmente novos, ou na adaptação das embalagens, em promoções, mudanças do tamanho de apresentação do produto

(AR1, PP1, TM1, PM1, GPI1, CL2, GMS2). Este processo já foi identificado por Calantone, Di Benedetto e Song (2011) e Calantone, Di Benedetto e Rubera (2012) como orientado para o mercado e no qual a integração melhora as capacidades internas nas atividades de lançamento de novos produtos. Não obstante, nesses estudos a integração acontecia entre marketing e P&D. A pesquisa mostrou que os departamentos de logística, jurídico, compras, comercial, produção, qualidade, finanças, controladoria e RH, também devem fazer parte do processo de lançamento de inovações.

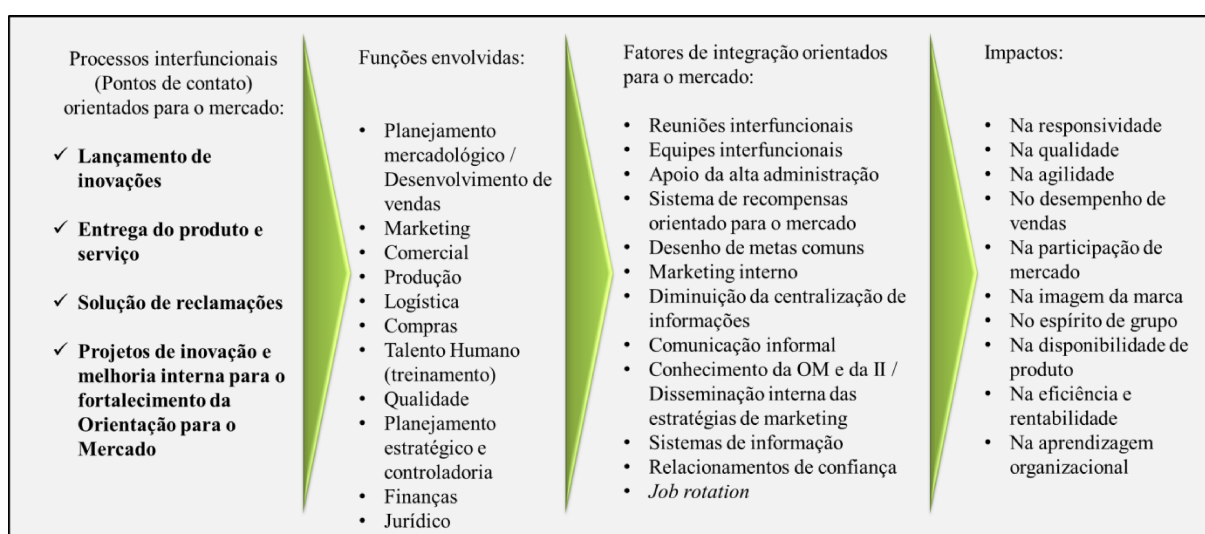


Figura 10. Elementos dos Processos Interfuncionais Orientados para o Mercado.

Fonte: Elaborado pela autora

O segundo e comum processo interfuncional, identificado como orientado para o mercado, é a **Entrega de produto e serviço**, que começa no momento em que o vendedor pega o pedido do cliente (CL2, GMA2, GMS2, GV2, PM1). Esse ponto de contato foi reconhecido também por Pimenta (2011) a partir da integração entre Marketing e Logística. Não obstante,

Uma venda só se concretiza quando você, não é só tirar o pedido, quer dizer, o consultor tira o pedido, a nossa área de TI faz todo o processamento disso ai e entrega para a área de logística que vai fazer o complemento, ou seja, fazer a separação, todo o pique, carregamento, a entrega e o recebimento final, então a venda só se concretiza quando você de fato esse produto e de certa forma até o consumidor final (PM1).

A entrega de produto precisa que os consultores de vendas estejam preparados para apresentar os produtos e seus atributos, o porquê ele está no mercado. Essa entrega é orientada para o mercado porque visa que o mercado tenha o produto e nas quantidades adequadas de acordo com os momentos de demanda normal, ou fora do padrão como nas sazonalidades ao longo do ano.

Já a **solução de reclamações** foi encontrada unicamente na Organização BR (TM1, AS1 PP1, CQ1). Este processo é liderado por Controle de Qualidade, e o SAC é o meio que possui a organização para conhecer os erros no produto e no serviço que são percebidos quando chegam à mão do cliente. O SAC pertence ao Controle de Qualidade, e este está ligado à função da produção, para garantir que o produto possui os padrões exigidos pela matriz e mantém o sabor e características que o cliente já conhece. Assim, a solução de reclamações e o SAC são um termômetro que mede a qualidade nos processos organizacionais, em qualquer uma das etapas e na relação entre qualquer díade, para garantir a satisfação das necessidades do mercado (CQ1).

Finalmente, por meio de dois projetos que estão em desenvolvimento na Organização CR, foi identificada a necessidade de que as inovações na organização aconteçam tanto na execução das estratégias para responder às necessidades do mercado; mas também nos processos internos que garantem que essa resposta seja efetiva. Este processo é a **inovação e melhoria interna para o fortalecimento da Orientação para o Mercado**, que já tinha sido analisado por Tsai (2013) e Torres-Ortega *et al.* (2015), sendo a OM motivadora de inovações na gestão e na operação, ao visualizar formas novas de trabalho que facilitem a resposta ao mercado.

Os projetos são: 1) a criação de um hub logístico, pela necessidade de maior proximidade com a planta de produção ou com a armazenagem conjunta dos produtos que a Organização CR obtém de plantas em quatro países (DV2); 2) a mudança de um *sourcing*, ou planta onde é produzido um produto que a Organização CR distribui (GMS2). Estes projetos pretendem aproximar o produto à região para que a capacidade de resposta incrementalmente e não seja uma desvantagem frente à concorrência.

A participação de cada departamento nos diferentes processos orientados para o mercado pode acontecer em duas formas de trabalho conjunto, pois depende de sua função no planejamento e execução de cada atividade do processo:

- a. Quando se trata de um processo comum da organização, como o planejamento da demanda, ou a execução de inovações, promoções ou lançamentos de produtos, a integração acontece em dois momentos. O primeiro envolve as áreas de marketing, finanças, comercial, principalmente, com produção e logística, que entrariam depois de decisões feitas ou sugestões dos outros departamentos (como no caso do

grupo de S&OP nas Organizações 1 e 2). O segundo momento acontece quando os departamentos funcionais/staff conhecem as estratégias e buscam a forma de gerar o apoio necessário para atingir o máximo desempenho no processo. Para isto, cada departamento deve ter clareza no seu papel para o desempenho organizacional, sua importância para a organização e como a realização ótima de suas funções levará à melhoria na resposta que a organização oferece ao mercado.

Neste caso, o departamento de Compras, nas duas organizações reconhece que precisa mais envolvimento e conhecimento sobre estratégias e atividades a realizar para planejar e contatar fornecedores com o tempo justo para garantir preços e entregas sem demoras (CS1, AC2). A área de compras faz parte da cadeia de suprimentos, por tanto, assim como os fornecedores são um *stakeholder* da organização, Compras deve participar mais ativamente da gestão, buscando parcerias e a orientação para o mercado desses fornecedores (Martin & Grbac, 2003; Mason, Doyle & Wong, 2006; Tiedemann, van Birgele & Semeijn, 2009; Agan, 2011; Jüttner & Christopher, 2013).

- b. Nos projetos novos funciona uma forma diferente de integração. Aqui, a ideia pode vir desde a direção regional, a gerência geral, ou como iniciativa de algum departamento específico, mas, o desenvolvimento da estratégia e a tomada de decisões são realizados, desde o início, com todas as áreas envolvidas. Desta forma, a participação de todos os envolvidos é fundamental para que o desenho, e também a execução, do projeto considerem as diferentes perspectivas e as funções específicas que cada um possui, para obter os resultados planejados.

4.3.1. Proposições do estudo

Para que a integração entre os departamentos aconteça nos processos identificados orientados para o mercado, os fatores de integração identificados na literatura acontecem em forma conjunta, paralela ou sequencialmente, para o sucesso das estratégias. Dos fatores de integração incluídos no roteiro da entrevista, doze são os descritos nas organizações analisadas, pois três foram unidos com outros fatores pela proximidade:

Reuniões e equipes interfuncionais: semanalmente gerências, ou líderes e coordenadores de distintos departamentos se reúnem para avaliar resultados e acontecimentos da organização (MA1, PP1, AR1, SA1, CF1, GF2, GCO2, DV2, CC2, AC2, GMA2). Grupos

interfuncionais estão funcionando nas duas organizações como o S&OP. Esse grupo também tem sua reunião semanal com o intuito de fazer a análise e planejamento das previsões de vendas, para diminuir as probabilidades de desabastecimento na atenção do mercado.

(...) a gente tem essa reunião semanal, com todos os gerentes das áreas, sempre tem o gerente de qualidade sempre está apresentando informações do SAC, as reclamações, e aí depende quando tem alguma coisa fora da curva, ele entrega a análise que fez, dizendo olha percebi esse ponto aqui, mandei o cara lá no mercado, identificar, coletar informações do cliente, nos identificamos isto, o motorista não está fazendo as atividades que tem que fazer... (GPI1).

As reuniões permitem que as experiências pessoais e coletivas sejam valorizadas para melhorar o desempenho organizacional (Biemans & Brenčič, 2007; Biemans et al., 2010; Qu, 2012). A operacionalização das equipes interfuncionais estudadas fundamenta as seguintes proposições:

P1. As equipes interfuncionais para planejamento de projetos de melhoria interna fortalecem a OM, garantindo a eficiência e a rentabilidade organizacional.

P2. As equipes interfuncionais, no processo de solução de reclamações, são fundamentais para melhorar a qualidade do produto e do atendimento ao cliente e ao consumidor.

Apoio da alta administração: nas reuniões interfuncionais as chefias recebem informações relevantes sobre as atividades organizacionais que devem passar para seus colaboradores. Isto é que, dentro de cada departamento, cada líder deve manter uma comunicação constante com suas equipes (SA1, CP1, CL2, GV2). Essa ativa comunicação permitirá que todos os colaboradores sintam que são parte do sucesso organizacional e realizem mais motivados seu trabalho, para apoiar às outras áreas (Wren *et al.*, 2000; Guenzi & Troilo, 2007; Menguc & Auh, 2008; Biemans et al., 2010; Jaiyeoba, 2013; Wong & Tong, 2013; Chan et al., 2015).

Os **sistemas de recompensas orientados para o mercado** promovem o envolvimento das áreas na implementação e sucesso dos processos de OM (AR1, AS1, CF1, TM1, CS1, AD1, AT1, MA1, (GMA2, GMS2, GV2, CC2 GF2, RH2, CL2, GCO2). Para que estes sistemas sejam incentivos à ação devem ser comunicados e constantemente revisados (Siu & Wilson, 1998; Im & Nakata, 2008; Wei & Atuahene-Gima, 2009; Nakata & Im, 2010; Mahmoud et al., 2012; Qu, 2012). A importância de sistemas de recompensas orientados para o mercado e compartilhados pela organização foi descrito pelo Gerente de Desenvolvimento de Vendas da Organização CR, exemplo que percebeu na análise de um distribuidor externo :

Esse é o melhor distribuidor com que a gente já teve parceria, em todos os sentidos... Eles têm uma estrutura ótima; você fala com os clientes e todos falam bem deles, a distribuição deles é muito forte nessa região. Mas, o mais interessante foi que absolutamente todos os empregados, desde a logística, a contabilidade, faturação, todos, têm uma parte de seu salário como bonificação, então isso faz com que todos estejam interessados em que as coisas aconteçam (DV2).

O desenho de metas comuns depende do processo, pois a integração ocorrerá inicialmente entre as áreas de planejamento estratégico, mercadológico e integrado, para a Organização BR, e marketing, comercial e finanças, para a Organização CR. Isto acontece quando é uma atividade própria da operação para atenção do mercado, como o lançamento de inovações ou a entrega do produto. Já nos projetos de inovação interna todas as áreas envolvidas fazem parte do planejamento. As metas estão restritas ao desempenho por função e por departamento, e ao atingimento das metas organizacionais de vendas e rentabilidade (AR1, AS1, CF1, TM1, CS1, AD1, AT1, MA1, GV2, CC2, AC2, GCO2). Não há uma visão do trabalho integrado para lograr os resultados da organização, pelo fato de não ter uma definição das prioridades que, por processo e não por departamento, a organização possui para atender o mercado e satisfazer clientes e consumidores (GF2, GCO2, AC2, RH2).

Quando o pessoal pede uma demanda não planejada, todos como equipe poderíamos reagir e ter a entrega como o cliente espera, para ter a satisfação do cliente, que muitas vezes podemos falhar nisso, porque nem todos temos o mesmo sentido de urgência, pois se tivermos, conseguiríamos atingir as metas no período certo, gerar promoções melhores e exclusivas, e assim gerar maior volume de vendas e satisfazer melhor as necessidades do cliente (GV2).

A relevância do estabelecimento de metas comuns foi também citado como fator de integração orientado para o mercado por Chan et al. (2015). Essas observações deram origem à seguinte proposição:

P3. O desenho de metas comuns, que estabeleçam níveis de prioridade/urgência para cada departamento, no processo de entrega de produtos e serviço, melhora o desempenho das vendas e o market share.

