

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

JULIANA LÚCIA ACCORDI FERRARI DAL PIAZ

**OS EFEITOS DA INTEGRAÇÃO DAS ÁREAS DE *MARKETING* E OPERAÇÕES
PARA
AS ORGANIZAÇÕES**

São Leopoldo
2006

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

Juliana Lúcia Accordi Ferrari Dal Piaz

**OS EFEITOS DA INTEGRAÇÃO DAS ÁREAS DE *MARKETING* E OPERAÇÕES
PARA
AS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada à Universidade
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS
como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Administração

Orientadora: Prof.^a D.^{ra} Teniza da Silveira

São Leopoldo

2006

Dissertação **OS EFEITOS DA INTEGRAÇÃO DAS ÁREAS DE *MARKETING* E OPERAÇÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES**, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Nível Mestrado da Universidade do Vale do Rio dos Sinos pela aluna Juliana Lúcia Accordi Ferrari Dal Piaz, e aprovada em 16/08/2006, pela Banca Examinadora.

Orientadora: Prof.^a D.^{ra} Teniza da Silveira
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Visto e permitida a impressão
São Leopoldo, _____.

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva
Coordenador Executivo PPG em Administração

DEDICATÓRIA

Ao meu marido João Júnior, meu grande incentivador, que nunca mediu esforços para me ajudar e apoiar em todos os momentos.

Aos meus pais Olir e Rosa Maria, que sempre me apoiaram e que foram os responsáveis por semear, desde a minha infância, os frutos que posso colher agora.

Aos meus irmãos Carlos Alberto e Luís Eduardo, que nunca deixaram de me ajudar quando precisei.

Meus agradecimentos:

- À Metalúrgica Meber Ltda., que acreditou no meu projeto e me forneceu todo o apoio que precisei para concluí-lo.
- Às empresas que participaram do estudo, pela atenção que me foi dispensada e pela prontidão com que se dispuseram a colaborar.

RESUMO

Apesar da evidente relevância da integração entre diferentes áreas funcionais, raros são os trabalhos que contemplam os efeitos dessa integração sobre o desempenho das organizações. O enfoque mais freqüente diz respeito à natureza dos conflitos existentes, à análise das barreiras que dificultam a integração ou aos mecanismos que facilitam a sua ocorrência. Este trabalho buscou analisar o impacto da relação entre as áreas de operações e *marketing* sobre a satisfação de clientes. Para tanto, foi realizado um estudo na indústria moveleira, utilizando como fonte de dados três empresas do setor, localizadas na cidade de Bento Gonçalves/RS, considerada um pólo do setor no Rio Grande do Sul. O método compreendeu a realização de duas pesquisas de natureza qualitativa: a primeira, para avaliar a existência e o nível de integração entre as áreas de operações e *marketing*; a segunda, para avaliar, entre clientes do setor moveleiro, o que consideravam importante que seu fornecedor oferecesse para que seu nível de satisfação fosse o mais alto possível, pesquisa esta feita com vistas a elaborar a escala de satisfação utilizada na fase seguinte. Posteriormente, foi realizada uma fase quantitativa, por meio da qual foi aplicada a pesquisa de satisfação aos clientes de cada empresa. Os dados qualitativos foram analisados quanto ao conteúdo, enquanto que os dados de satisfação de clientes foram submetidos à análise fatorial, e, para avaliar a associação entre a integração e a satisfação, foi empregada a análise de variância e a análise de correspondência. Os resultados finais obtidos levam à conclusão de que a integração entre os setores de *Marketing* e Operações, no caso analisado, não influencia na satisfação dos clientes no segmento de mercado estudado.

Palavras-chave: *marketing*, operações, conflito, integração, satisfação de clientes.

ABSTRACT

Despite the evident relevance of the integration between different functional areas, rare are the cases that contemplate the effect of this integration in the performance of the organizations. The most frequent approach is related to the nature of the existing conflicts, to the analysis of the barriers that make difficult the integration or the mechanisms that facilitate its occurrence. The present work looked for analyzing the impact of the relation between the operational and marketing areas concerning customer's satisfaction. So a study about the furniture industry was performed, using three companies of the sector as source of data, located in the city of Bento Gonçalves/Rio Grande do Sul, which is considered as an important region of the sector. The method was based on the accomplishment of two researches of qualitative nature, the first one to evaluate the existence and the level of integration between the operational area and the marketing area, while the second one to evaluate, among the customers of the furniture sector what they considered important to be offered by the suppliers in order to make the level of satisfaction as high as possible. This research was done in order to elaborate a scale of satisfaction to be used in the next phase. Later, a quantitative phase was performed, in which was applied the research focused on customer's satisfaction of each company. The qualitative data had been analyzed in terms of content, while the data of customer's satisfaction had been submitted to a factorial analysis. In order to evaluate the relation between integration and satisfaction, the analysis of variance and the analysis of correspondence were used. The final results lead us to conclude that the integration between Marketing and Operational sectors, in this case, do not cause any influence over the customer's satisfaction in the studied segment of market.

Keywords: marketing, operations, conflict, integration, customer's satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representatividade do setor moveleiro na economia de Bento Gonçalves.....	19
Figura 2 – Grupos de fatores que determinam o desempenho de uma organização	22
Figura 3 – <i>Supply Chain</i> em uma empresa.....	27
Figura 4 – A natureza da ciência do <i>Marketing</i>	33
Figura 5 – Razões de conflitos entre <i>marketing</i> e operações	35
Figura 6 – Áreas de decisão em que é possível a integração <i>marketing</i> /operações.	41
Figura 7 – Conflito interfuncional manifestado	42
Figura 8 – Como os clientes selecionam entre fornecedores concorrentes	44
Figura 9 – Origem dos rendimentos	47
Figura 10 – Mecanismo de integração proposto.....	90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gráfico de autovalores	74
Gráfico 2 - Resultado da análise de correspondência entre os resultados das coletas de dados	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados de exportação e faturamento do setor moveleiro do Rio Grande do Sul e do Brasil.....	20
Tabela 2 – Dados do setor moveleiro de Bento Gonçalves e sua representatividade	20
Tabela 3 – Questões a serem definidas em que a cooperação entre <i>marketing</i> e operações é necessária, mas também com potencial de conflito.....	36
Tabela 4 – Dados dos gestores entrevistados nas empresas	54
Tabela 5 – Categorias e respectivas frequências e percentuais de aparição identificadas na Análise de Conteúdo das entrevistas com os gestores.....	62
Tabela 6 – Categorias e respectivas frequências de aparição identificadas pelos analistas nas entrevistas com gestores	63
Tabela 7 – Comunalidades	72
Tabela 8 – Total da variância explicada	73
Tabela 9 – Matriz rotada de componentes.....	75
Tabela 10 – Nomes e significados dos fatores	76
Tabela 11 – Teste de Homogeneidade da Variância	78
Tabela 12 – Tabela ANOVA	79
Tabela 13 – Comparações múltiplas.....	80
Tabela 14 – Estatística descritiva	80
Tabela 15 – Grau de satisfação dos clientes das empresas estudadas	82
Tabela 16 – Resultados da satisfação dos clientes de cada empresa estudada	83
Tabela 17 – Perfil das colunas.....	84
Tabela 18 – Sumário da análise de correspondência a 8 graus de liberdade.....	84

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Definição do Problema.....	14
1.2	Objetivos.....	15
1.2.1	Objetivo Geral.....	15
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
1.3	Justificativa.....	16
1.4	Delimitação do Estudo.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1	Integração entre <i>Marketing</i> e Operações.....	22
2.1.1	A Evolução da Operação.....	23
2.1.2	O Surgimento e a Evolução do <i>Marketing</i>	28
2.1.3	Os Conflitos entre <i>Marketing</i> e Operações.....	34
2.1.4	A Integração entre <i>Marketing</i> e Operações.....	39
2.2	Satisfação dos Clientes.....	43
3	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	49
3.1	Delineamento do Estudo.....	49
3.2	Critérios de Seleção das Empresas e dos Entrevistados.....	51
3.3	Coleta de Dados.....	51
3.3.1	Identificação das Empresas Participantes do Estudo.....	52
3.3.2	Entrevistas em Profundidade com Gestores.....	53
3.3.3	Entrevistas em Profundidade com Lojistas.....	55
3.3.4	<i>Survey</i>	56
4	RESULTADOS.....	60
4.1	Análise de Conteúdo.....	60
4.1.1	Análise de Conteúdo das Entrevistas com Lojistas.....	61
4.1.2	Análise de Conteúdo das Entrevistas com Gestores.....	62