O **marketing interno**, como a valorização do colaborador como uma peça chave na engrenagem organizacional é fundamental para que este sinta que compromisso e motivação para realizar o trabalho da melhor forma (CP1, AS1, AT, AD1, GCO2, CC2, CL2, GV2, RH2, AC2). É um fator principalmente atribuído ao departamento de RH, pelos treinamentos e a gestão do crescimento dentro da organização. Não obstante, faz parte da iniciativa de cada liderança e gerencia, os quais devem conhecer e motivar sua equipe, buscando o desempenho

superior e que atenda os requerimentos próprios do departamento, assim como dos processos interfuncionais que buscam melhorar a atenção ao mercado. Este fator é reconhecido por Conduit e Mavondo (2001) e Ogunnaike *et al.* (2014), que frisam na importância dos colaboradores, em toda a organização, para a geração e disseminação de inteligência de mercado.

A identificação com a organização e suas atividades, e o conhecimento sobre estratégias de marketing, gera o compromisso, nos colaboradores, de serem porta-vozes e analistas do mercado quando não está em horas laborais. Quer dizer que o colaborador, mesmo não trabalhando na área de marketing nem em comercial, faz referências positivas sobre o produto e a organização, além de perceber elementos do mercado que possam contribuir para gerar mudanças na atenção às necessidades do mercado (CS1, AT1, AD1, RH2, CL2, CC2). Essa orientação pelo colaborador para o sucesso da OM é também estudada por Siu e Wilson (1998) e Ho Voon (2006).

Nem todas as informações da organização devem estar disponíveis para todos os funcionários. A **diminuição da centralização de informações** deve acontecer para que a comunicação flua na organização, com fatos e dados que gerem ambiente de colaboração e cooperação entre departamentos (Lascu *et al.*, 2006; Kanovska & Tomášková, 2012).

O problema que temos aqui é que não vemos a informação, então é o que eu falava com o coordenador de logística, também você como logística se vê que o canal de atacado não chegou no planejado, você começa se preparar para saber que nos últimos dias do mês vai estar com mais trabalho do normal. E acontece também com vendas, sabemos que não veem os relatórios porque tinha um erro desde janeiro e ninguém falou nada... Então, temos muita informação, meu chefe já disse, há muita informação disponível, mas temos que entender qual precisamos e qual é a forma mais simples de vê-la e entendê-la (DV2).

As informações sobre as metas compartilhadas e sobre os lançamentos de inovações são fundamentais para diminuir os conflitos por limitações na disponibilidade e entrega de informações (PM1, AT1, CP1, PP1, TM1, AR1, GF2, RH2, GMS2, GMA2, CC2). A relevância destes fatores originou as seguintes proposições:

P4a O marketing interno promove que o colaborador esteja motivado, tendo maior disposição para trabalhar de forma integrada e gerar contribuições para que a organização seja eficaz em estratégias orientadas para o mercado.

P4b O acesso às informações necessárias para realizar as atividades das funções individuais, promove que o colaborador esteja motivado, tendo maior disposição para

trabalhar de forma integrada e gerar contribuições para que a organização seja eficaz em estratégias orientadas para o mercado.

Para a OM a **informalidade** destaca pela presença para garantir agilidade e rapidez de ações de urgência. Ligações, mensagens de texto, conversações no almoço, dentre outros, são meios utilizados para agir (GPI1, PM1, CQ1, CP1, MA1, AR1, GCO2, CL2, GV2, GMA2, GMS2); mas os acordos devem ser formalizados com algum registro escrito, por exemplo, para ter garantia dos pedidos feitos e das responsabilidades assumidas (PP1, TM1, AS1, AT1, MA1, CL2, GMA2). Portanto, a organização precisa dessa dualidade formalidade/informalidade, para dar uma resposta rápida ao mercado, e garantir que acordos e planos sejam executados de acordo com as políticas organizacionais. A dualidade informalidade/formalidade é confirmada como característica da integração por vários autores (e.g. Kahn & Mentzer, 1996; 1998; Pimenta, 2011; Pimenta *et al.*, 2016), mas não é citada cada como fator relevante para a OM.

Os treinamentos interfuncionais para estabelecer as formas de interação e colaboração entre departamentos não são comuns, mas, nas duas organizações analisadas, destaca a necessidade da existência de **Conhecimento individual e organizacional sobre as bases da II e da OM** em todos os níveis hierárquicos (PP1, PM1, TM1, SA1, CF1, CQ1, AT1, AD1, CP1, AR1, CS1, AS1, MA1, GPI1, GF2, DV2, GV2, CL2, GMS2, GF2). Por exemplo, no processo de introdução à organização, para todos os novos funcionários, na Organização CR, duas ações do departamento de RH promovem o conhecimento dos outros: 1) entrega de lista com palavras chave (em espanhol e inglês) e das abreviaturas que são utilizadas frequentemente na organização; 2) visita de 30 minutos por departamento para conhecer o pessoal e as atividades de cada um (CC2, CL2, AC2, RH2, DV2, GCO2). A percepção da **interdependência** é um efeito da consciência dos colaboradores sobre a importância do conhecimento sobre o que a OM e a II, pois terão atitudes proativas para a realização adequada da função para que a organização seja responsiva (Antiocco *et al.*, 2008; Inglis & Clift, 2008; Webster *et al.*, 2010; Lengler *et al.*, 2013; Hillal & Mubarak, 2014). Frente a isso, é sugerida a seguinte proposição:

P5. O reconhecimento de interdependência por meio do conhecimento individual e organizacional sobre as bases da II e da OM, promove melhoria na integração e consequentemente resultados alinhados às necessidades do mercado.

Disseminação interna das estratégias de marketing: Se todos os funcionários tivessem o conhecimento dos projetos de marketing, com mais investimento no cliente interno, como os vendedores capacitados sobre as características, todos estariam mais identificados, conseguindo uma capitalização mais rápida no mercado (GPI1, AR1, CS1, CQ1, GV2, DV2, CL2). Além disso, as áreas que acham que não são importantes para o desempenho organizacional teriam mais consciência e colaborariam mais ativamente, garantindo qualidade e certeza no serviço ao cliente (GMA2, GCO2). O investimento não precisa ser totalmente monetário, pois a informação transmitida no momento certo sobre o que acontece na organização pode ser suficiente para conseguir o envolvimento dos colaboradores (CS1, CC2, GMS2).

Agora se é um produto, uma mudança significativa que envolve estoque, vai demandar uma área para estoque, então ai sim tem que abrir uma área para planejamento envolvendo as áreas. Por exemplo, com uma embalagem, é uma embalagem retornável, e ela demandava estoque, tanto importante na matéria prima quanto do produto final. Então isso demandou um plano, sentar todo mundo rever o espaço que tem; fornecedor, tudo isso tem que ser planejado, para ver quais as condições que a gente tem para atender aquele lançamento novo. Se não houver isso ai, não tem como se iniciar esse processo, porque imagina eu medindo, colocar uma demanda e eles começarem chegar aqui e as pessoas não estarem preparadas para atender, tanto a parte de suplemento, de pré-fabricação, produto final e distribuição, que essa também tem que estar preparado para receber esse grande volume (PM1)

Assim, de acordo com Kobylanski e Szulc (2011) e Hilal e Mubarak (2014) o conhecimento e compreensão da função de marketing e suas estratégias cria interesse sobre a relevância das informações do mercado e do impacto que poderiam exercer sobre o desempenho organizacional. Esta forma de operacionalizar o conhecimento mutuo para o lançamento de inovações gerou a seguinte proposição:

P6. A disseminação de projetos de marketing e vendas no lançamento de novos produtos gera mais agilidade e qualidade na atenção do cliente e na disponibilidade do produto para o consumidor.

O uso de sistemas de informação é um fator de integração interna e externa, da organização com seus clientes. Internamente, permite que a operação seja mais fluida pela disponibilidade de informação, preferivelmente padronizada, sobre os requerimentos de cada departamento, e assim gerar um bom serviço interno que impacte no mercado (GPI1, TM1, GF2, GMS2, GMA2). A integração externa pode acontecer com os fornecedores e até com o cliente, com sistemas compartilhados para ingresso e verificação das informações de produtos e processamento de pedidos (GPI1). Além disso, as possibilidades de análise do mercado e do

portfolio da Organização CR, permite que, mesmo precisando melhoras, o sistema sobre o consumidor oferece acesso aos dados da região. Com isto, o departamento de marketing pode verificar uma necessidade latente nos mercados da região e propor inovações, ou avaliar as possibilidades de lançamento local de produtos que já estão sendo consumidos em outras regiões (GMA2). Desta forma, os sistemas de informação permitem que haja mais eficiência para que as inovações estejam mais rápido disponíveis no mercado (Chatzipanagiotou *et al.*, 2008; Inglis, 2008; DeLuca *et al.*, 2010; Agan, 2012; Kang, 2015).

Os **relacionamentos de confiança** são promovidos pelas características pessoais de cada colaborador, como a transparência, a sinceridade e a facilidade de comunicação, pois a organização precisa da confiança entre colaboradores para garantir que os objetivos serão atingidos (Kahn & Mentzer, 1996; Ellinger, 2000, Pimenta, 2011; Pimenta *et al.*, 2016). A longevidade dos relacionamentos é importante neste sentido, mas quando a cultura organizacional promove a negociação para resolução de conflitos e a comunicação constante para o funcionamento adequado, a confiança deixa de depender do tempo de trabalho na organização (GPI1, GF1, CQ1, PM1, CC2, CL2, AC2, GMS2). Essas atitudes permitem conhecer aos outros e ter bons relacionamentos, entendendo tempos de e formas de trabalho, para que os clientes não percam por brigas ou erros de comunicação internos. Como um fator de integração a confiança não tinha sido estabelecida como um fator de integração que promova a OM.

O treinamento interfuncional para a OM, sugerido por Siu e Wilson (1998) e Tsiotsou (2010), funciona melhor na forma de **troca de funções** (*Job rotation*), fator de integração que não tinha sido caracterizado. Estas experiências geram conhecimento integral do negócio, tendo a perspectiva do vivido por outros colaboradores nas suas funções, permitindo “maior empatia, maior colaboração, ativa muito a comunicação, e entender os processos dos outros” (GV2). Além disso, as oportunidades de vivenciar as atividades dos outros e de crescimento interno geram motivação e realização pessoal, que por sua vez, fazem com que os colaboradores estejam mais comprometidos e haja uma diminuição de erros na atenção ao mercado. Assim mesmo, os colaboradores terão um pensamento diferenciado do negócio gerando propostas mais inovadoras (GPI1, CF1, AT1, AD1, AR1, CP1, GMS2, GMA2). Atividades eventuais e programas formais neste sentido foram identificadas na Organização CR: convite para que finanças acompanhe aos vendedores e “conheça a rua”, “nos sapatos do

outro”, “experiências críticas” e os trinta minutos por departamento no processo de introdução à organização.

Os **impactos** destacados nos casos estudados (Quadro 10) já foram previamente citados na literatura (e.g. Han, Kim & Srivastava, 1998; Kumar, Subramanian & Strandholm, 2002; Langerak, 2003; Guenzi & Troilo, 2007, Aziz & Yassin, 2010; Smirnova *et al*, 2011; Alizadeh *et al.*, 2013, Heidari *et al.*, 2015). Assim como foi desenvolvido por Jaworski e Kohli (1993), os impactos da OM podem ser categorizados por aqueles que trazem benefícios aos trabalhadores e aqueles que impactam o desempenho organizacional. Além disso, destaca-se que os benefícios da II que foram identificados por Pimenta (2011), também estão presentes quando o processo é interfuncional e está orientado para o mercado, dando relevância aos resultados que a organização obtém na sua totalidade. Para isto, acrescenta-se a categoria de impactos na responsividade, sublinhando a função que os processos identificados têm para que a organização consiga atender às necessidades do mercado:

Trabalhadores	Organização	Responsividade
Espírito de grupo	Participação de mercado	Qualidade do produto e do serviço
Comprometimento	Imagem de marca e da organização	Agilidade na resposta
Motivação	Desempenho de vendas	Disponibilidade do produto
	Eficiência e rentabilidade	Inovações em produtos e serviços
	Inovação interna	
	Aprendizagem organizacional	

Quadro 10. Impactos dos Processos Interfuncionais Orientados para o Mercado, de acordo com dados da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora

Para melhorar as estratégias de resposta ao mercado, a **organização deve aprender** (*learning organization*) dele e de suas experiências prévias (Veisi *et al.*, 2007; Silva *et al.*, 2009). Nas organizações analisadas não existem mecanismos para a documentação das experiências. Apesar disso, os entrevistados frisam a necessidade do registro de experiências para evitar retrabalho (CL2), ou cometer o mesmo erro em promoções, inovações e lançamentos que não sejam adequados para um tipo de cliente ou segmento de mercado (GPI1, TM1, PM1, GMS2, GV2).

Como foi exposto nos processos de cada organização, o impacto sobre a motivação, o comprometimento e o espírito de grupo são gerados a partir da valoração das atividades do trabalhador e seu envolvimento nas atividades e nos resultados da organização. Por isto, os gerentes devem ter consciência de que a criação de valor para o cliente precisa de mudanças na cultura organizacional, nos sistemas de gestão e nas atitudes e comportamentos dos

trabalhadores (Guenzi & Troilo, 2007). A identificação com a empresa gera melhorias no desempenho laboral, o que desencadeia, junto aos mesmos processos interfuncionais orientados para o mercado, resultados positivos para a organização. Esses resultados são na responsividade, na participação de mercado, na imagem da marca e da organização, no desempenho de vendas, na eficiência e rentabilidade, assim como na inovação.

Finalmente, e como objetivo fundamental da OM, estes processos interfuncionais procuram que a organização seja capaz de atender às necessidades dos clientes e consumidores nos momentos precisos. Desta forma, os impactos gerados na organização iniciam na produção de produtos de qualidade, assim como qualidade deve ter o serviço e a entrega desses produtos. A organização garante a disponibilidade de produtos, agilidade na resposta aos requerimentos de urgência do mercado, e constantes inovações em produtos e serviços. As equipes interfuncionais, na formalidade das reuniões, ou informalmente, são o principal fator que as organizações apresentam para gerar esses impactos e as estratégias de OM. Além disso, outros fatores de integração acontecem e geram seus impactos sob a existência de equipes interfuncionais. A partir dessas observações propõe-se a seguinte proposição:

P7. As equipes interfuncionais são fundamentais para a operacionalização de outros fatores de integração na execução de processos interfuncionais orientados para o mercado.

Desta forma, a II facilita a resposta às necessidades do mercado, por meio de processos que a organização realiza já orientados para o mercado. A II permite que o trabalho conjunto flua e os objetivos organizacionais sejam atingidos com mais agilidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A integração como um processo implica a participação de vários departamentos e funcionários no planejamento e execução de ações para atingir as metas organizacionais. Não obstante, essa integração pode acontecer com a participação simultânea dos departamentos, ou como um processo mesmo, no qual cada área vai gerando um insumo para que a seguinte possa realizar seu aporte ao resultado final.

A II como processo interno nas organizações pode colaborar para que a OM seja mais efetiva. Autores dão à II funções diferentes dentro da OM, principalmente como componente (Narver & Slater, 1990) ou como antecedente (Jaworski & Kohli, 1990). Nesta pesquisa mostrou-se que os processos orientados para o mercado devem ter uma característica prévia: ser interfuncionais, portanto, confirma-se a II como antecedente da OM nos casos estudados.

O problema de pesquisa deste trabalho era entender como o processo de integração interfuncional contribui para que organizações consigam adotar estratégias orientadas para o mercado no contexto industrial de alimentos Latino Americano. Para responder este problema foi realizada uma pesquisa exploratória, com duas organizações orientadas para o mercado que tivessem atividades interfuncionais. As duas organizações selecionadas, uma franquia no Brasil e uma multinacional na Costa Rica, são dirigidas e operadas por pessoas próprias de ambas as regiões, apesar da influência das matrizes na definição estratégica ou do portfólio. No total, 24 pessoas de diferentes departamentos foram entrevistadas com o intuito de identificar os processos nos quais há II e têm o objetivo de melhorar o serviço e o produto que é oferecido no mercado. Quatro objetivos específicos foram definidos para descrever a relação entre a II e a OM dentro das organizações, o atendimento a esses objetivos encontra-se na sequência.

5.1. Atendimento aos objetivos

O primeiro objetivo propunha identificar, nos casos analisados, os processos de II nas atividades organizacionais orientadas para o mercado. Desta forma, as organizações 1 e 2, que são orientadas para o mercado, forneceram informação sobre quatro processos que envolvem diversas funções para dar resposta adequada às necessidades dos mercados que atendem.

O **lançamento de inovações**, anteriormente pesquisado por Calantone, Di Benedetto e Song (2011) e Calantone, Di Benedetto e Rubera (2012), é um processo interfuncional que

busca atender em forma responsiva (proativa e reativa) às necessidades do cliente e do consumidor, assim como manter uma diferenciação frente à concorrência. Neste processo participam os departamentos de marketing, comercial, finanças, produção, logística, compras, jurídico. Todos têm uma função particular, seja antes, durante ou depois do lançamento, para garantir que a organização compreenda o processo e tenha sucesso no mercado.

A **entrega de produto ao cliente**, caracterizado por Pimenta (2011), começa desde o planejamento da demanda com a participação ativa dos departamentos de marketing, comercial, operações (logística/produção) e finanças. Posteriormente, outras funções também participam para que o produto esteja disponível no ponto de venda, no momento que o cliente precisa dele e que o consumidor buscará ele.

O terceiro processo é a **solução de reclamações** de clientes e consumidores. Este processo não tinha sido caracterizado como ponto de contato de II, nem como um processo de alta relevância para a OM. Os canais de comunicação com clientes e consumidores, como o SAC, funcionam como um “termômetro” da qualidade e eficiência que a organização possui. Analisar, avaliar e atender os motivos que geram desconformidades no mercado precisam do envolvimento de todas as áreas que participam da produção e da entrega do serviço e produto ao cliente. Esta avaliação permite manter os padrões de qualidade que caracterizam a organização e melhorar o desempenho organizacional e a responsividade, garantindo que a imagem da marca e da organização não sejam prejudicadas. É importante destacar que, mesmo que a Organização CR não possui este processo pelo fato de não ter produção local, não deve ser descuidado este termômetro que permita gerar mudanças e melhoras na organização.

O quarto processo, identificado na Organização CR, **inovação e melhoria interna para o fortalecimento da Orientação para o Mercado**, tem a ver com os processos internos que fazem que os três processos anteriores sejam mais eficientes e bem sucedidos. São processos de planejamento e execução interna interfuncional, com o intuito de que o produto esteja mais rápido no país e no mercado, para que a resposta que a organização oferece seja mais ágil. Estes processos buscam, principalmente, melhoras nas ações reativas que a organização deve realizar para que o mercado não fique desabastecido nem o consumidor insatisfeito. Os dois exemplos que a Organização CR forneceu são o desenvolvimento de um hub logístico e a mudança de *sourcing*. Como estas, as organizações podem desenvolver outras propostas direcionadas ao aprimoramento da atenção ao mercado.

O segundo objetivo era identificar os fatores de II presentes e necessários para seguir estratégias de OM. A partir da análise realizada da literatura sobre II e OM, dos 9 fatores de integração que promovem a OM, encontrou-se que formal e informalmente, quase todos os fatores são utilizados nas organizações. Não obstante, a percepção dos entrevistados é que alguns dos fatores acontecem melhor ou unicamente quando relacionados com outro fator. Por exemplo, o apoio da alta administração é um fator reconhecido como necessário, mas para isto é fundamental que aconteçam as reuniões interfuncionais de planejamento, discussão, tomada de decisões e rendição de contas. Assim, a partir destas reuniões os líderes obtêm informações do mercado que passam para suas equipes, e levam propostas geradas no interno de cada departamento. As equipes interfuncionais, não identificados previamente como fator de integração orientado para o mercado, são fundamentais para que o planejamento e a tomada de decisões nas reuniões envolvam as diferentes perspectivas, melhorando a resposta ao mercado.

Outro fator fundamental é o conhecimento individual e organizacional sobre as bases da II e da OM, este conhecimento é o que gera mais interdependência, pela consciência da necessidade do outro e de como a integração pode ajudar para que os resultados da organização na atenção ao mercado sejam melhores. Ainda, os treinamentos interfuncionais para conhecer atividades de uns e outros departamentos não são utilizados, mas acontecem como troca de funções. Este fator, operacionalizado na Organização CR, como “nos sapatos do outro” e as “experiências críticas”, busca gerar uma diferenciação no conhecimento que a pessoa que trocou, possui sobre as dinâmicas e atividades de outros departamentos. Isto gera maior consciência de colaboração e coordenação nos processos interfuncionais.

Confirmou-se a relevância da diminuição da centralização das informações junto com o uso de sistemas de informação que facilitem o acesso às informações necessárias por cada departamento para tomar decisões e fazer mais ágil a entrega de outputs para os departamentos que dependem deles.

O desenho de metas comuns é fundamental para conseguir o envolvimento ativo dos colaboradores. Não obstante, a definição de metas precisa do estabelecimento de compromissos por departamento. Isto pode acontecer por meio da priorização de atividades de acordo com um nível de urgência, que deve ser disseminada na organização. Desta forma, haverá diminuição de travamentos por desconhecimento ou falta de vontade para apoiar o desempenho organizacional e a resposta ao mercado. A partir das metas e sua priorização, os

sistemas de recompensas coletivos também devem ser divulgados na organização, em prol do trabalho integrado e o comprometimento, assim como a motivação dos colaboradores.

A relevância do colaborador como um ativo da organização é reafirmada pela presença de estratégias de marketing interno, em busca de sua motivação e participação proativa na melhora da atenção interna e externa aos processos de resposta ao mercado. Além disso, precisa do conhecimento de informações de marketing como fundamento para suas ações e funções na organização. Este conhecimento também geraria atenção aos pedidos de outros departamentos realizados em caráter urgente, por serem parte das prioridades organizacionais.

O terceiro objetivo desta pesquisa consistiu em identificar as formas como as organizações operacionalizam os componentes de estratégias de OM. Sobre isto, encontrou-se que tem informações dos clientes, consumidores e concorrentes que são compradas de empresas de pesquisa de mercado, assim como são geradas internamente. Posteriormente são disseminadas por meio das reuniões interfuncionais e do planejamento estratégico integrado para responder às necessidades identificadas no mercado ou às ações realizadas pela concorrência.

Além disso, a II é a ferramenta principal, nas organizações analisadas, para gerar e executar estratégias orientadas para o mercado. A integração pode acontecer em duas formas diferentes, que envolve a participação inicial de umas funções e a definição do processo. Como foi exposto na análise intercasos, uma forma de integração acontece quando é necessário realizar um processo rotineiro da organização e que tem impacto na atenção ao mercado a integração acontece em dois momentos. Inicialmente, as áreas de marketing, finanças, comercial e operações, fazem as análises, propostas e projeções, para depois, por meio de fatores formais de integração, envolver aos outros departamentos e fechar a integralidade do processo. As áreas funcionais/staff que entram no segundo momento geram o apoio necessário para atingir o máximo desempenho no processo.

A segunda forma de integração acontece nos projetos novos, naquelas propostas e processos para gerar inovações e melhorias internas. Nestes processos, a estratégia e a tomada de decisões são realizadas com todas as áreas envolvidas, pois o desenho e a execução precisam da participação de todas as áreas e de suas perspectivas para obter os resultados esperados.

Como quarto objetivo, buscou-se avaliar o impacto da II e da OM na percepção dos resultados de desempenho na organização. O principal achado da pesquisa neste sentido é como a valorização do trabalhador como um ativo, e como um ator proativo nos processos de atenção ao mercado interfere diretamente na operacionalização da II e no sucesso dos processos orientados para o mercado. O colaborador deve possuir o conhecimento sobre a II e a OM para que suas decisões estejam direcionadas à melhora dos processos e da resposta que oferece às necessidades de seus colegas, por meio do espírito de grupo. Desta forma, melhorarão os resultados relacionados ao desempenho organizacional e à responsividade.

Entre os processos orientados para o mercado que possuem II, percebem-se impactos que devem ser avaliados nas organizações, para melhorar a gestão de indicadores e metas relacionados com eles. A qualidade dos produtos, assim como do serviço e a agilidade na entrega de produtos é resultado da gestão integrada, a partir de projetos de inovação, da gestão de reclamações e a análise constante das atividades de cada departamento. Com isto, a organização garante que os colaboradores conheçam as condições internas e do mercado para melhorar a eficiência organizacional, assim desempenho organizacional e de vendas.

Os resultados na participação de mercado são percebidos como efeito do envolvimento de todos os colaboradores no conhecimento e análise de resultados de vendas e sua consciência para melhorar a atenção e resposta às necessidades do mercado, assim como às necessidades internas de cada departamento para atingir as metas organizacionais. Desta forma, como resultado responsivo, o cliente e o consumidor terão disponibilidade do produto quando for preciso, pois busca-se a garantia interna de que os processos são desenvolvidos em forma integrada para diminuir erros neste sentido.

5.2. Contribuições Teóricas

Já que o problema de pesquisa fundamentou-se na operacionalização das II para conseguir a OM, este trabalho identificou quatro processos nas organizações estudadas que precisam da II para orientar suas estratégias ao mercado. Os dois processos comuns nas duas organizações: lançamento de inovações e entrega de produtos e serviços, já haviam sido analisados pela teoria. Não obstante, o processo de solução de reclamações e os projetos de inovação e melhoria interna para o fortalecimento da OM, não haviam sido identificados na literatura existente, como atividades interfuncionais que gerem impacto no mercado, para o contexto Latino-americano. Além disso, ao descrever a dinâmica da II (Pimenta, 2011;

Pimenta *et al.*, 2016) dos processos orientados para o mercado, devem ser estabelecidas as áreas envolvidas para a realização de cada ponto de contato que busca melhorar a capacidade responsiva da organização.