4.1.2.1	<i>A Empresa A</i>	64
4.1.2.1.1	<i>Caracterização da Empresa</i>	64
4.1.2.1.2	<i>Análise dos Resultados</i>	64
4.1.2.2	<i>A Empresa B</i>	66
4.1.2.2.1	<i>Caracterização da Empresa</i>	66
4.1.2.2.2	<i>Análise dos Resultados</i>	66
4.1.2.3	<i>A Empresa C</i>	68
4.1.2.3.1	<i>Caracterização da Empresa</i>	68
4.1.2.3.2	<i>Análise dos Resultados</i>	69
4.1.2.4	<i>Análise das Entrevistas</i>	70
4.2	<i>Análise da Pesquisa de Satisfação de Clientes</i>	71
4.2.1	<i>Análise Fatorial</i>	71
4.3	<i>Análise da Relação entre a Integração de Marketing e Operações e a Satisfação dos Clientes</i>	77
4.3.1	<i>Análise de Variância (ANOVA)</i>	78
4.3.2	<i>Análise de Correspondência</i>	81
4.3.3	<i>Comentários sobre os Resultados</i>	86
5	<i>CONCLUSÕES</i>	89
5.1	<i>Limitações do Estudo</i>	91
5.2	<i>Sugestões para Pesquisas Futuras</i>	92
6	<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	94
	<i>APÊNDICE A – Escala Aplicada na Seleção das Empresas</i>	101
	<i>APÊNDICE B – Escala Aplicada aos Gestores das Empresas Seleccionadas</i>	102
	<i>APÊNDICE C – Entrevista Aplicada Aos Lojistas para Desenvolvimento da Escala de Satisfação</i>	104
	<i>APÊNDICE D – Escala de Satisfação Aplicada aos Lojistas</i>	105
	<i>APÊNDICE E – Mensagem Enviada aos Respondentes da Pesquisa de Satisfação</i>	106
	<i>APÊNDICE F – Mensagem Enviada aos Respondentes na Segunda Tentativa de Coleta de Dados para a Pesquisa de Satisfação</i>	107

1 INTRODUÇÃO

Desde o século passado, muito tem sido comentado e publicado a respeito da tomada de decisão conjunta nas empresas, de forma a tornar essa atividade o mais estratégica possível. Dentro deste contexto, passou a ser avaliada também a falta de alinhamento entre áreas distintas, visto que essa questão causa dificuldades de integração entre funções e também prejudica o posicionamento estratégico das organizações. Para Parente *et al.* (2002), a tomada de decisão conjunta entre diferentes áreas, bem como a integração entre duas ou mais áreas funcionais é um assunto de relevância a ser tratado no gerenciamento das organizações.

Neste contexto, entre as várias áreas existentes em uma organização, passou-se a observar, com maior atenção, a relação tumultuada existente entre *marketing* e operações, e, desde então, tem sido enfatizada a necessidade de integração dessas áreas na tomada de decisões estratégicas para a organização (HAUSMAN; MONTGOMERY; ROTH, 2002; HUTT; SPEH, 1984; MALHOTRA; SHARMA, 2002; SAWHNEY; PIPER, 2002; SHAPIRO, 1977).

Essa integração vem ao encontro da necessidade crescente das organizações de alinhar os produtos que são ofertados com a necessidade demonstrada pelo mercado consumidor. Essa questão tornou-se crucial para a manutenção e sobrevivência dessas organizações. Jain (2000) confirma isso ao afirmar que o fracasso da maioria dos lançamentos de novos produtos ocorre justamente devido à falta de interesse ou de necessidade do mercado consumidor em seu uso. Assim, percebe-se que há uma lacuna entre a teoria e a prática dessa integração e que muitas organizações ainda encontram dificuldade em implementá-la.

Junto a isso, outra questão que também pode ser afetada é a satisfação dos clientes, visto que a falta de integração entre *marketing* e operações pode causar uma falta de

alinhamento entre o que os clientes esperam e o que a empresa efetivamente está oferecendo ao mercado consumidor.

Com base neste cenário e na necessidade de mais pesquisas acerca deste item, propõe-se um estudo a fim de determinar quais as implicações para a *performance* das empresas no que se refere à satisfação dos clientes, quando adotada uma estrutura que integre as áreas de *marketing* e de operações.

1.1 Definição do Problema

De acordo com Mukhopadhyay e Gupta (1998), os conflitos interfuncionais dentro das organizações podem ocorrer entre quaisquer áreas que tenham funções distintas; entretanto nenhum deles é tão freqüente e causa tanto impacto perante os clientes como o conflito entre *marketing* e operações. Esse conflito torna-se mais relevante que os demais, porque afeta justamente a interface da empresa com o mercado.

Sobre isso, Blois (1980) afirma que *marketing* e operações são funções que devem criar valor para a empresa, visto que, entre as funções de *marketing*, está a etapa essencial de verificar as necessidades e tendências do mercado, enquanto que, baseado nessas informações, operações deve criar condições de entregar produtos que satisfaçam esses objetivos e, para que esse processo tenha bons resultados, é necessária uma forte ligação entre essas áreas.

Baseando-se nisso, pode-se dizer que a não-integração entre essas áreas gera problemas para a organização como um todo, a partir do instante em que afeta seu desempenho perante seus clientes. Shapiro (1977) sugere algumas áreas, nas quais acredita que os conflitos entre esses dois setores possam ser mais intensos, e entre elas verificam-se algumas de vital importância para o bom desempenho de uma empresa, como: capacidade planejada e previsão de vendas de longo prazo; planejamento de produção e previsão de vendas de curto prazo; entrega e distribuição; garantia da qualidade; *mix* de produtos; controle

de custos; e novos produtos, entre outras áreas. Conforme pode ser observado, essas são questões fundamentais para que uma organização industrial possa desenvolver-se e, até mesmo, manter-se competindo nos mercados atuais. Sem o correto funcionamento dessas áreas, a organização tem seu resultado comprometido e sua sobrevivência ameaçada.

Dessa forma, pode-se observar que a não-integração entre as áreas analisadas gera graves problemas para as organizações, especialmente em questões estratégicas como planejamento de curto e longo prazo e posicionamento no mercado, a partir do momento que afetam diretamente outros pontos da empresa que agem diretamente sobre a satisfação dos clientes, a saber: entrega, *mix* de produtos e desenvolvimento de novos produtos.

Dentro deste contexto e verificando-se a importância dessas questões no ambiente competitivo atual, propõem-se o seguinte problema de pesquisa: A integração entre as funções de *marketing* e de operações pode afetar a *performance* das empresas no que se refere à satisfação dos clientes?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o impacto da relação entre as áreas de operações e *marketing* na *performance* de indústrias gaúchas do setor moveleiro em relação à satisfação dos clientes.

1.2.2 Objetivos Específicos

a. Identificar as percepções da área de *marketing* e da área de operações sobre a relação entre as duas áreas.

- b. Avaliar a extensão da integração entre essas áreas, quando e se existente.
- c. Identificar a existência de barreiras à integração entre as áreas estudadas.
- d. Propor mecanismos para reduzir as possíveis barreiras existentes.

1.3 Justificativa

Considerando as áreas de *marketing* e de operações como de vital importância para atender as necessidades dos clientes-alvo, visto que, enquanto a primeira é responsável pela interface com o mercado, buscando as necessidades a serem satisfeitas em termos de produtos, tendências, preços e qualidade ofertada, a segunda tem a responsabilidade de converter os processos internos em soluções que atendam ao que foi sinalizado pelo mercado; e, considerando o histórico de conflitos existentes entre as áreas em questão, é de fundamental importância sua integração não só como técnica de gestão, mas, de acordo com O'Leary-Kelly e Flores (2002), também como forma de criar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Essa afirmação pode ser justificada tendo em vista o conceito de vantagem competitiva explicitado por Barney, *apud* Vasconcelos e Brito (2004, p. 54): “Diz-se que uma empresa possui uma vantagem competitiva quando está implementando uma estratégia de criação que não esteja sendo simultaneamente implementada por seus concorrentes potenciais, os quais são incapazes de repetir os benefícios desta estratégia”.

Esse conceito revela que uma empresa tem vantagem competitiva no mercado sempre que possui diferenciais em relação aos seus concorrentes, o que condiz com o resultado da integração interfuncional proposto por Valle e Avella (2003), ao dizerem que empresas que possuem times interfuncionais obtêm altas percentagens de produtos com sucesso no mercado. No mesmo sentido, registra-se a afirmação de Berry e Cooper (1999), quando comentam que há evidências crescentes de que o alcance de vantagens competitivas através

do aumento na variedade de produtos é altamente dependente do alinhamento entre as estratégias de *marketing* e de operações e que falhas nessa relação podem, em determinados casos, causar sérias conseqüências financeiras para a organização.