Esta pesquisa vem confirmar a relevância de outros atores do mercado, cuja informação precisa ser disseminada. Além do cliente e a concorrência (Narver & Slater, 1990), o estudo destaca o papel dos fornecedores (Martin & Grbac, 2003; Agan, 2011), dos consumidores (Coley *et al.*, 2010, Korhonen-Sande, 2010, Rap *et al.*, 2012) e o comprador final. Isto permite identificar a responsabilidade da geração da inteligência de mercado em relação com os *stakeholders* com os quais alguns departamentos têm maior relação, porém são fundamentais para a toda a organização: fornecedor-compras; clientes e concorrência-comercial/marketing; consumidor-marketing; comprador-trade marketing. A inteligência gerada deve ser disseminada e analisada interfuncionalmente, quando for preciso.

Esta pesquisa reafirma a importância do colaborador como ator protagonista na relação entre II e OM (Siu & Wilson, 1998; Ho Voon, 2006). A orientação pelo colaborador motivado, informado e participativo permite que a II aconteça com maior liberdade na organização e as necessidades dos clientes sejam atendidas rapidamente. Assim, a OM precisa da integração e participação ativa de todos os funcionários da organização, mesmo que a liderança de alguns processos esteja nas mãos de um departamento - por exemplo, no lançamento de produtos-marketing ou na solução de reclamações-qualidade -, de díades ou tríades, a II é fundamental para completar os objetivos e finalmente atender às necessidades do mercado. Cada departamento tem uma função particular naquele processo que está orientado para o mercado, além das funções próprias do departamento. Por tanto, o framework dos processos de integração orientados para o mercado, além de incluir os pontos de contato, precisa da definição das áreas envolvidas e do objetivo de cada uma.

Esta pesquisa fornece insumos para confirmar a importância da formalidade e a informalidade nas atividades de II e de OM. Desta forma, para as atividades do dia a dia, a informalidade e a confiança nas relações, junto com o conhecimento das funções dos outros, permite uma atenção mais rápida e eficiente aos clientes, garantindo a atenção aos requerimentos do mercado. Além disso, esta pesquisa categoriza e estabelece uma relação entre os impactos para a organização que geram os processos interfuncionais orientados para o mercado: trabalhador, organização e responsividade.

Finalmente, este estudo contradiz os resultados do estudo de Ellis (2005), o qual sugere que nos países em desenvolvimento a OM não é um determinante do desempenho organizacional. As características dos mercados destes países encontradas pelo autor, como estoques pequenos, poucas opções de escolha, cadeias de suprimento pouco confiáveis, e preços que não refletem a realidade da oferta e a demanda, não predominam no contexto Latino-americano. A OM, por sua parte, apresenta uma oportunidade de utilização mais eficiente dos recursos organizacionais, favorecendo o desempenho organizacional e o posicionamento da organização no mercado.

Diante estes resultados, apresentam-se as seguintes proposições teóricas fundamentadas na Análise intercaso (seção 4.3):

P1. As equipes interfuncionais para planejamento de projetos de melhoria interna fortalecem a OM, garantindo a eficiência e a rentabilidade organizacional.

P2. As equipes interfuncionais, no processo de solução de reclamações, são fundamentais para melhorar a qualidade do produto e do atendimento ao cliente e ao consumidor.

P3. O desenho de metas comuns, que estabeleçam níveis de prioridade/urgência para cada departamento, no processo de entrega de produtos e serviço, melhora o desempenho das vendas e o market share.

P4a. O marketing interno promove que o colaborador esteja motivado, tendo maior disposição para trabalhar de forma integrada e gerar contribuições para que a organização seja eficaz em estratégias orientadas para o mercado.

P4b. O acesso às informações necessárias para realizar as atividades das funções individuais, promove que o colaborador esteja motivado, tendo maior disposição para trabalhar de forma integrada e gerar contribuições para que a organização seja eficaz em estratégias orientadas para o mercado.

P5. O reconhecimento de interdependência por meio do conhecimento individual e organizacional sobre as bases da II e da OM, promove melhoria na integração e consequentemente resultados alinhados às necessidades do mercado.

P6. A disseminação de projetos de marketing e vendas no lançamento de novos produtos gera mais agilidade e qualidade na atenção do cliente e na disponibilidade do produto para o consumidor.

P7. As equipes interfuncionais são fundamentais para a operacionalização de outros fatores de integração na execução de processos interfuncionais orientados para o mercado.

5.3. Implicações práticas e gerenciais

Ao definir um processo de integração orientado para o mercado, as organizações precisam estabelecer os objetivos comuns e como serão atendidos os requerimentos internos entre departamentos, para que a atenção do mercado não apresente demoras por conflitos internos. A II e a OM devem ser conceitos e práticas que façam parte da cultura organizacional para que haja compreensão das diferentes necessidades e níveis de urgência/prioridade das atividades dos processos de integração orientados para o mercado.

As organizações podem identificar outros processos que estão sendo executados, e que buscam atender às necessidades do mercado, mas não estão sendo eficientes pela ausência de trabalho interfuncional. Para isto, os gestores podem utilizar o framework da dinâmica da II de Pimenta (2011), junto com o framework apresentado nesta pesquisa, analisando a coluna de áreas envolvidas, para que haja maior especificidade de como a OM precisa do trabalho de toda a organização, não só de marketing, comercial, logística.

Para que esse trabalho interfuncional seja efetivo, e os colaboradores sejam apoio para que a organização atinja a OM, os gestores precisam perceber que o trabalhador é um ativo organizacional. O trabalhador motivado e informado pode realizar melhor sua função e se comprometer com as metas organizacionais. Participação e envolvimento no planejamento, na tomada de decisões e na execução, opções de crescimento profissional, e o conhecimento sobre os processos interfuncionais orientados para o mercado são ações que gerarão comprometimento e melhor resposta às necessidades internas, para que a atenção ao mercado seja aprimorada.

5.4. Limitações e sugestões de pesquisas futuras

Como método de pesquisa deste trabalho, o estudo de caso apresenta a limitação de ser apenas a análise de duas organizações, em dois países Latino-americanos, por tanto, pesquisas futuras podem analisar outros países e obter dados de mais organizações por país. Assim mesmo, a análise esteve focada em organizações do setor de alimentos, portanto, podem ser pesquisados outros setores presentes nas economias de cada país, desta forma, os resultados podem ser validados. Posteriormente, para verificar as relações das propostas apresentadas como resultado desta pesquisa sugere-se a realização de um survey, como análise quantitativa.

Por outro lado, o questionário para avaliação do nível de integração foi respondido por pessoas próprias de áreas administrativas, que estão mais envolvidas com questões estratégicas, não incluindo o parecer de trabalhadores em níveis operacionais. Utilizando a perspectiva de colaboradores em todos os níveis hierárquicos, permitirá obter um resultado mais exato do nível de integração da organização, pois todos fazem parte dela. Para isto, existe a oportunidade de adequar o questionário, pois para pessoas nos níveis hierárquicos operativos, pois pode ser difícil a compreensão do funcionamento nos níveis superiores, porém, há necessidade de simplificar o questionário e, além disso, identificar o papel deles para atingir a OM.

É necessário continuar a análise dos processos interfuncionais orientados para o mercado que possuem as organizações, identificando e compreendendo as ações desenvolvidas pelas organizações para a análise das necessidades do entorno e a geração de propostas inovadoras para atendê-las. Desta forma, o mercado será mais dinâmico, existindo maior competitividade, e ofertas diferenciadas para os consumidores e clientes, que acrescentem valor e qualidade.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D.A.; Kumar, V. & Day, G.S. (2001). *Investigación de Mercados*. 4ta. Edição em Espanhol. México: Editorial Limusa.
- Agan, Y. (2011). Impact of Operations, Marketing, and Information Technology Capabilities on Supply Chain Integration. *Journal of Economic and Social Research*, 13(1), 27-58.
- Ahmad, S. (2011). Market orientation in Pakistani companies. *Pakistan Business Review*, 106-131.
- Al-Hawary, S.I.S.; Al-Hawajreh, K.M.Y.; Al-Zeaud, H.A. & Mohammad, A.A.S. (2013). The impact of market orientation strategy on performance of commercial banks in Jordan. *Int. J. Business Information Systems*, 14(3), 261-279.
- Al-Mohammad, S.M. (2010). Market Orientation, New Product Development and New Product Performance: A Model and Test. *Jordan Journal of Business Administration*, 6(4), 555-580.
- Alam, M.M. (2014). Market orientation and innovation: are they related concepts? *International Journal of Trends In Economics, Management and Technology (IJTEMT)*, 3(6), 17-21.
- Alizadeh, A., Alipour, H. & Hasanzadeh, M. (2013). Market Orientation and Business Performance among SMEs Based in Ardabil Industrial City-Iran. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(7), 38-47.
- Andrade, M. (2001). *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas*. 4ed. São Paulo: Atlas.
- Antioco, M.; Moenaert, R.K.; Feinberg, R.A. & Wetzels, M.G.M. (2008). Integrating service and design: the influences of organizational and communication factors on relative product and service characteristics. *J. of the Acad. Mark. Sci*, 36, 501–521.
- Arnett, D.B. e Wittmann, C.M. (2014). Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing. *Journal of Business Research*, 67, 324–331

- Atuahene-Gima, K. (1995). An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 12(4), 275-293.
- Atuahene-Gima, K. (1996) Market Orientation and Innovation. *Journal of Business Research*, 35, 93-103.
- Atuahene-Gima, K. (2005) Resolving the Capability—Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61-83.
- Auh, S. e Merlo, O. (2012). The power of marketing within the firm: Its contribution to business performance and the effect of power asymmetry. *Industrial Marketing Management*, 41, 861–873
- Aziz, N.A. e Yassin, N.M. (2010). How Will Market Orientation and External Environment Influence the Performance among SMEs in the Agro-Food Sector in Malaysia? *International Business Research*, 3(3), 154-164.
- Balas, A.N.; Colakoglu, S.N. e Gokus, O. (2012). Examining the Relationship Between the Three Components of Market Orientation and Innovativeness in Export Ventures. *International Journal of Entrepreneurship*, 16(Special Issue), 1-17
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Bauer, M.W. (2011). *Análise de Conteúdo Clássica*. Em: Bauer, M. W. e Gaskell, G. (eds.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 11. ed. Petrópolis: Ed. Vozes Ltda.
- Bauer, M.W.; Gaskell, G. & Allum, N.C. (2011). Qualidade, Quantidade e Interesses do Conhecimento. Evitando Confusões. Em: Bauer, M. W. e Gaskell, G. (eds.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 11. ed. Petrópolis: Ed. Vozes Ltda.
- Behboodi, O. & Shagerdi, A. (2013). A study on relationship between market orientations culture and exporting performance: A case study of manufacturing corporations listed on Tehran Stock Exchange. *Management Science Letters*, 3(12), 2885-2888.
- Berács, J. & Nagy, G. (2010). Effect of the business environment on market orientation and performance in an emerging country. *Tržište*, 22(2), 243-254.

- Biemans, W. G. & Brenčič, M. M. (2007). Designing the marketing-sales interface in B2B firms. *European Journal of Marketing*, 41(3), 257-273.
- Biemans, W.G.; Brenčič M.M. e Malshe, A. (2010). Marketing–sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 39, 183–194
- Boukis, A. (2013). Identifying some internal S/F factors for NSD project performance. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 41(7).
- Božic, L. (2006). The Effects of Market Orientation on Product Innovation. *Economic Trends and Economic Policy*, 107, 46-65.
- Božic, L., & Ozretic-Došen, Đ. (2015). Enabling innovation and creativity in market-oriented firms. *Baltic Journal of Management*, 10(2), 144-165.
- Brik, A.B.; Rettab, B. & Mellahi, K. (2011). Market Orientation, Corporate Social Responsibility, and Business Performance. *Journal of Business Ethics*, 99, 307-324
- Burrell, G. & Morgan G. (1982). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann. (tradução adaptada do original: Vergara, S.C. (1991). Rio de Janeiro: PUC)
- Calantone, R. & Di Benedetto, A. (2012). The role of lean launch execution and launch timing on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 40(4), 526-538.
- Calantone, R.; Di Benedetto, A. & Rubera, G. (2012). Launch timing and launch activities proficiency as antecedents to new product performance. *Journal of Global Scholars of Marketing Science: Bridging Asia and the World*, 22(4).
- Calantone, R.; Di Benedetto, A. & Song, M. (2011). Expecting marketing activities and new product launch execution to be different in the U.S. and China: an empirical study. *International Journal of China Marketing*, 2(1), 14-44
- Camarero, C. & Garrido, J.M. (2012). Fostering innovation in cultural contexts: market orientation, service orientation, and innovations in museums. *Journal of Service Research*, 15(1), 39-58

- Camino, J.R., & Ayala, V.M. (2006). The Construct of “Market Orientation” in an IberoAmerican Context. *Journal of Euromarketing*, 15(3), 23-49.
- Campo, S.; Díaz, A.M. & Yagüe, M.J. (2014). Market orientation in mid-range service, urban hotels: How to apply the MKTOR instrument. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 76-86.
- Capitanio, F.; Coppola, A. & Pascucci, S. (2009). Indications for drivers of innovation in the food sector. *British Food Journal*, 111(8), 820 – 838
- Carter, C.R. & Easton, P.L. (2011). Sustainable supply chain management: evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(1), 46-62.
- Chakrabarty, S. & Rogé, J.N. (2003). Measuring Market Orientation: Further Evidence on Narver and Slater's Three-Component Scale. *Psychological Reports*, 93, 1070- 1072
- Chang, T. Z., Chen, S. J. & Chiou, J. S. (2015). Management Leadership Behavior and Market Orientation: The Relationship and Their Effects on Organization Effectiveness and Business Performance. Em: *Marketing, Technology and Customer Commitment in the New Economy* (pp. 276-281). Springer International Publishing
- Chang, T.J.; Chen, W.C.; Lin, L.Z. & Chiu, J.S.K. (2010). The Impact of Market Orientation on Customer Knowledge Development and NPD Success. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 7(4), 303–327.
- Chang, T.J. & Yeh, S.P. (2009). The effects of market orientation on customer knowledge development: comparison of R&D and marketing. *Journal of Information and Optimization Sciences*, 30(3), 431-446.
- Chatzipanagiotou, K.C.; Vassilikopoulou, A. & Siomkos, G.J. (2008). An empirical investigation of the relationship between market orientation and MrkIS effectiveness in upscale hotels in Greece. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 16(4), 285-297.
- Chen, A.C.H. (2002). The Integration and Comparison of Market Orientation Constructs, *Journal of Asia-Pacific Business*, 4(1), 33-50.