Isso pode ser justificado tendo em vista o impacto resultante para a organização quando *marketing* e operações tomam decisões estratégicas sem considerar as necessidades umas das outras. Sobre o assunto, Sawhney e Piper (2002) comentam que a tomada de ações inconsistentes por essas duas áreas pode causar severas implicações para a empresa em termos de oportunidades de mercado, qualidade e custo.

Outra questão a ser destacada e que justifica a relevância do tema proposto é a evolução dos mercados. Nesse sentido, Hausman et al. (2002) comentam que, o encurtamento no ciclo de vida dos produtos, os avanços tecnológicos em produtos e processos, a globalização dos mercados, o consumismo e a rapidez de mudanças têm somente aumentado a necessidade das empresas em interligar as estratégias de marketing e de operações. Bregman (1995) afirma que esta evolução dos mercados tem como conseqüência natural, entre outras, o aumento da pressão sobre as empresas em fatores como redução de custos e de preços e que um processo de decisão que integre diferentes áreas auxilia no alcance desses objetivos. Wheelwright e Hayes (1985), por sua vez, afirmam que, encontrando maneiras de integrar as funções de uma organização, as empresas se tornarão suficientemente fortes, persuasivas e combativas para ir além do pensamento administrativo convencional e adaptarem-se às mudanças do competitivo e crescente mundo industrial.

Baseando-se nesses contextos, surge a necessidade de um estudo que avalie de que maneira essa integração afetará a *performance* da empresa na forma como atende as necessidades de seus clientes; portanto, no grau de satisfação que gera nesses clientes.

1.4 Delimitação do Estudo

Como já foi mencionado, os conflitos entre áreas distintas podem ocorrer, com certa frequência, em qualquer tipo de organização; entretanto, entre as áreas de *marketing* e operações, eles parecem ser mais freqüentes devido ao antagonismo de objetivos existentes entre as áreas. Esse antagonismo tem raízes históricas, provenientes de orientações distintas, basicamente residentes no fato de que, enquanto a primeira almeja um *mix* amplo de produtos que atenda vários segmentos de mercado com preços competitivos, a segunda busca a redução dos custos operacionais, tendo consciência de que estes são melhores, quanto menor for o *mix*, podendo dessa forma produzir lotes maiores dos mesmos produtos.

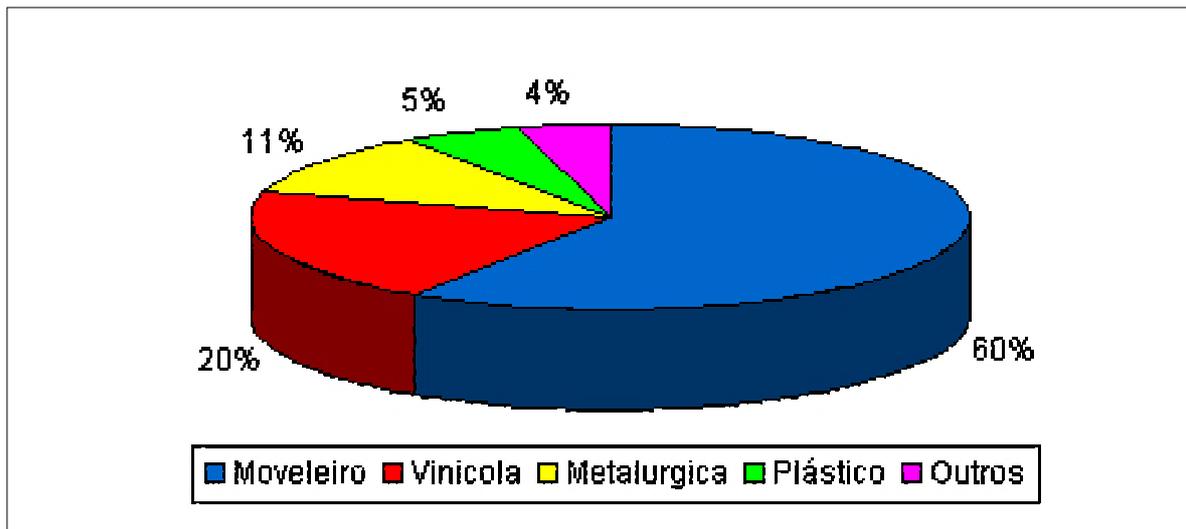
O tema integração interfuncional tem sido investigado especialmente ao longo das últimas décadas, porém, de acordo com Paiva e Silveira (2004), existe uma lacuna tanto na literatura, quanto em sua aplicação. Muitos estudos têm citado a relevância do tema sobre o processo de desenvolvimento de novos produtos (CALANTONE; DRÖGE; VICKERY, 2002; KOUFTEROS; VONDEREMBSE; JAYARAM, 2005; SARIN; MACDERMOTT, 2003; SONG; WEISS-MONTOYA; SCHMIDT, 1997; VALLE; AVELLA, 2003). Outros têm estudado o tema a partir dos conflitos existentes ou da proposição de mecanismos de interação (HAUSMAN *et al.*, 2002; HUTT; SPEH, 1984; MALHOTRA; SHARMA, 2002; MUKHOPADHYAY; GUPTA, 1998; PAIVA; SILVEIRA, 2004; SHAPIRO, 1977). Entretanto, pouco tem sido publicado sobre os efeitos da integração de *marketing* e operações sobre a satisfação dos clientes.

O tema escolhido para este estudo busca justamente analisar formas de reduzir tais conflitos, verificar seus efeitos sobre a satisfação dos clientes e assim melhorar o desempenho da organização como um todo. O setor escolhido para o estudo foi o moveleiro, devido à sua representatividade para a economia do Rio Grande do Sul e para o Brasil, conforme pode ser verificado nas Tabelas 1 e 2.

O estudo ficou limitado também ao cenário nacional, especificamente a empresas com sede em Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul. Essa limitação foi feita em razão de estar localizado na serra gaúcha, onde se encontra o município de Bento Gonçalves, o maior pólo

moveleiro do Brasil. Segundo dados do Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de Bento Gonçalves – SINDMÓVEIS (2005), o setor moveleiro responde por 60% da representatividade econômica do município, conforme Figura 1, enquanto que, de acordo com dados da Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul – MOVERGS (2005), o Estado responde por cerca de 26% das exportações de móveis do Brasil e por cerca de 30% do faturamento total do setor em nível nacional, o que pode ser afirmado com base nos dados da Tabela 1. Nesse cenário, Bento Gonçalves responde por cerca de 40% do faturamento e por, aproximadamente, 8,4% das exportações do setor no Estado do Rio Grande do Sul, conforme pode ser observado na Tabela 2, onde se encontram também dados do setor em âmbito nacional.

Figura 1 – Representatividade do setor moveleiro na economia de Bento Gonçalves



Fonte: Adaptada de SINDIMÓVEIS (2005)

Com base nesses dados, que indicam a importância do setor e do município na economia do Rio Grande do Sul e do Brasil, o estudo tem por objetivo avaliar os efeitos da integração das áreas de *marketing* e de operações em indústrias moveleiras sobre a *performance* dessas empresas no que diz respeito ao atendimento das necessidades dos clientes, ou seja, à satisfação deles, tendo em vista ser possivelmente esta a questão diretamente afetada por tal integração. A análise da satisfação foi feita sobre os clientes das indústrias estudadas, considerando que essas indústrias atendem ao varejo.

Tabela 1 – Dados de exportação e faturamento do setor moveleiro do Rio Grande do Sul e do Brasil

ANO	Faturamento Rio Grande do Sul	Faturamento Brasil	Exportação Brasil	Exportação Rio Grande do Sul
1999	R\$ 1,40 bi.	R\$ 7,3 bi.	US\$ 407 mi	US\$ 120 mi.
2000	R\$ 1,65 bi.	R\$ 8,8 bi.	US\$ 514 mi.	US\$ 160 mi.
2001	R\$ 1,91 bi.	R\$ 9,7 bi.	US\$ 509 mi.	US\$ 153 mi.
2002	R\$ 2,63 bi.	R\$ 10,3 b.	US\$ 561 mi.	US\$ 147 mi.
2003	R\$ 2,64 bi.	R\$ 8,8 bi.	US\$ 703 mi.	US\$ 184 mi.

Fonte: Adaptada de MOVERGS (2005)

Tabela 2 - Dados do setor moveleiro de Bento Gonçalves e sua representatividade

	Brasil	RS	Bento Gonçalves
Faturamento do setor	R\$ 10,3 bilhões	R\$ 2,15 bilhões	R\$ 866 milhões
Exportação do setor em milhões	US\$ 536	US\$ 147	US\$ 28

Fonte: Adaptada de SINDIMÓVEIS (2005)

O uso da satisfação dos clientes como medida de *performance* foi escolhido devido à sua relevância em termos de avaliação para as organizações. De acordo com Bernhardt *et al.* (2000), pesquisas realizadas com os principais executivos de indústrias americanas demonstraram que 64% dos pesquisados indicam a satisfação dos clientes como a principal prioridade de suas organizações, enquanto que os 36% restantes indicam essa questão como uma das prioridades a serem atingidas. Os autores comentam também que a satisfação dos clientes é importante, visto que consumidores satisfeitos devem tornar-se consumidores leais e atrair outros potenciais consumidores leais, e esta lealdade deve refletir-se na *performance* financeira da empresa.

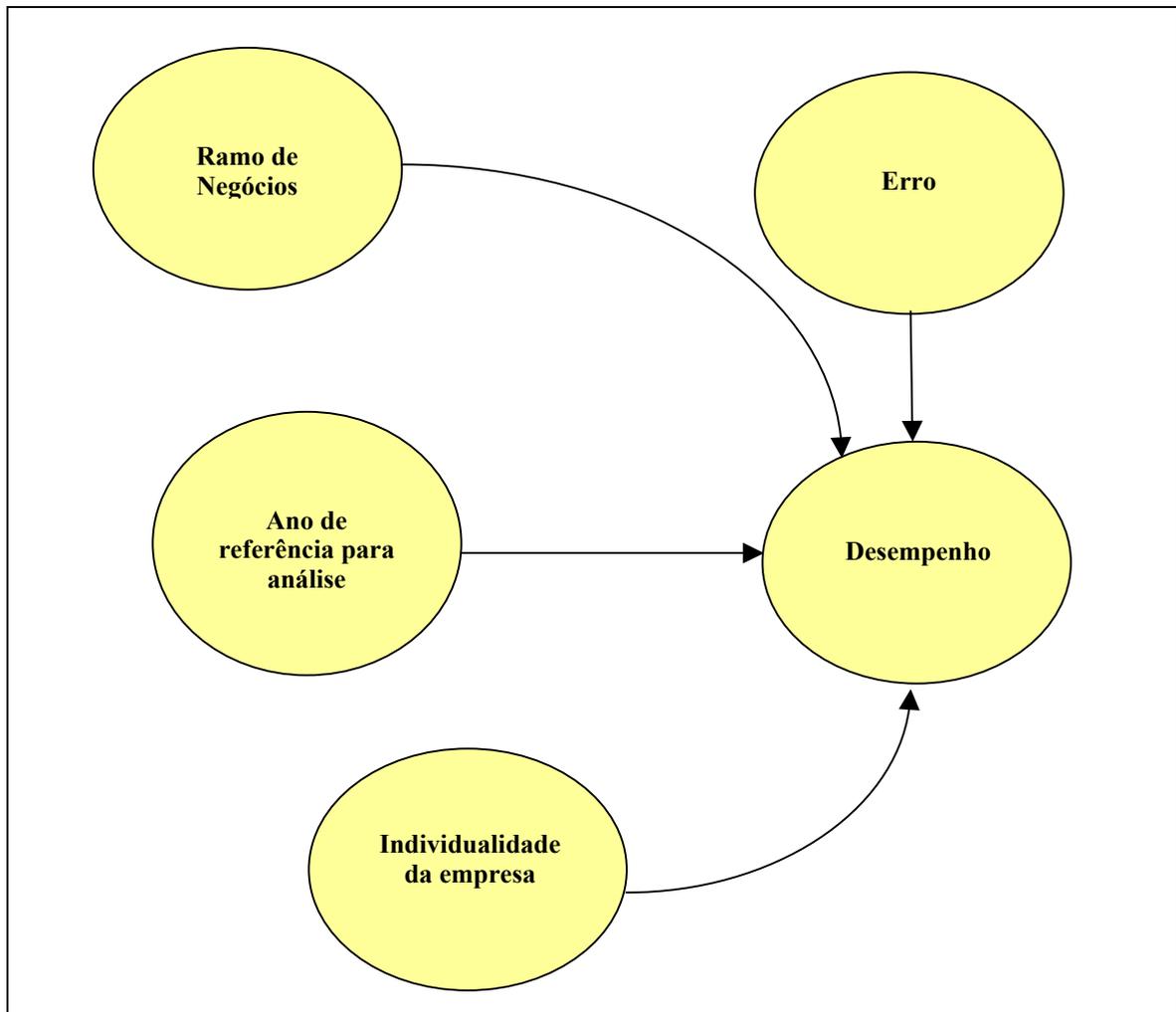
2 REFERENCIAL TEÓRICO

A escolha do tema proposto sugere a necessidade de uma avaliação mais profunda das duas áreas envolvidas, a fim de buscar mais subsídios que expliquem, da melhor forma, os conflitos visivelmente existentes entre elas, bem como para entender a evolução dessas áreas ao longo do tempo e seus diferentes posicionamentos e formas de atuação dentro das organizações desde sua criação até os dias atuais.

Outra questão importante a ser avaliada é a forma como essas áreas influenciam, positiva ou negativamente, no desempenho das organizações. Na Figura 2, podem-se observar os vários grupos de fatores que, segundo Vasconcelos e Brito (2004), determinam o desempenho de uma organização. Entretanto esses mesmos autores comentam que, de forma geral, cerca de 35% a 50% da variância observada no desempenho de uma empresa podem ser atribuídos a fatores específicos e peculiares dessa empresa, onde devem ser incluídos os setores de *marketing* e operações, enquanto que fatores como ramo de negócios ou setor industrial respondem por percentuais menores de influência, que podem variar entre valores de 10% e 20%.

Dentro desse contexto, dada a importância estratégica das áreas de *marketing* e operações, dentro das organizações, é necessário apresentar um histórico da evolução de ambas, bem como da importância da integração entre elas e os conflitos existentes, além de apresentar a relevância da questão satisfação dos clientes para o desempenho das organizações. Para isso, o referencial teórico a seguir contempla duas seções: a primeira, que faz referência à evolução, aos conflitos e à integração entre as áreas de *marketing* e de operações; e a segunda, que tratará da questão satisfação dos clientes.

Figura 2 – Grupos de fatores que determinam o desempenho de uma organização



Fonte: Adaptado de Vasconcelos e Brito (2004, p. 55)

2.1 Integração entre *Marketing* e Operações

A questão da integração entre áreas funcionais importantes é um tema que, ao longo dos anos, vem sendo estudado em diversas áreas, (CALANTONE *et al.*, 2002; HUTT; SPEH, 1984; KOUFTEROS *et al.*, 2005; SONG *et al.*, 1997; WHEELWRIGHT; HAYES, 1985). Seu uso em empresas também não é recente; muitos conceitos da literatura de negócios a enfatizam. O *Total Quality Management* (TQM), como uma filosofia de negócios, adere à

melhoria contínua e à satisfação dos clientes internos e externos. O *Business Process Reengineering* (BPR) é uma versão radical do TQM, em que a melhoria envolve redesenho do processo. *Supply chain management* (SCM), *just-in-time*, (JIT) e manufatura por células são também conceitos que esboçam múltiplas partes do processo de tomada de decisão (PARENTE, 1998).

Pode-se dizer, entretanto, que, dentro desta integração interfuncional que vem sendo buscada em diversas áreas internas das empresas e, mesmo, em algumas situações onde têm se apresentado interesse em integrar as empresas com outras organizações ligadas a elas, podendo ser citados fornecedores e operadores logísticos, tem se destacado o interesse pela integração entre as áreas de *marketing* e de operações, devido à sua importância estratégica perante a organização e à maior probabilidade de ocorrência de conflitos.

De acordo com Lovelock, *apud* Fernandes (2004), as funções de *marketing* e produção orientam a estratégia adotada pela empresa para competir no mercado, e os gerentes responsáveis por essas áreas frequentemente estão em desacordo, o que gera problemas para a administração da organização e para o posicionamento estratégico adotado pela empresa.