- Cheng, C.C. & Krumwiede, D. (2011). The effects of market orientation on new service performance: the mediating role of innovation. *Int. J. Services Technology and Management*, 16(1), 49-73.
- Cheng, C.C. & Krumwiede, D. (2012). The role of service innovation in the market orientation— new service performance linkage. *Technovation*, 32, 487-497.
- Chen, H.; Mattioda, D. & Daugherty, P. (2007). Firm-wide integration and firm performance. *The International Journal of Logistics Management*, 18(1), 5-21
- Chimhanzi, J. (2004). The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation. *European Journal of Marketing*, 38(1), 73-98.
- Chin, C.H.; Lo, M.C. & Ramayah, T. (2013). Market Orientation and Organizational Performance: The Moderating Role of Service Quality. *SAGE Open October-December 2013*, 1-14
- Coley, L.S.; Mentzer, J.T. e Cooper, M.C. (2010). Is “Consumer Orientation” a Dimension of Market Orientation in Consumer Markets? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 18(2), 141–154.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51(1), 11-24.
- Cordero, A.E.B. (2011). Formulación estratégica: Caso: empresas del sector alimentos y bebidas del estado Carabobo. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 16(30), 63-82.
- Crittenden, V.L. & Woodside A.G. (2006). Mapping strategic decision-making in cross-functional contexts. *Journal of Business Research*, 59, p.360– 364
- Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *The Journal of Marketing*, 37-52.
- Day, G.S. (1999). *The market driven organization*. New York: The Free Press.
- De Luca, L.M.; Verona, G. & Vicari, S. (2010). Market orientation and R&D effectiveness in High-Technology firms: An empirical investigation in the biotechnology industry. *Journal of Product Innovation Management*, 27(3), 299-320.

- Deng, S., & Dart, J. (1994). Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 10(8), 725-742.
- Deshpande, R.; Farley, J.U. & Webster Jr, F.E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The Journal of Marketing*, 23-37.
- Deshpande, R., & Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 213-232.
- Deshpande, R. & Webster, F.E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Didonet, S.R.; Frega, J.R.; Toaldo, A.M.M. & Díaz, G. (2014). The Role of Supply Chain Integration in the Relationship between Market Orientation and Performance in SMEs. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 9(2), 16-29.
- Dutta, S.; Narasimhan, O. e Rajiv, S. (1999) Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical? *Marketing Science* 18(4), 547-568.
- Ellinger, A. (2000). Improving marketing/logistics cross-functional collaboration in the supply chain. *Industrial Marketing Management*, 29, 85-96.
- Ellinger, A.E.; Keller, S.B. e Hansen, J.D. (2006). Bridging the divide between logistics and marketing: facilitating collaborative behavior. *Journal of Business Logistics*; 27(2), 1-28.
- Ellis, P.D. (2005). Market orientation and marketing practice in a developing economy, *European Journal of Marketing*, 39(5), 629-645.
- Esper, T.; Ellinger, A.; Stank, T.; Flint, D. e Moon, M. (2009). Demand and supply integration: a conceptual framework of value creation through knowledge management. *Journal. of the Academy Marketing Sciences*. 38: 5-18.
- Ferreira, A.C. (2016). *Proposição e validação de escalas e instrumento para mensuração do nível de integração interfuncional entre marketing, logística e produção*. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG.

- Frishammar, J. (2005). Managing Information in New Product Development: A Literature Review. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 2(3), 259-275.
- Frösén, J.; Jaakkola, M.; Churakova, I. & Tikkanen, H. (2015). Effective forms of market orientation across the business cycle: A longitudinal analysis of business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.012>
- Gadimi, D.; Hasanzadeh, M. & Alirloo, M. (2013). Relative Importance of Market Orientation and Business Performance at Sepah Bank Branches in Ardabil. *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)*, 1(9), 68-77
- García, N.; Sanzo, M. & Trespalacios, J. (2005). La integración interfuncional como condicionante del rendimiento de un nuevo producto. Un enfoque de marketing relacional. *Revista de Economía y Empresa*. 52 y 53 (2ª época) 3º cuatrimestre 2004 y 1º cuatrimestre 2005: 139-156
- Garrido, I.L.; Larentis, F. & Rossi, C.A.V. (2006). OM Externo, Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais e Performance Internacional: Proposições para um Modelo Conceitual. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*. 2(3), 63-73.
- Gaskell, G. (2011). Entrevistas individuais e grupais. Em: Bauer, M. W. e Gaskell, G. (eds.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 11. ed. Petrópolis: Ed. Vozes Ltda.
- Geertz, C. (1978). *A interpretação das Culturas*. A religião como sistema cultural (capítulo 4) Rio de Janeiro: Zahar, pp. 65-91.
- Ghoshal, S. & Nohria, N. (1989). Internal Differentiation within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 10, 323-337.
- Goertz, O.; Hoelter, A.K. & Krafft, M. (2013). The Role of Sales and Marketing in Market-Oriented Companies. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(4), 353-371.

- Gray, B.; Matear, S.; Boshoff, C. & Matheson, P. (1998), Developing a better measure of market orientation. *European Journal of Marketing*, 32(9), 884-903.
- Green Jr., K.; Inman, R.; Brown, G. & Willis, T. (2005). Market orientation: relation to structure and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(6), 276-284.
- Grunert, K.G.; Jeppesen, L.F.; Jespersen, K.R., Sonne, A.M.; Hansen, K.; Trondsen, T. & Young, J.A. (2005). Market orientation of value chains. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 428 – 455
- Guenzi, P. & Troilo, G. (2006). Developing marketing capabilities for customer value creation through Marketing–Sales integration. *Industrial Marketing Management*, 35, 974–988
- Guenzi, P. & Troilo, G. (2007). The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. *Journal of Business Research*, 60, 98–107
- Guo, C.; Wang, Y.J. & Metcalf, A. (2014). How to calibrate conventional market-oriented organizational culture in 21st century production-centered firms? A customer relationship perspective. *Int. J. Production Economics*, 156, 235-245.
- Han, J.K.; Kim, N. & Srivastava, R.K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45
- Harif, M.A.; Hoe, C.H.; Hussin, Z.; Isa, F.M.; Othman, S.N. & Din, M.S. (2011). The Determinant Factors of Successful Franchise Business in Malaysia. *International Review of Business Research Papers*, 7(1), 1-15
- Harmon, H.A.; Webster, R.L. & Hammond, K.L. (2003). Pilot Study Comparing Market Orientation Culture of Businesses and Schools of Business. *Psychological Reports*, 93, 241-250
- Harrison-Walker, L.J. (2001). The measurement of a market orientation and its impact on business performance. *Journal of Quality Management*, 6, 139-172.
- Hauptman, O. & Hirji, K. K. (1999), Managing integration and coordination in cross-functional teams: an international study of Concurrent Engineering product development. *R&D Management*, 29, 179-192.

- Heidari, S.A.; Farjou, L. & Asadi, S. (2015). Surveying the Influence of Market Orientation on Business Performance (Case Study: an Iranian Organization). *Albertiana*, 82(Special issue), 284-289
- Heidrich, B. & Chandler, N. (2015). Four Seasons in One Day: The Different Shades of Organisational Culture in Higher Education. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 3(4), 559-588
- Hemsley-Brown, J. & Oplatka, I. (2010). Market orientation in universities: A comparative study of two national higher education systems. *International Journal of Educational Management*, 24(3), 204-220.
- Hilal, M.I.M. & Mubarak, K.M., (2014). Market orientation adoption strategies for small restaurants: a study in the Eastern Sri Lanka. *Journal of Management*. 8(1), 14-26
- Hilletoft, P. e Lättilä, L. (2012). Framework for demand chain and supply chain coordination. *International Journal Services Sciences*. 4, 240-256.
- Ho Voon, B. (2006). Linking a service-driven market orientation to service quality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(6), 595-619.
- Hsieh, Y.C.; Chiu, H.C. & Hsu, Y.C. (2008). Supplier market orientation and accommodation of the customer in different relationship phases. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 380-393.
- Huang, C. & Tsai, K (2013). Exploring the drivers of new product success for business in Asia: a meta-analysis. *Asia Pacific Business Review*. 19(3).
- Hult, G.T.M. (2011). Toward a theory of the boundary-spanning marketing organization and insights from 31 organization theories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 509-536.
- Hussain, J.; Ismail, K. & Akhtar, C.S. (2015). Market Orientation and Organizational Performance: Case of Pakistani SMEs. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-6
- Hussin, M.H.F.; Thaheer, A.S.M.; Badrillah, M.I.M.; Harun, M.H.M. & Nasir, S. (2014). The Aptness of Market Orientation Practices on Contractors' Business Performance: A

Look at the Northern State of Malaysia. *International Journal of Social Science and Humanity*, 4(6), 468-473

- Im, S.; Hussain, M. & Sengupta, S. (2008). Testing interaction effects on the dimensions of market orientation on marketing program creativity. *Journal of Business Research*, 61(8), 859-867.
- Im, S. & Nakata, C. (2008). Crafting an environment to foster integration in new product teams. *Intern. J. of Research in Marketing*, 25, 164-172.
- Ingenbleek, P.T.M.; Frambach, R.T. & Verhallen, T.M.M. (2010). The Role of Value-Informed Pricing in Market-Oriented Product Innovation Management. *J Prod Innov Manag*, 27, 1032-1046.
- Inglis, R.M. (2008) Exploring accounting and market orientation: an interfunctional case study. *Journal of Marketing Management*, 24:7-8, 687-710.
- Inglis, R. & Clift, R. (2008). Market-orientated accounting: information for product-level decisions. *Managerial Auditing Journal*, 23(3), 225-239.
- Isa, F.M.; Othman, S.N.; Hee, H. C.; Husin, Z.; Harif, A. A. M. & Jani, M. Y. (2012). Critical Success Factors in Franchise Business: A Cross Analysis among Muslim and non Muslim Franchisors in Malaysia. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(10), 76-87.
- Izquierdo, C.C. & Samaniego, M.J.G., (2007). How alternative marketing strategies impact the performance of Spanish museums. *Journal of Management Development*, 26(9), 809-831.
- Jain, S.K. & Bhatia, M. (2007). Market Orientation and Business Performance: The Case of Indian Manufacturing Firms. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 11(1), 15-33.
- Jaiyeoba, O.O. (2013). Effect of Management Behaviours and environmental Dynamics on Market Orientation Behaviours among Botswana's Small Service Firms. *Business Management and Strategy*, 4(2), 91-110.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*. 57(3), 53-70

- Jaworski, B.J., & Kohli, A.K. (1996). Market orientation: review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1, 119-135.
- Jiménez-Zarco, A.I.; Martínez-Ruiz, M.P. & Izquierdo-Yusta, A. (2011). The impact of market orientation dimensions on client cooperation in the development of new service innovations. *European Journal of Marketing*, 45(1), 43-67.
- Jin, C.T. & Chih-Yu, W. (2011). New product development team practices, market orientation and customer knowledge development. *African Journal of Business Management*, 5(18), 7702-7715.
- Johnson, A.J.; Dibrell, C.C. & Hansen, E. (2009). Market orientation, innovativeness, and performance of food companies. *Journal of Agribusiness*, 27(1/2), 85-106.
- Julian, C.C.; Mohamad, O.; Ahmed, Z.U. & Sefnedi, S. (2014). The market orientation–performance relationship: The empirical link in export ventures. *Thunderbird International Business Review*, 56(1), 97-110.
- Jung, S., Kim, J. & Im, K. (2007). The impacts of IT Infrastructure Flexibility on New Product Competitive Advantages. *Investigación Informática Gyeongsseup*, 2, 2-28.
- Jüttner, U., & Christopher, M. (2013). The role of marketing in creating a supply chain orientation within the firm. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 16(2), 99-113.
- Jüttner, U.; Godsell, J. & Christopher, M.G. (2006). Demand chain alignment competence — delivering value through product life cycle management. *Industrial Marketing Management*, 35, 989–1001
- Jüttner, U.; Christopher, M., & Godsell, J. (2010). A strategic framework for integrating marketing and supply chain strategies. *The International Journal of Logistics Management*, 21(1), 104-126.
- Kahn, K. B. (1996). Interdepartmental integration: a definition with implications for product development performance. *Journal of product innovation management*, 13(2), 137-151.