Em muitas empresas, pode ser verificada a existência de conflitos entre essas duas áreas, o que, provavelmente, possa ser atribuído às diferentes visões estratégicas das áreas em questão quando do início de cada uma em sua evolução histórica. Neste ponto, a fim de melhorar o entendimento da questão, pode-se fazer um paralelo evolutivo das duas atividades e, posteriormente, comentários sobre os conflitos e sobre a integração propriamente dita.

2.1.1 A Evolução da Operação

Inicialmente, é necessário definir a função produção, que, segundo Martins e Laugeni (1998, p. 1), pode ser entendida pelo seguinte conceito: "conjunto de atividades que levam à transformação de um bem tangível em outro com maior utilidade."

Ainda segundo Martins e Laugeni (1998), a atividade de produzir algo, mesmo quando ainda inexistia o comércio, pode ser datada do início da origem do homem, quando este confeccionava os utensílios necessários para sua sobrevivência. Entretanto, com o passar do tempo, algumas pessoas que passaram a destacar-se em suas habilidades na confecção de certos bens, passaram a vendê-los ou negociá-los em troca de algo, caracterizando assim as atividades dos primeiros artesãos e a primeira forma de produção organizada.

Posteriormente, essa situação alterou-se com a Revolução Industrial no século XVIII. O trabalho humano começou a ser substituído pelas máquinas, inicialmente a vapor, e surgiram as primeiras fábricas, onde os artesãos que antes trabalhavam individualmente passaram a ser agrupados.

Com o surgimento das fábricas e a produção de maiores quantidades de produtos, surgiram os primeiros conceitos de padronização de produtos e processos, treinamentos, controles e também as primeiras necessidades de técnicas de vendas.

Após essa etapa, de uma forma geral, pode-se dizer que passaram a vigorar os modelos de gestão desenvolvidos primeiramente por Taylor e, posteriormente, por Ford. Ambos criaram mecanismos que modificaram a estrutura produtiva estabelecida até então e também promoveram alterações significativas na sociedade da época.

Taylor, com a introdução de métodos científicos no trabalho, alterou processos e obteve altos ganhos de produtividade que, segundo Martins e Laugeni (1998), “é a procura incessante por melhores métodos de trabalho e processos de produção, com o objetivo de se obter melhoria da produtividade com menor custo possível”.

Ford, observando essas mesmas técnicas, revolucionou o conceito de empresa, criando a linha de montagem que fez surgir o conceito de Produção em Massa, isto é, a produção de grandes volumes de produtos padronizados. Essas técnicas resultaram em grandes ganhos de produtividade e de qualidade, o que permitiu que os produtos fossem vendidos a preços mais baixos, de forma que a população em geral tivesse acesso a eles.

Esse modelo, em sua concepção, buscava reduzir ao máximo os custos de produção, o que resultava em produtos de menor preço de venda; entretanto não permitia nenhuma flexibilidade produtiva ou opções alternativas ao consumidor.

Ambos os modelos de gestão trouxeram avanços importantes para as indústrias em termos de produtividade, como afirma Cleto (2002, p. 38):

[...] produção em grande escala e em grandes lotes com correspondente redução dos custos unitários; elevada especialização do trabalho no chão-de-fábrica; inexistência de envolvimento do trabalhador com a qualidade, sugestões ou melhorias das operações; o máximo possível em termos de verticalização da produção, etc.

Além disso, esses mecanismos criaram condições que transformaram uma população predominantemente agrícola, que possuía uma demanda potencial de consumo em clientes com reais condições de compra, o que provocou significativas e irreversíveis mudanças na sociedade da época.

Essa visão foi válida enquanto a procura era maior que a oferta, e os clientes não tinham opção de escolha nos produtos que compravam. Entretanto, através da evolução das indústrias e das mudanças econômicas sofridas pelos países, ocorreu um aumento natural na concorrência entre as empresas, o que possibilitou aos consumidores novas alternativas de compra.

Nesse estágio da evolução, pode-se citar o modelo implantado por Alfred Sloan na *General Motors Company*, onde, assim como no caso citado, algumas empresas passaram a flexibilizar sua produção, aumentando seus custos e preços de venda, mas, em contrapartida, permitindo aos clientes a possibilidade da escolha, que poderia ainda ser pelo melhor preço, mas também poderia ser pela melhor qualidade ou, talvez, pelo melhor *design*, bem como outros atributos que passaram a ser considerados nas decisões de compra.

Essa evolução fez com que as empresas que antes somente se preocupavam com a quantidade produzida passassem a considerar outros fatores, como as necessidades dos clientes e a forma como estes decidiam pela compra de um ou de outro produto. É importante ressaltar, entretanto, que, mesmo com essa mudança de conceito, os princípios de produção que regiam as empresas, nesse momento, ainda eram os da produção em massa.

Em meados do século XX, a necessidade de maior controle da produção deu origem aos sistemas de gestão e controle via computador. Surgiram então as primeiras versões dos sistemas chamados MRP (*Materials Requirements Planning*).

Outra questão importante que ocorreu nessa evolução e que não pode deixar de ser mencionada é o fato de que a busca constante por aumentos de produtividade e eficiência e o seu efetivo benefício às empresas em forma de redução de custos proporcionaram, após algum tempo, outra importante mudança de cenário.

Visto que a oferta tornou-se maior que a demanda em muitos casos, nessa época, inicialmente no Japão, para ajustar a indústria à real demanda de mercado e situação econômica do país, Taichi Ohno adotou na *Toyota Motor Company* o sistema denominado produção enxuta, no qual as idéias de Ford foram adaptadas à nova condição econômica e social existente. Tal sistema, ainda hoje muito utilizado, passou a ser adotado no mundo inteiro.

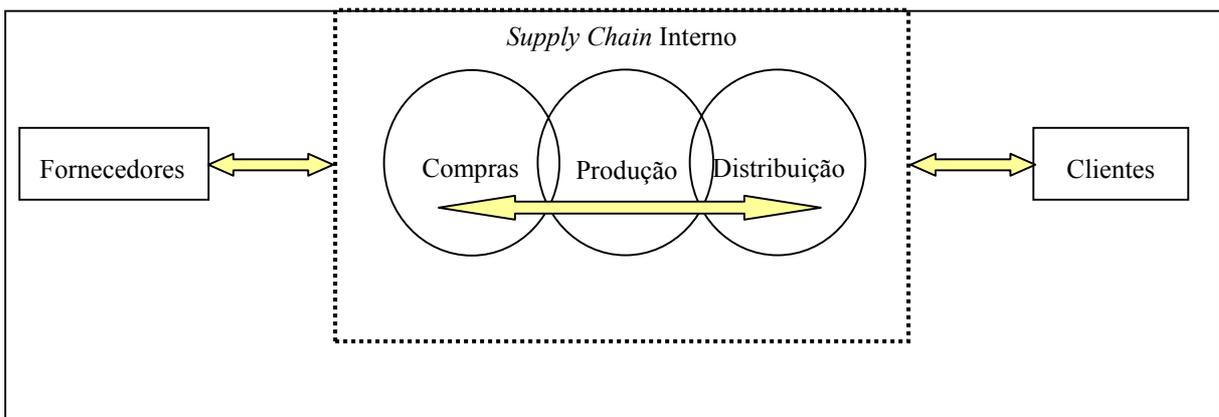
Nesse contexto, segundo Parente (1998), na perspectiva histórica, o que se observa é que antes as empresas foram orientadas para a produção e, atualmente, estão se orientando para os clientes.

Isso pode ser visto com maior frequência em organizações onde existe uma preocupação com a concorrência que hoje se apresenta de forma global, ou seja, as empresas que antes produziam para competir em mercados locais, atualmente têm que estar preocupadas com concorrentes do mundo inteiro e, para isso, precisam, cada vez mais, elaborar estratégias de competição que tenham como alvo principal a manutenção e a conquista de novos clientes. Nesse novo cenário, esta preocupação deixou de ser obrigação somente de áreas como a comercial e de *marketing* e passou a ser de toda empresa onde, sem dúvida alguma, a operação, com toda sua área de abrangência, possui papel fundamental.

Assim, a área de operações que, inicialmente, tinha somente como preocupação a produção de bens propriamente dita, evoluiu para um papel mais abrangente dentro das organizações, chegando aos dias atuais englobando com uma série de atribuições dentro das empresas, com atividades que vão desde a definição da necessidade de materiais a serem adquiridos até a distribuição dos produtos aos clientes.

Estas atribuições de natureza mais ampla passaram a ser denominadas de *Supply Chain Management* (SCM), que, segundo Chen e Paulraj (2004), pode ser identificada como uma cadeia que envolve materiais, informações e processamento de serviços, unindo características de suprimentos, transformação e demanda. Este elo é representado por estes mesmos autores através da Figura 3, que pode ser visualizada abaixo.

Figura 3 - Supply Chain em uma empresa.



Fonte: Chen e Paulraj (2004, p. 132)

Desta forma, pode-se dizer que a atribuição da atividade de operações dentro das organizações evoluiu de tal forma que passou a envolver todas as atividades internas da empresa. Atividades estas que vão desde a definição de compra dos materiais até a saída dos produtos para o mercado, bem como, em algumas situações, envolve também a própria distribuição, ou seja, só se encerram no momento em que o cliente recebe a mercadoria que adquiriu.

Esta evolução da operação ao *Supply Chain Management*, levou também a uma necessidade maior de interação entre as áreas, visto que a abrangência das atividades passou a ser muito maior. Sobre isso Dornier *et al.*(2000), comentam que a cada passo do processo, ocorre o fornecimento de um serviço intermediário que contribui para o resultado final e Bowersox e Closs (1996) afirmam que o serviço ao cliente ocorre graças à coordenação entre as partes envolvidas e, principalmente, à qualidade do relacionamento entre as diferentes funções.

Estas afirmações trazem à discussão a importância da integração entre as diferentes funções ou áreas envolvidas em um processo desde o contato com o fornecedor até a

distribuição ao cliente. Analisando a questão pode-se dizer que conflitos entre quaisquer áreas que possam prejudicar o andamento do processo, podem levar ao prejuízo do resultado final e, por consequência podem prejudicar o desempenho da organização. Esta questão é importante dentro do contexto deste estudo, pois revela a importância da integração entre quaisquer áreas dentro das organizações e, no contexto evolutivo da área de operações, demonstra a necessidade da proximidade desta área, inicialmente isolada na produção, com todas as demais atividades dentro da organização.

2.1.2 O Surgimento e a Evolução do *Marketing*

O cenário e a evolução das empresas em termos industriais e tecnológicos, como já descrito, também ofereceram condições para o surgimento da atividade de *marketing*, visto que, assim como ocorreu com o processo produtivo, o desenvolvimento das transações comerciais exigiu que fossem desenvolvidas estruturas que sistematizassem esse processo.

De acordo com Tomazelli (1990), no início do século XX, o ritmo e a complexidade das trocas comerciais já assumiam grandes dimensões, e a distribuição dos produtos havia se tornado uma questão crítica para as empresas de então. Ainda de acordo com este autor, não havia subsídios na época para resolver esse problema, o que gerou a necessidade da busca de um novo e revolucionário enfoque que pudesse viabilizar um sistema econômico nessas condições.

Desta forma, surgiu o *marketing*, que, segundo Tomazeli (1990 p. 21), “significa trabalhar com mercados, como resposta ao advento da produção em massa e a necessidade de levar grandes quantidades de produtos aos consumidores, em mercados locais e distantes das unidades de produção”. É importante destacar que o autor comenta que o *marketing* não surgiu apenas como um incentivador do consumo, mas como um processo especializado para organizar a economia, visando facilitar as trocas, a integração e a regulação do mercado.

Fazendo um paralelo da evolução do *marketing* com alguns fatos históricos importantes, pode-se utilizar a relação feita por Kelley, *apud* Tomazeli (1990), que divide essa evolução em quatro fases:

1.^a FASE: orientação mercadológica voltada para a produção, que vai da Revolução Industrial até aproximadamente a Grande Depressão de 1929;

2.^a FASE: orientação mercadológica voltada para vendas, fase em que a maior preocupação era encontrar mercado para os produtos produzidos;

3.^a FASE: inicia-se com o fim da II Guerra Mundial, quando as organizações começaram a voltar-se para o mercado de forma a satisfazê-lo da maneira mais ampla possível;

4.^a FASE: segundo esse autor, a última postura conceitual propõe que a satisfação do consumidor deva ser atendida, porém não comprometendo os resultados desejados para a organização, como havia sido feito na fase anterior.

De acordo com Bartels (1968), desde o final da II Guerra Mundial, o *marketing* tem se desenvolvido em diferentes linhas de pensamento, o que causa dificuldades em sua compreensão. Nessa mesma linha de pensamento, Tomazeli (1990) afirma que a depressão dos anos 30 e a II Guerra Mundial foram períodos que provocaram a evolução do *marketing* com maior velocidade, provocando o surgimento de enfoques diferentes, como a combinação de variáveis de *marketing mix*, envolvendo a função de planejamento, o ponto de vista do consumidor, a visão sistêmica e os quatro elementos básicos dos 4 Ps (produto, preço, promoção e ponto de venda), o que tornou o conceito menos unificado e coeso.

Nesse mesmo contexto, pode ser ainda citado o comentário de Hunt (1976, p. 17, tradução nossa), que diz: “O *marketing* não é fácil de definir. Ninguém ainda conseguiu ser suficientemente hábil para formular uma definição clara e concisa que seja de aceitação universal.”

Hunt (1983) comenta que os debates a respeito do conceito de *marketing* chegaram a três conclusões principais:

- a) O foco primário do *marketing* constitui as relações de troca;
- b) O *marketing* inclui organizações que visam lucro e organizações sem fins lucrativos; e
- c) Todos os problemas, questões, teorias e pesquisas em *marketing* podem ser analisados, usando-se três categorias dicotômicas: setor lucrativo/não-lucrativo; micro/macro, e positivo/normativo.

A evolução no conceito e nas atribuições do *marketing* ao longo do tempo fica clara no texto de Bartels (1968), quando o autor comenta que, assim como havia ocorrido em outras áreas, o conceito e a prática do *marketing* estavam mudando. O autor relata o aumento do volume de produtos e serviços, a transformação das práticas de *marketing* que estavam mais orientadas para as pessoas, bem como as influências dos consumidores e do ambiente externo, como fatores que estavam mudando a orientação do *marketing*.

Assim, pode-se dizer que o *marketing* surgiu inicialmente com a função de promover e divulgar os produtos já produzidos pelas indústrias, sem interferir na produção, somente chamando a atenção para o que já era fabricado. Com o passar dos anos, entretanto, assim como ocorreu com a manufatura, que evoluiu em sua gestão e, posteriormente, passou a fazer parte de uma atividade mais abrangente, chamada operações¹, essa função primária do *marketing* também teve sua evolução e este passou a exercer outros papéis mais estratégicos dentro das organizações.

Sobre este contexto, Barbosa (1990) comenta que, na essência, o *marketing* evoluiu de uma abordagem inicialmente egoísta para uma sociedade responsável, na qual o caráter individual abriu espaço para o global, e a atividade passou a ser vista em uma perspectiva mais interativa.

¹ Neste trabalho, a palavra operações será usada com o sentido de conjunto de atividades que têm como objetivo a entrega de um valor ou serviço. Em uma indústria, envolvem todas as atividades desde o recebimento da matéria-prima até a entrega do produto acabado ao cliente, incluindo etapas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e de engenharia.

Hunt (1976) comenta que o modelo de extensão do *marketing* mais comumente utilizado é aquele popularizado por McCarthy em 1960, conhecido como modelo dos “4Ps”, mas, ainda segundo Hunt (1976), esse modelo não contempla todas as questões em que o *marketing* se envolve, que, segundo este mesmo autor, seriam: comportamento do consumidor; formação de preço; compras; gerenciamento de vendas; gerenciamento do produto; comunicação; comparações; *marketing* social; eficiência e produtividade dos sistemas de *marketing*; papel do *marketing* no desenvolvimento da economia, embalagens, canais de distribuição, pesquisa em *marketing*, questões sociais do *marketing*, varejo, vendas no atacado, responsabilidade social do *marketing*, *marketing* internacional e distribuição física; entretanto o autor comenta também que *essa* lista não contempla todas as possibilidades.

Em outro trabalho, publicado alguns anos mais tarde, Hunt (1983) simplifica essa discussão e define que a questão básica do *marketing* são as relações de troca e que o *marketing*, como ciência, procura explicar tais relações. Assim, baseando-se nessas conclusões e, segundo este mesmo autor, na adoção da costumeira convenção que designa que as partes envolvidas nas relações de troca são os compradores e os vendedores, foram designados quatro conjuntos de explicações fundamentais para o *marketing*, que influenciariam, nessas transações,

- o comportamento dos consumidores;
- o comportamento dos vendedores;
- a estrutura institucional existente nas organizações, que, além de influenciar, também facilitariam as relações de troca;
- as conseqüências percebidas na sociedade, que são frutos desses comportamentos de consumidores e vendedores, bem como da estrutura institucional existente.