- Kahn, K.B. (2001). Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 18, 314-323.
- Kahn, K. & Mentzer, J. (1996). Logistics and interdepartmental integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(8), 6-14.
- Kahn, K.B. & Mentzer, J.T. (1998). Marketing's Integration with Other Departments. *Journal of Business Research*, 42, 53-62.
- Kang, B. (2015). Effects of Firms' Market Orientation Dimensions on Shop Managers' Attitudes. *Journal of Applied Sciences*, 15(2), 248-255
- Kaňovská, L. & Tomášková, E. (2012). Interfunctional Coordination at Hi-Tech Firms. *Engineering Economics*, 23(1), 70-76.
- Kaňovská, L. & Tomášková, E. (2014). Market orientation and strategic behaviour at high-tech companies. *E+M Ekonomie a Management*, XVII(4), 86-100.
- Keith, R. J. (1960). The marketing revolution. *The Journal of Marketing*, 24(3), 35-38.
- Khamwon, A. & Speece, M. (2005). Market orientation and business performance in the veterinary care industry: An empirical analysis. *BU Academic Review*, 4(1), 1-10.
- Kiliç, S. (2015). The effects of responsive and proactive market orientations, product innovation capabilities, and innovativeness on new product and business performance. *Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(2), 130-155.
- Kobylanski, A. e Szulc, R. (2011). Development of marketing orientation In small and medium-sized enterprises evidence from Eastern Europe. *International Journal of Management and Marketing Research*, 4(1), 49-59.
- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.
- Kohli, A.K.; Jaworski, B.J. & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing research*, 467-477.
- Kok, R.A. & Biemans, W.G. (2009). Creating a market-oriented product innovation process: A contingency approach. *Technovation*, 29, 517-526.

- Korhonen-Sande, S. (2010). Micro-foundations of market orientation: Influencing non-marketing managers' customer information processing. *Industrial Marketing Management*, 39, 661–671
- Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36(2), 46-54.
- Kotler, P. (2001). *Marketing Management Millenium Edition*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kumar, K.; Subramanian, R. & Strandholm, K. (2002). Market Orientation And Performance: Does Organizational Strategy Matter? *Journal of Applied Business Research*, 18(1), 37-49
- Lafferty, B.L. & Hult, G.T.M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, 35(1), 92-109.
- Lambert, D. & Cook, R. (1990). Integrating Marketing and Logistics for Increased Profit *Business*, 40(3), 22-29
- Lambin, J.J. (2000). *Market-driven Management*. London, Palgrave Macmillan
- Lambin, J.J.; Chumpitaz, R. & Schuiling, I. (2007). *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. New York: Palgrave Macmillan.
- Lamore, P.; Berkowitz, D. & Farrington, P. (2013). Proactive/Responsive Market Orientation and Marketing—Research and Development Integration. *The Journal of Product Innovation Management*. 30(4), 695-711.
- Langerak, F. (2003). The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*, 11(2), 93-115.
- Lascu, D.N.; Manrai, L.A.; Manrai, A.K. & Kleczek, R. (2006). Interfunctional dynamics and firm performance: A comparison between firms in Poland and the United States. *International Business Review*, 15, 641-659.
- Lawrence, P.R. e Lorsch, J.W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47
- Le Meunier-FitzHugh, K. & Piercy, N.F. (2011). Exploring the relationship between market orientation and sales and marketing collaboration. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 287-296.

- Lee, K.B. & Wong, V. (2012). Organizational coordination, development proficiency, and on-time completion of development and international rollout: A contingency analysis of external environments. *Journal of Business Research*, 65, 389-401.
- Lengler, J.F.B.; Sousa, C.M.P. & Marques, C. (2013). Examining the Relationship between Market Orientation and Export Performance: the Moderating Role of Competitive Intensity. *International Marketing in Rapidly Changing Environments Advances in International Marketing*, 24, 75–102.
- Li, D., Chau, P. Y., & Lai, F. (2010). Market orientation, ownership type, and e-business assimilation: evidence from Chinese firms. *Decision Sciences*, 41(1), 115-145.
- Lin, B.W. (2004). Original equipment manufacturers (OEM) manufacturing strategy for network innovation agility: the case of Taiwanese manufacturing networks. *International Journal of Production Research*, 42(5), 943-957.
- Lüdke, M. & André, M. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU
- Lui, M.C. (2015). A Influência Positiva da Orientação ao Mercado na Capacidade de Inovação das Empresas. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias -IPTEC-*, 3(1), 17-33.
- Lukas, B.A. (1999). Strategic Type, Market Orientation, and the Balance between Adaptability and Adaptation. *Journal of Business Research*, 45, 147–156.
- Lukas, B.A. & Ferrel, O.C. (2000). The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 28(2), 239-247.
- Ma, J. & Todorovic, Z. (2011). Making Universities Relevant: Market Orientation as a Dynamic Capability within Institutions of Higher Learning. *Academy of Marketing Studies Journal*, 15(Special Issue 2), 1-15.
- Mahmoud, M.A.; Kastner, A.N.A. & Akyea, K.S. (2012). Market orientation as a competitive tool: Empirical evidence from ‘quartile one’ banks in Ghana. *Journal of Financial Services Marketing*, 16(3-4), 316-334.

- Majava, J.; Nuottila, J.; Haapasalo, H. & Law, K.M. (2014). Customer Needs in Market-Driven Product Development: Product Management and R&D Standpoints. *Technology and Investment*, 5(16), 16-25
- Malkami, A.; Farjo, L. & Izadi, A. (2015). Surveying the Influence of Market Orientation on Organizational Performance. *Albertiana*, 82(Special issue), 243-250
- Maltz, E. (1997) An Enhanced Framework for Improving Cooperation Between Marketing and Other Functions: The Differential Role of Integrating Mechanisms. *Journal of Market-Focused Management*, 2(1), 83-98.
- Martin, J.H. & Grbac, B. (2003). Using supply chain management to leverage a firm's market orientation. *Industrial Marketing Management*, 32, 25-38
- Mason, K.; Doyle, P. & Wong, V. (2006). Market orientation and quasi-integration: Adding value through relationships. *Industrial Marketing Management*, 35, 140-155
- Matanda, M.J. & Ndubisi, N.O. (2009). Market orientation, supplier perceived value and business performance of SMEs in a Sub-Saharan African nation. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(4), 384 - 407
- Menck, A.C.M. & Oliveira, J.B. (2013). A Model for Incubators' Success Based on Resources and Market Orientation - A Cases' Study in Brazil. *International Journal of Science Commerce and Humanities*. 1(6), 13-26
- Menguc, B. & Auh, S. (2008). Conflict, leadership, and market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 25, 34-45.
- Mentzer, J.T.; Stank, T.P. & Esper, T.L. (2008). Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management. *Journal of Business Logistics*, 29(1), 31-46.
- Mohr, J.J. & Sarin, S. (2008). Drucker's insights on market orientation and innovation: implications for emerging areas in high-technology marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(1), 85-96.
- Morgan, G. (2007). Paradigmas, metáforas e resolução de quebra cabeças na teoria das organizações. Em: Caldas, M e Bertero, C. (2007). *Teoria das organizações* (pp.33-65) São Paulo: Atlas (RAE-Clássicos)

- Mulyanegara, R.C.; Tsarenko, Y. & Mavondo, F.T. (2010). An empirical investigation on the role of market orientation in church participation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15(4), 339-351.
- Nakata, C. & Im, S. (2010). Spurring Cross-Functional Integration for Higher New Product Performance: A Group Effectiveness Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 27(4), 554-571.
- Narver, J.C. & Slater, S. (1990). The effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 20-35.
- Narver, J.C.; Slater, S.F. & MacLachlan, D.L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 334-347.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 241-255.
- Ngo, L.V. & O'Cass, A. (2012). In Search of Innovation and Customer related Performance Superiority: The Role of Market Orientation, Marketing Capability, and Innovation Capability Interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 861-877.
- Njeru, W.G. & Kibera, F.N. (2014). The Perceived Effects of the Three Components of Market Orientation on the Performance of Tour Firms in Kenya. *European Scientific Journal*. 10(25), 266-285
- O'Dwyer, M. & Ledwith, A. (2009). Determinants of new product performance in small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(2), 124-136.
- Ogbonna, B.U. & Ogwo, O.E. (2013). Market Orientation and Corporate Performance of Insurance Firms in Nigeria. *International Journal of Marketing Studies*, 5(3), 104-116
- Ogunnaike, O.O.; Akinbode, M. & Onochie, M.P. (2014). An Exploratory Analysis of Market Orientation and Perceived Corporate Image in Education Marketing: A Study of Selected Students. *European Journal of Business and Management*, 6(25), 14-24
- Olavarrieta, S., & Friedmann, R. (2008). Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. *Journal of Business Research*, 61(6), 623-630.

- Olsen, H. W., & Olsen, E. J. (2004). Advancing the concept of market orientation: an empirical examination in South America. *Latin American Business Review*, 5(2), 1-24.
- Oo, H.M. (2013). Determinants of SMEs' Performance: The Case of Kyaing Tong, Eastern Shan State, Myanmar. *AU-GSB e-JOURNAL*, 6(2), 54-67
- Ospina, J.M., & Pérez, G. (2013). A measure of market orientation: development and Validation in a different cultural context. *Innovar*, 23(49), 41-50.
- Oswald, M.; Brettel, M. & Engelen, A. (2012). How departments' decision-making influence and interdepartmental dynamics relate to two facets of strategic market orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 20(6), 483-507.
- Pagell, M. (2004). Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. *Journal of Operations Management*, 22, 459–487.
- Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2004). OM, porte empresarial e performance. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 44 (3), 76-88.
- Perin, M. G., Sampaio, C. H., & Faleiro, S. N. (2004). O impacto da OM e da orientação para aprendizagem sobre a inovação de produto: uma comparação entre a indústria eletroeletrônica e o setor de ensino universitário de administração. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 79-103.
- Perks, H. (2007), Inter-functional Integration and Industrial New Product Portfolio Decision Making: Exploring and Articulating the Linkages. *Creativity and Innovation Management*, 16, 152–164.
- Pimenta, M. (2011). *Caracterização da dinâmica de integração interfuncional: um estudo multicaso em marketing e logística*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP.
- Pimenta, M.; Silva, A. & Yokoyama, M. (2011). Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de integração e colaboração. *Revista Eletrônica de Administração Porto Alegre*. 17(3), 716-741

- Pimenta, M.; Silva, A. & Tate, W. (2014). Developing and Managing Cross-Functional Teams: A Multi-Case Study of Brazilian Manufacturing Companies. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(2).
- Pimenta, M.; Silva, A. & Tate, W. (2016). Characteristics of Cross-functional Integration Processes: Evidence from Brazilian Organizations. *International Journal of Logistics Management*, 27(3).
- Powpaka, S. (2006). How market orientation affects female service employees in Thailand. *Journal of Business Research*, 59, 54-61.
- Prasad, V.K.; Ramamurthy, K. & Naidu, G.M. (2001). The influence of internet-marketing integration on marketing competencies and export performance. *Journal of International Marketing*, 9(4), 82-110.
- Qu, R. (2012). The Impact of Integration and Responsiveness on MNC Subsidiaries' Market Orientation. *Journal of Global Marketing*, 25, 127–140.
- Rapp, A.; Beitelspacher, L.S.; Schillewaert, N. & Baker, T.L. (2012). The differing effects of technology on inside vs. outside sales forces to facilitate enhanced customer orientation and interfunctional coordination. *Journal of Business Research* 65, 929-936.
- Roach, D.C. (2011). The impact of product management on SME firm performance. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(1), 85-104
- Ross, M.; Grace, D. & Shao, W. (2013). Come on higher ed... get with the programme! A study of market orientation in international student recruitment. *Educational Review*, 65(2), 219-240.
- Rouziès, D.; Anderson, E.; Kohli, A., Michaels, R.; Weitz, B. & Zoltners, A. (2005). Sales and Marketing Integrations: A proposed Framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25, 113-122.
- Ruekert, R.W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*. 9(3), 225-245.