Mais recentemente, a *American Marketing Association*, apud Berkowitz *et al.* (2003, p. 6-7), definiu para o *marketing* o seguinte conceito: “o processo de planejamento e implementação do desenvolvimento, do apereçamento, da promoção e da distribuição de

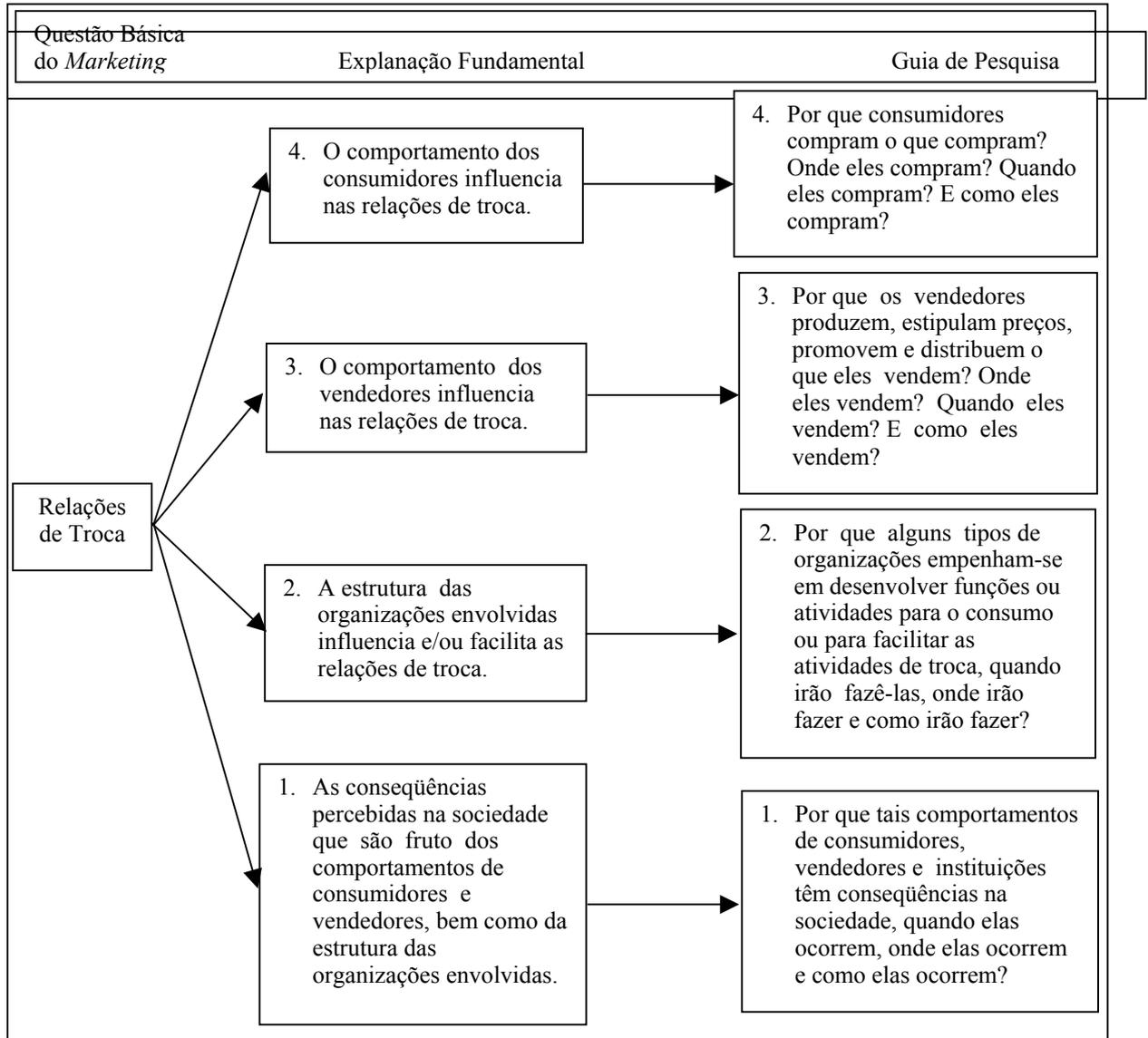
idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”.

Com essa análise da literatura, pode-se dizer que ocorreu uma evolução no conceito e na operacionalização do *marketing*, visto que as empresas passaram a preocupar-se com a satisfação das necessidades dos clientes, sem, entretanto, deixar de lado a questão dos baixos custos de produção e da alta produtividade. No atual cenário mercadológico, pode-se dizer que entender as necessidades dos consumidores e possuir produtos para atendê-los é um fator crítico de sobrevivência no mercado, o que pode ser afirmado tendo por referência a afirmação de Mukhopadhyay e Gupta, (1998, p.101, tradução nossa), que dizem:

Um fator crítico de sucesso nos mercados atuais é a habilidade da empresa em compreender as necessidades dos clientes e fornecer soluções satisfatórias, preferencialmente customizadas, a cada consumidor, de maneira eficaz e com custo melhor que a concorrência.

Essa característica da preocupação atual do *marketing* com todos os cenários envolvidos em uma negociação também pode ser observada na Figura 4, onde Hunt (1983) apresenta um manual de questões de pesquisa que buscam a análise dos quatro pontos que considera fundamentais na explanação sobre o *marketing*.

Figura 4 - A natureza da ciência do Marketing.



Fonte: Adaptado de Hunt (1983, p. 13)

Nesse manual ou guia de pesquisa exposto na Figura 4, o autor expõe questões que buscam a análise do comportamento do consumidor, bem como suas motivações e características que levam à compra de determinado bem ou serviço em detrimento de outro. No mesmo contexto, são analisados os comportamentos dos vendedores e das organizações que influenciam no consumo e as conseqüências destes três para a sociedade.

2.1.3 Os Conflitos entre *Marketing* e Operações

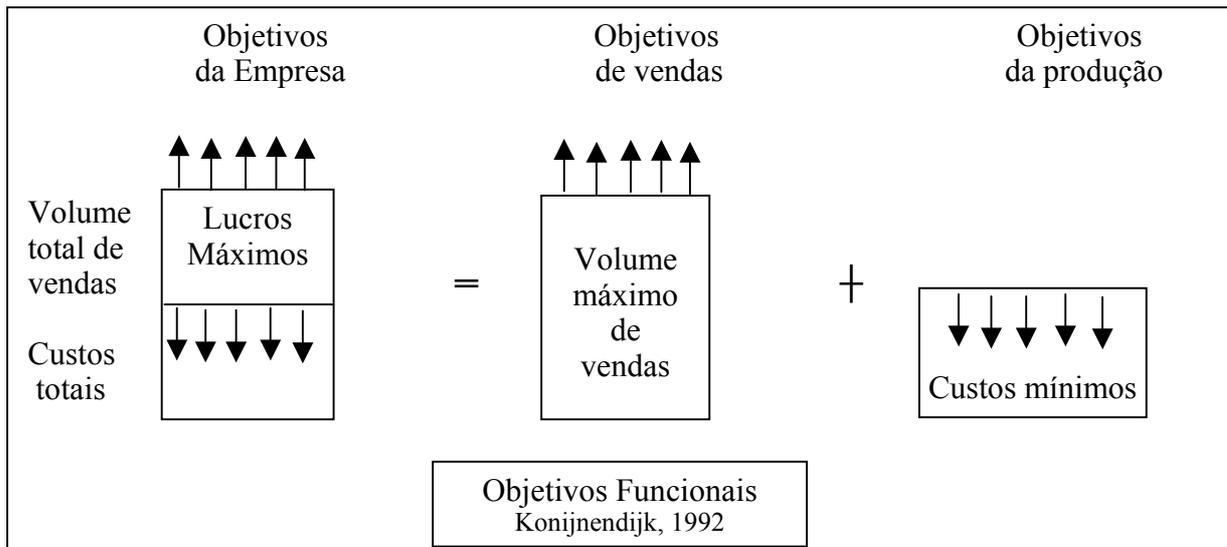
Essas e outras evoluções em ambas as áreas, como afirmam Paiva e Silveira (2004) - a exigência de que as decisões de operações não ficassem mais restritas ao chão de fábrica, mas que também envolvessem integração com pesquisa e desenvolvimento, *marketing*, fornecedores, logística e serviços - criaram conflitos interfuncionais nas organizações, alimentados principalmente pela diferença na natureza das funções de *marketing* e de operações. (GHOSE; MUKHOPADHYAY, 1993; LAWRENCE; LORSH, 1967; MALHOTRA; SHARMA, 2002; MUKHOPADHYAY; GUPTA, 1998; SHAPIRO, 1977, FERNANDES, 2004).