- Ruekert, R.W. & Orville, C.W (1987). Interactions between marketing and R&D departments in implementing different business strategies. *Strategic Management Journal*, 8, 233-248.
- Saini, Y.K. & Mokolobate, K.N. (2011). An Empirical Study Of Market Orientation In The Life Insurance Industry In South Africa. *Journal of Business Case Studies*, 7(1), 61-72
- Sampieri, R.H.; Collado, C.F. & Lucio, P.B. (2010). Metodología de la investigación 5ta.Ed. México: McGraw-Hill
- Sekliuckiene, J. & Langviniene, N. (2014). Expression of the Market-oriented Positions in the Wellness Services Enterprises. *Social Sciences*, 83(1), 27-36
- Shapiro, B.P (1988). What the hell is 'market-oriented'?. *Harvard Business Review*, November-December, 119-125.
- Shapiro, B.P. (1977) Can Marketing and Manufacturing Coexist? *Harvard Business Review*, 55, 104-114.
- Shin, S. (2012). Decomposed Approach of Market Orientation and Marketing Mix Capability: Research on Their Relationships with Firm Performance in the Korean Context. *International Business Research*, 5(1), 22-33
- Siguaw, J.A. & Diamantopoulos, A. (1995). Measuring market orientation: some evidence on Narver and Slater's three-component scale. *Journal of strategic marketing*, 3(2), 77-88.
- Silva, A.; Lombardi, G. & Pimenta, M. (2013). Alinhamento interfuncional: um estudo exploratório sobre os pontos de contato entre marketing, logística e produção. *Gest. Prod.*, São Carlos, 20(4), 863-881
- Silva, M.; Moutinho, L.; Coelho, A. & Marques, A. (2009). Market orientation and performance: modelling a neural network. *European Journal of Marketing*, 43(3), 421-437.
- Siu, N. Y. & Wilson, R.M. (1998). Modelling market orientation: An application in the education sector. *Journal of Marketing Management*, 14(4), 293-323.
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.

- Slater, S.F., & Narver, J.C. (1998). Research notes and communications customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001-1006.
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (2000). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research*, 48, 69–73.
- Smirnova, M.; Henneberg, S.; Ashnai, B.; Naudé, P. & Mouzas, S. (2011) Understanding the role of marketing–purchasing collaboration in industrial markets: The case of Russia. *Industrial Marketing Management*, 40, 54–64.
- Smirnova, M.; Naudé, P.; Henneberg, S.C.; Mouzas, S. & Kouchtch, S.P. (2011). The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 40, 44–53.
- Smits, A. & Kok, R. (2012). The interplay between outbound team strategy and market information processing in the course of ‘really new’ NPD projects. *Industrial Marketing Management*, 41, 759–769.
- Souder, W.E. & Jossen, S.A. (1999). Management Practices Influencing New Product Success and Failure in the United States and Scandinavia: A Cross-Cultural Comparative Study. *Journal of Product Innovation Management*, 16(2), 183-203.
- Spillan, J. E., Li, X., Totten, J. W., & Mayolo, C. A. D. (2009). An Exploratory Analysis of Market Orientation of Small and Medium-Sized Businesses (SMEs) in Peru. *Panorama Socioeconómico*, 27(39), 138-151.
- Stank, T.; Daugherty, P. & Ellinger, A. (1999). Marketing/Logistics Integration and Firm Performance. *The International Journal of Logistics Management*, 10(1), 11-24.
- Sunu, C. & Kuada, J. (2008). Market-Oriented Strategies fo Subsidiaries of Multinational Corporations in Ghana. *AJBER*, 3(1), 41-65
- Tajeddini, K.; Remy, D. & Pardo, P. (2011). Market orientation and business performance: evidence from the hotel industry in Germany. *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 2(3), 232-247.

- Tajeddini, K.; Trueman, M. & Larsen, G. (2006). Examining the Effect of Market Orientation On Innovativeness. *Journal of Marketing Management*, 22, 529-551
- Tiedemann, N.; Birgele, M.v. & Semeijn, J. (2009). Increasing hotel responsiveness to customers through information sharing. *Tourism Review*, 64(4), 12-26.
- Tokman, M., Richey, G. & Chen, H. (2011). Logistics Service Orientation: an Integrated Strategy to Build Logistics Service Competency. *Journal of Transportation Management*, 27-46.
- Torres-Ortega, R., Rialp-Criado, A., Rialp-Criado, J. & Stoian, M.C. (2015). How to measure born-global firms' orientation towards international markets? *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 19, 107-123
- Triviños, A. (1995). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 4ed. São Paulo: Atlas.
- Tsai, Y. (2013). Health care industry, customer orientation and organizational innovation. *Chinese Management Studies*, 7(2), 215-229
- Tsiotsou, R.H. (2010). Delineating the effect of market orientation on services performance: a component-wise approach. *The Service Industries Journal*, 30(3), 375-403.
- Tyler, B.B. & Gnyawali, D.R. (2002). Mapping managers' market orientations regarding new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 19(4), 259-276.
- Tyler, B.B. & Gnyawali, D.R. (2009). Managerial collective cognitions: An examination of similarities and differences of cultural orientations. *Journal of Management Studies*, 46(1), 93-126.
- Van Egeren, M.; Trinh, H.Q. & O'Connor, S.J. (1999) The Influence of Top Management Team and External Environmental Characteristics on Market Orientation and Performance in Service Firms: A Test and Refinement of a Causal Model. *Journal of Professional Services Marketing*, 20(1), 5-22.
- Veisi, H.; Rezvanfar, A. & Asadi, A. (2007). Determining Components of Market Orientation in Aquacultural Higher Education Institutes. *International Review on Public and Non Profit Marketing*, 4(1), 81-89.

- Walker, R.M.; Brewer, G.A.; Boyne, G.A. & Avellaneda, C.N. (2011). Market orientation and public service performance: new public management gone mad? *Public Administration Review*, 71(5), 707-717.
- Wang, C.L. & Chung, H.F.L. (2013). The moderating role of managerial ties in market orientation and innovation: An Asian perspective. *Journal of Business Research*, 66, 2431–2437.
- Wang, G. & Miao, C.F. (2015). Effects of sales force market orientation on creativity, innovation implementation, and sales performance. *Journal of Business Research*, 68(11), 2374–2382.
- Ward, S., Girardi, A. & Lewandowska, A. (2006). A Cross-National Validation of the Narver and Slater Market Orientation Scale. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(2), 155-167
- Webster, R.L.; Hammond, K.L. & Harmon, H.A. (2006) A study of market orientation in American business schools. *Academy of Marketing Studies Journal*, 10(2), 9-22
- Webster, R.L.; Hammond, K.L. & Rothwell, J.C. (2010). Customer And Market Orientation Within AACSB Member Business Schools: Comparative Views From Three Levels Of Administrators. *American Journal of Business Education*, 3(7), 79-92
- Wei, Y.S. & Atuahene-Gima, K. (2009). The moderating role of reward systems in the relationship between market orientation and new product performance in China. *Intern. J. of Research in Marketing*, 26, 89–96.
- Wlazlak, P. & Johansson, G. (2014). R&D in Sweden and manufacturing in China: a study of communication challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 25(2), 258-278.
- Wong, K.S. & Tong, C. (2011). The Mediating Effects of Customer and Competitor Orientations on New Product Success. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 34-43.
- Wong, K.S. & Tong, C. (2013). New product success: empirical evidence from SMEs in China. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(7), 589-601.

- Wren, B.M.; Souder, W.E. & Berkowitz, D. (2000). Market Orientation and New Product Development in Global Industrial Firms. *Industrial Marketing Management*, 29(6), 601-611.
- Whybark, D.C. (1994). Marketing's influence on manufacturing practices. *Int. J. Production Economics*, 37, 41-50.
- Yang, Y.; Wang, Q.; Zhu, H. & Wu, G. (2012). What are the effective strategic orientations for new product success under different environments? An empirical study of Chinese businesses. *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 166-179.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zebal, M.A. & Saber, H.M. (2014). Market orientation in Islamic banks – a qualitative approach. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(4), 495-527

APÊNDICE 1. Roteiro para entrevista.

Data:		Hora início:		Hora final:	
Nome:					
Posição:		Departamento:			

a) **Estratégia: Qual a estratégia da empresa no curto, médio e longo prazo?**

b) **Definição da Orientação para o Mercado**

- Como vocês estabelecem o foco no cliente como elemento principal.
- Como avaliam a relevância da leitura e conhecimento das necessidades do mercado?
- Quais são as ações utilizadas para interagir com o cliente. Essas ações são para estimular vendas de produtos já existentes, produtos a serem criados, ou ambos?/ São analisadas outros produtos de outros portfolios da a empresa para oferecer no mercado de Uberlândia?
- Responsividade: imagine um produto que a empresa não oferece e que o cliente está buscando, existe um canal para que a empresa ou vocês criem esse produto e poder oferecê-lo ao mercado?
⇒ Quais áreas devem trabalhar em conjunto para realizar essas atividades acima? (Perguntar para cada um dos tópicos)

c) **Caracterização dos impactos oriundos da integração interfuncional**

Enquanto o entrevistador explora cada fator de integração na tabela seguinte, o entrevistado deve avaliar os itens de 1 a 5, sendo que 1 significa que ocorre raramente, e 5 que ocorre frequentemente.

Nota: Para essas questões os entrevistados devem responder:

1. Como funciona esse fator dentro da empresa?
2. Que tipo de **impacto**/ benefício esse item gera para a empresa ou para o departamento?

Fatores	Ocorre raramente				Ocorre frequentemente
1. Gerentes e líderes promovem atitudes, ações inovadoras e diálogo interfuncional, com olhares a partir de diferentes perspectivas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Conhecimento individual e organizacional sobre as bases da Integração Interna e sobre a sua importância para a Orientação para o Mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Há acesso às informações sobre produção, vendas, custos, mercado, concorrência. Isso gera um ambiente de colaboração e cooperação entre departamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Existem sistemas de recompensas baseados em metas de longo prazo, e que reconhecem a tolerância pelo risco. Esses sistemas de recompensa/desempenho não geram conflitos entre as áreas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Há sistemas de informação e ferramentas de TI que integram conhecimentos sobre o cliente nos processos de inovação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Há disposição para a discussão e a tomada de decisões que valorize as experiências individuais e a construção coletiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Os colaboradores são considerados como clientes internos, de forma que a organização busca a retê-lo, treiná-lo, motivá-lo a promover seu desenvolvimento para conseguir a satisfação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Criam-se estratégias para disseminar os projetos de marketing dentro da empresa. As outras áreas internas usam esse conhecimento para planejarem seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. O planejamento estratégico dos pontos de contato citados acima acontece em conjunto, com o estabelecimento de metas comuns para as unidades envolvidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. A organização aprende das experiências prévias (Erros e Acertos) e gera mecanismos para melhorar a integração destes departamentos envolvidos na Orientação para o Mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fatores	Ocorre raramente				Ocorre frequentemente
11. São realizados treinamentos de pessoas, para trabalharem em conjunto, com diferentes linguagens e pontos de vista adotados dentro da organização. Tal estratégia reduz diferenças de linguagem e cultura.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Os funcionários se conhecem há muito tempo e isso ajuda a compreender as atitudes e valores de cada um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Pessoas das funções se relacionam com confiança, independentemente de questões burocráticas ou de hierarquia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Existem grupos multifuncionais permanentes ou temporários que promovem a integração interfuncional entre as áreas envolvidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. As equipes trabalham em conjunto para resolver problemas e conflitos de interesse individual e/ou conjunto. Há negociação entre as funções para solução de problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. As pessoas que trabalham nessas equipes tem livre acesso à comunicação informal frequente independentemente da exigência de comunicação formal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Existe troca de funções entre membros da equipe para a outra função integrada, em caráter temporário ou permanente (<i>job-rotation</i>).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. As funções reconhecem o quanto uma depende da outra para concluir suas atividades, e por isso respeitam, mutuamente, seus limites e condições operacionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

APÊNDICE 2. Roteiro para entrevista em Espanhol

Fecha:		Hora inicio:		Hora final:	
Nombre:					
Puesto:		Departamento:			

a) **Estrategia:** ¿Cuál es la estrategia la empresa al corto, mediano y largo plazo?

b) **Orientación para el Mercado:**

- ¿Cómo establecen la atención al cliente como elemento principal para la empresa.
- ¿Cómo evalúan la relevancia de la lectura y el conocimiento de las necesidades del mercado?
- ¿Cuáles son las acciones utilizadas para interactuar con el cliente? ¿Son acciones para promover ventas de productos existentes, productos nuevos o por crear, o las tres? / ¿Son analizados productos de otros portafolios de la empresa para ofrecer en el mercado nacional?
- Responsividad: imagine un producto que la empresa no ofrece y que el cliente está buscando, ¿existe algún canal para que la empresa o ustedes produzcan ese producto y poder ofrecerlo al mercado?
⇒ ¿Cuáles áreas deben trabajar en conjunto para realizar las actividades mencionadas? (Preguntar para cada tópico)

c) **Caracterización de los impactos propios de la integración interfuncional**

Mientras el entrevistador explora cada factor de integración en la siguiente tabla, el entrevistado debe marcar los ítems de 1 a 5, siendo el 1 que ocurre raramente, y el 5 que ocurre frecuentemente

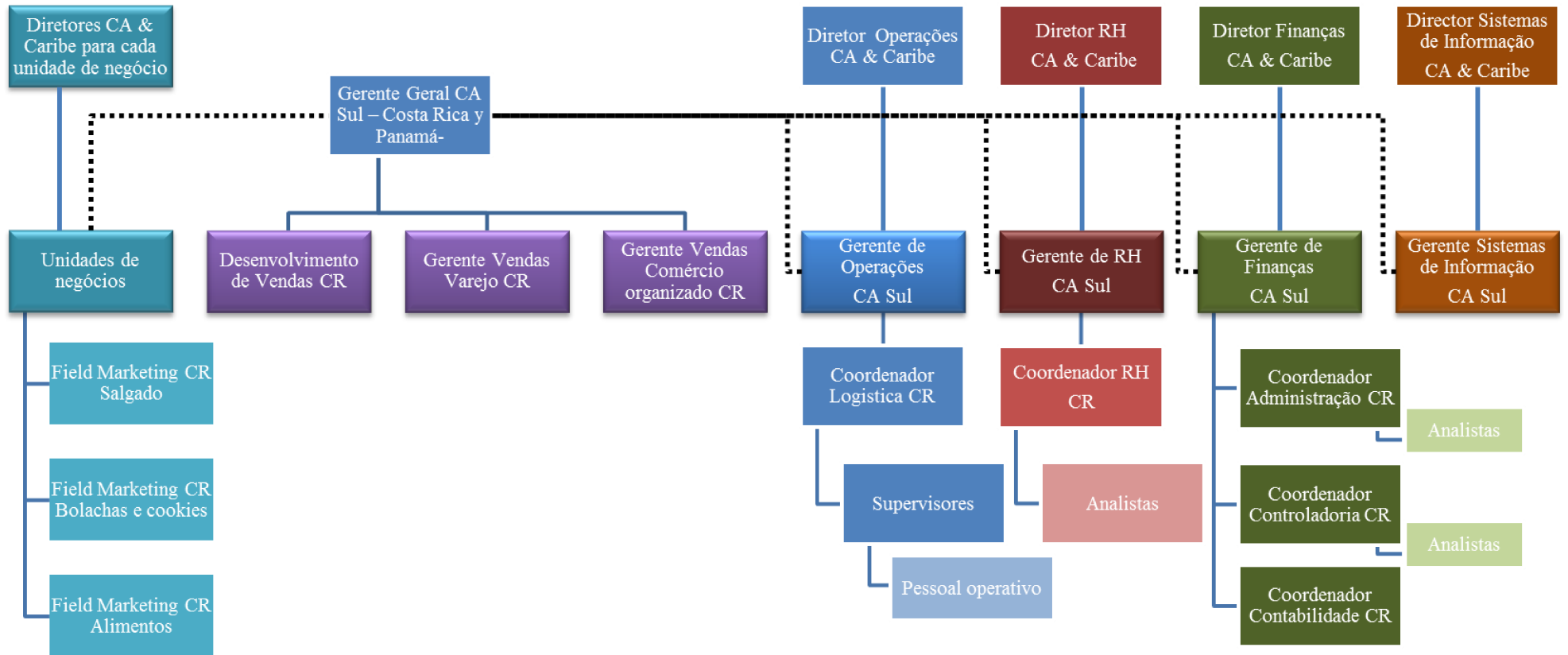
Nota: Para estas preguntas los entrevistados deben responder:

1. ¿Cómo funciona ese factor dentro de la empresa?
2. ¿Qué tipo de **impacto**/ beneficio este ítem genera para la empresa o para el departamento?

Factores	Ocurre raramente	2	3	4	Ocurre frecuentemente
1. Los gerentes y líderes de equipos promueven actitudes y acciones innovadoras y diálogo interfuncional, para tener diferentes perspectivas.					
2. Existe conocimiento individual y organizacional sobre las bases de la Integración Interna y sobre su importancia para la Orientación para el Mercado					
3. Hay acceso a las informaciones sobre producción, ventas, costos, mercado, competencia, que genera un ambiente de colaboración y cooperación entre departamentos.					
4. Existen sistemas de recompensas basados en metas de largo plazo, y que reconozcan la tolerancia al riesgo. Estos sistemas de recompensa/desempeño no generan conflictos entre áreas.					
5. Hay sistemas de información y herramientas de TI que integren conocimientos sobre el cliente en los procesos de innovación.					
6. Hay disposición para la discusión y toma de decisiones que tome en cuenta las experiencias individuales y la construcción colectiva de conocimiento.					
7. Los colaboradores son considerados como clientes internos, de forma tal que la organización busca retenerlo, capacitarlo, y motivarlo, promoviendo su desarrollo para conseguir su satisfacción.					
8. Son creadas estrategias para diseminar los proyectos de marketing dentro de la empresa. Las otras áreas internas usan ese conocimiento para planear su trabajo.					
9. El planeamiento estratégico de los puntos de contacto citados se da en conjunto, con el establecimiento de metas comunes para las unidades involucradas.					

Factores	Ocurre raramente	2	3	4	Ocurre frecuentemente
10. La organización aprende de las experiencias previas (Errores y Aciertos) y genera mecanismos para mejorar la integración de los departamentos involucrados en la Orientación para el Mercado.					
11. Son realizadas capacitaciones para los equipos que trabajan en conjunto, con diferentes lenguajes y los puntos de vista adoptados dentro de la organización. Esta estrategia reduce diferencias de lenguaje y cultura.					
12. Los funcionarios se conocen hace mucho tiempo y esto ayuda a comprender las actitudes y valores de cada uno.					
13. Las personas, entre funciones, se relacionan con confianza, independientemente de aspectos burocráticos o jerárquicos.					
14. Existen grupos multifuncionales permanentes o temporales que promueven la integración interfuncional entre las áreas involucradas.					
15. Los equipos trabajan en conjunto para resolver problemas y conflictos de interés individual y/o conjunto. Hay negociación entre las funciones para solución de problemas.					
16. Las personas que trabajan en estos equipos tienen libre acceso a comunicación informal frecuente, independientemente de la exigencia de comunicación formal.					
17. Existe intercambio de funciones entre miembros de los equipos para otra función integrada, en carácter temporal o permanente (<i>job-rotation</i>).					
18. Las funciones reconocen qué tanto dependen unas de otras, y por esto respetan, mutuamente, los límites y condiciones operacionales.					

APÊNDICE 3. Organograma da Organização CR



Fonte: Elaboração própria realizado a partir das entrevistas e validado com a coordenadora de RH da Organização CR

ANEXO A. Questionário Nível de Integração.

Item	Ocorre raramente	2	3	4	Ocorre frequentemente
1. Nesta empresa, normalmente, existe planejamento conjunto entre as áreas de marketing, logística e produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Normalmente acontecem reuniões entre as áreas de marketing, logística e produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Existe entendimento mútuo entre as áreas de marketing, logística e produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Cada função tem conhecimento sobre os princípios das funções imediatas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Existe comprometimento com os objetivos comuns	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. As minhas atividades estão sincronizadas com as atividades das áreas de marketing ou logística ou produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Existe um fluxo de informação e comunicação adequadas entre as áreas de marketing, logística e produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Existe compartilhamento de informações suficiente entre as áreas de marketing, logística e produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. As Tecnologias de informação e interação virtual são utilizadas a ponto de diminuir as barreiras à comunicação entre as áreas de marketing, logística e produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Existe incentivo da alta administração para gerar integração entre as áreas de marketing, logística e produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. As informações disponíveis nos sistemas de informação são suficientes para suporte a decisões entre marketing, logística e produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. As pessoas das áreas de marketing, logística e produção recebem treinamento adequado para executarem suas atividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Item	Ocorre raramente	2	3	4	Ocorre frequentemente
13. Para realizar meu trabalho, dependo de outras funções de marketing, logística ou produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. A proximidade física dos departamentos facilita a integração entre as áreas de marketing, logística e produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Cada área enxerga o negócio com foco apenas em suas próprias atividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Percebe-se que falta espírito de grupo entre as funções de marketing, logística e produção, para gerar um ambiente coletivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Existe comportamento individualista dos funcionários das áreas de marketing, logística e produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Existem conflitos de interesse, de difícil solução, entre as áreas de marketing, logística e produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Existem conflitos internos por causa de objetivos contraditórios entre as áreas de marketing, logística e produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Existem conflitos internos por causa da variação de percepções e interpretação dos objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Existe resistência em fornecer/compartilhar informações entre as áreas de marketing, logística e produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. As atividades das áreas de marketing, logística e produção não estão sincronizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Os procedimentos de trabalho entre as áreas de marketing, logística e produção estão mal definidas, a ponto de dificultar tomadas de decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Item	Ocorre raramente	2	3	4	Ocorre frequentemente
24. Existe sobreposição de atividades dentre as áreas de marketing, logística e produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Na área onde trabalho existe pessoas com dificuldade em realizar suas atividades por falta de habilidades específicas à função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Existe confiança e compromisso nos relacionamentos entre as áreas de marketing, logística e produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Existe um esforço mútuo para manter uma boa relação de trabalho entre as áreas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Existe cooperação informal entre os grupos/pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. É comum que um funcionário consulte o outro antes de tomar decisões que afetam a outros departamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Há um ambiente de confiança mútua e espírito de grupo, e isso contribui para a solução de conflitos, fortalecendo o relacionamento entre as pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. As áreas de marketing, logística e produção trabalham com cooperação espontânea, independente de uma ordem da chefia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. De maneira geral, os funcionários entendem as pressões e preocupações um do outro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Existem mecanismos formais e informais de trabalho, capazes de gerar colaboração entre as pessoas, sem excesso de burocracias e de estruturas rígidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Item	Ocorre raramente	2	3	4	Ocorre frequentemente
34. As pessoas são abertas para comunicação informal e frequentemente problemas podem ser resolvidos dessa forma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Considerando que a vantagem competitiva pode ser considerada como a vantagem que a empresa tem com relação aos seus concorrentes, pode-se dizer que a integração entre marketing, logística e produção oferece uma fonte de vantagem competitiva à empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. A Integração entre marketing, logística e produção proporciona que a empresa tenha atividades voltadas para o cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO B. Questionário Nível de Integração em Espanhol.

Ítem	Ocorre raramente	2	3	4	Ocorre frecuentemente
1. En esta empresa, normalmente, existe planeamiento conjunto entre las áreas de marketing, logística y producción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Normalmente hay reuniones entre las áreas de marketing, logística y producción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Existe entendimiento mutuo entre las áreas de marketing, logística y producción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Cada función tiene conocimiento sobre los principios de las funciones inmediatas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Existe compromiso con los objetivos comunes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mis actividades están sincronizadas con las actividades de las áreas de marketing o logística o producción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Existe un flujo de información y comunicación adecuadas entre las áreas de marketing, logística y producción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Se comparten informaciones suficientes entre las áreas de marketing, logística y producción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Las Tecnologías de información e interacción virtual son utilizadas al punto de disminuir las barreras de comunicación entre las áreas de marketing, logística y producción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Existe incentivo de la alta gerencia para generar integración entre las áreas de marketing, logística y producción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Las informaciones disponibles en los sistemas de información son suficientes para apoyar las decisiones entre marketing, logística y producción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Las personas de las áreas de marketing, logística y producción, reciben entrenamiento adecuado para ejecutar sus actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ítem	Ocurre raramente	2	3	4	Ocurre frecuentemente
13. Para realizar mi trabajo, dependo de otras funciones de marketing, logística o producción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. La cercanía física de los departamentos facilita a integración entre las áreas de marketing, logística y producción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Cada área analiza el negocio con foco apenas en sus propias actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Se percibe que falta espíritu de grupo entre las funciones de marketing, logística y producción, para generar un ambiente colectivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Existe comportamiento individualista de los funcionarios de las áreas de marketing, logística y producción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Existen conflictos de interés, de difícil solución, entre las áreas de marketing, logística y producción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Existen conflictos internos por causa de objetivos contradictorios entre las áreas de marketing, logística y producción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Existen conflictos internos por causa de la variación de percepciones e interpretación de los objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Existe resistencia en proveer/compartir informaciones entre las áreas de marketing, logística y producción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Las actividades de las áreas de marketing, logística y producción, no están sincronizadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Los procedimientos de trabajo entre las áreas de marketing, logística y producción, están mal definidas, al punto de dificultar la toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Existe sobreposición de actividades entre las áreas de marketing, logística y producción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. En el área donde trabajo existen personas con dificultad en realizar sus actividades por falta de habilidades específicas relacionadas con la función.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Existe confianza y compromiso en las relaciones entre las áreas de marketing, logística y producción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ítem	Ocurre raramente	2	3	4	Ocurre frecuentemente
27.Existe esfuerzo mutuo para mantener una buena relación de trabajo entre las áreas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.Existe cooperación informal entre los grupos/personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.Es común que un funcionario consulte a otro antes de tomar decisiones que afectan a otros departamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.Hay un ambiente de confianza mutua y espíritu de grupo, lo cual contribuye para la solución de conflictos, fortaleciendo las relaciones entre las personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.Las áreas de marketing, logística y producción trabajan con cooperación espontánea, independiente de una orden de la jefatura.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.De manera general, los funcionarios entienden las presiones y preocupaciones de unos y otros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.Existen mecanismos formales e informales de trabajo, capaces de generar colaboración entre las personas, sin exceso de burocracia y de estructuras rígidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.Las personas están abiertas para comunicación informal y frecuentemente los problemas puede ser resueltos de esta forma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.Considerando que la ventaja competitiva puede ser considerada como la ventaja que la empresa tiene en relación con sus competidores, puede decirse que la integración entre marketing, logística y comercial ofrece una fuente de ventaja competitiva de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.La integración entre marketing, logística y producción proporciona que la empresa tenga actividades dirigidas para el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>