Ainda fazendo referência aos conflitos entre as áreas estudadas, Rafiq e Saxon (2000) citam, em seu trabalho, alguns fatores que consideram grandes barreiras que prejudicam a cooperação entre as funções de *marketing* e de P&D: diferenças inerentes nas personalidades dos envolvidos em cada área; diferenças culturais; linguagens diferentes; barreiras organizacionais devidas a diferenças na escolha de prioridades e responsabilidades, bem como diferenças no sistema de remuneração; e barreiras físicas resultantes de locações em departamentos diferentes.

Konijnendijk (1993, p. 64) resume, na Figura 5, o que considera uma das razões dos conflitos entre *marketing* e manufatura: as diferenças entre os objetivos de cada função.

Como pode ser observado na Figura 5, o autor salienta como objetivo principal da organização a maximização dos lucros, através do aumento das vendas e da redução dos custos de operação, ou seja, aumentando a distância entre os valores obtidos com os rendimentos e os gastos com os custos de operação. A figura também representa, de forma clara, as diferenças entre os objetivos de *marketing* e de operações, o que caracteriza o conflito.

Figura 5 - Razões de conflitos entre *marketing* e operações



Fonte: Konijnendijk (1993, p. 64)

A percepção dos conflitos existentes entre as duas áreas em estudo passou a chamar a atenção de pesquisadores tanto do *marketing* como de operações. Após uma fase inicial, na qual foram analisadas as possíveis causas de conflitos e suas implicações para as organizações, começou-se a falar na integração entre as áreas como forma de solucionar ou de amenizar o problema.

O interesse pelo assunto da interface entre *marketing* e operações propriamente dito teve seu início no século passado, no final da década de sessenta e nos anos que se seguiram (LAWRENCE; LORSCH, 1967; SHAPIRO, 1977), com publicações que tratavam especialmente das diferenças existentes entre as áreas e dos problemas causados por essa falta de alinhamento estratégico. Porém, mais recentemente, na década de 1990, o interesse pelo assunto tornou a aparecer, com publicações em periódicos respeitados de ambas as áreas em questão (HAUSMAN *et al.*, 2002; FISHER *et al.*, 1997; MALHOTRA; SHARMA, 2002; MALTZ; KHOLI, 2000; MUKHOPADHYAY; GUPTA, 1998; NARVER; SLATER, 1990; PAIVA; SILVEIRA, 2004; SAWHNEY; PIPER, 2002), que passaram a preocupar-se mais com o tema.

Num dos estudos pioneiros sobre o assunto, Shapiro (1977) estabelece oito áreas, nas quais, segundo ele, existe grande probabilidade de ocorrerem esses conflitos na interface *marketing*/operações, onde, portanto, é necessária cooperação. As questões que refletem cada

área considerada pelo autor podem ser observadas na Tabela 3, juntamente com comentários típicos, coletados pelo autor nas áreas de *marketing* e de operações sobre a chamada “questão problema”.

Tabela 3 - Questões a serem definidas em que a cooperação entre *marketing* e operações é necessária, mas também com potencial de conflito.

Questão problema	Opinião de <i>marketing</i>	Opinião de operações
1. Capacidade planejada e previsão de vendas de longo prazo	“Por que não temos capacidade suficiente?”	“Por que não temos previsões precisas de vendas?”
2. Programação da produção e previsão de vendas de curto prazo	“Nós precisamos de respostas rápidas. Nosso <i>lead time</i> é ridículo.”	“Nós precisamos nos comprometer de forma realista com nossos clientes e temos que ter uma previsão de vendas que não mude com a direção do vento.”
3. Entrega e distribuição	“Por que nós não temos sempre a mercadoria certa em estoque?”	“Nós não podemos manter tudo em estoque.”
4. Qualidade assegurada	“Por que não podemos ter a qualidade desejada a um preço também desejado?”	“Por que sempre temos que oferecer opções que são difíceis de produzir e que oferecem pouca utilidade ao cliente?”
5. <i>Mix</i> de produtos	“Nossos consumidores têm necessidade de variedade.”	“A linha de produtos é muito extensa – tudo o que conseguimos é de curto prazo ou não é econômico.”
6. Controle de custos	“Nossos custos são tão altos que não somos competitivos no mercado.”	“Nós não podemos fornecer entrega rápida, variedade ampla, rápida resposta à mudança e alta qualidade a um custo baixo.”
7. Introdução de novos produtos	“Novos produtos são vitais para nós.”	“Mudanças desnecessárias de <i>design</i> são proibitivamente caras.”
8. Serviços ofertados como peças sobressalentes, instalação e reparos.	“Os custos da área de serviços são muito altos.”	“Os produtos têm sido usados para tarefas para as quais não foram recomendados.”

Fonte: Shapiro (1977, p. 105)

Essa diferença de natureza operacional e de objetivos é ainda enfatizada por Shapiro (1977), ao salientar que, enquanto o *marketing* deseja aumentar a diversidade de produtos, as operações querem reduzi-la em busca de uma produção mais estável e uma linha de produtos menor; e por Mukhopadhyay e Gupta, (1998), que afirmam que o *marketing* se interessa pela maximização dos rendimentos que dizem respeito aos custos de sua responsabilidade e da área de vendas, através de foco no cliente, vantagem competitiva e sensibilidade ao ambiente externo, enquanto que a área de operações está tipicamente concentrada na minimização de custos.

Nesse mesmo contexto de discussão, Fernandes (2004) enfatiza que os conflitos são gerados porque, de um lado, está o *marketing*, focalizando o atendimento aos clientes, enquanto que, do outro, está a produção, priorizando a produtividade; também St. John *et al.* (1999) contribuem para a abrangência do tema, quando afirmam que o conflito entre essas áreas é fomentado pelas turbulências e dinâmicas do mercado.

Berry e Cooper (1999) trazem uma definição mais detalhada do problema quando enfatizam o desejo dos gestores de *marketing* de aumentar a variedade de produtos e a satisfação de grupos específicos de consumidores, o que envolve diferenças no aspecto dos produtos, embalagens e, possivelmente, nos canais de distribuição. Essas decisões, afirmam os autores, devem resultar em aumento de vendas ou de preços e lucro presumido; entretanto podem ter conseqüências adversas nos sistemas de manufatura e distribuição que nem sempre são contabilizados nos custos, na margem e nas estimativas de *performance* não-financeira.

Para os autores Sawhney e Piper (2002), essas diferenças entre as duas áreas criaram posições antagônicas dentro das organizações, originando pressões internas de ambos os lados, assim como, segundo Lovelock, *apud* Fernandes (2004), tais conflitos fazem inclusive com que os funcionários da organização fiquem perdidos, sem saberem o que priorizar: se o *marketing*, que foca basicamente o atendimento ao cliente, ou a produção, que busca a eficiência operacional.

Fernandes (2004) afirma também que a má condução desses conflitos traz conseqüências que podem ir desde a perda de um negócio até a inviabilização de uma empresa como um todo, devido às conseqüências causadas pelo mau atendimento aos clientes ou, mesmo, devido aos elevados custos e à falta de competitividade.

Sobre essa questão, Fischer *et al.* (1997) comentam que muitas falências de empresas são atribuídas à falta de sucesso na integração entre o *marketing* e uma parte fundamental da área de operações, a engenharia. Estes autores afirmam ainda que a integração é importante, porque afeta uma variedade de resultados organizacionais, incluindo: redução no ciclo de vida dos produtos, sucesso de novos produtos, percepção de valor pelos consumidores e serviços oferecidos aos consumidores.

Dessa forma, as pressões internas citadas por Sawhney e Piper (2002) criaram a necessidade de que as decisões estratégicas passassem a ser tomadas em conjunto por várias partes da empresa, visto que o conflito existente entre as áreas estudadas, devido à incompatibilidade de seus objetivos, não traz nenhum benefício à organização e pode afetar seu rendimento e sua imagem perante seus clientes.

Em um comentário sobre integração interfuncional, Berry e Cooper (1999) afirmam que há evidências crescentes de que alcançar com êxito uma vantagem competitiva, por meio do aumento da variedade de produtos, é altamente dependente de que esteja garantido um alinhamento adequado nas estratégias de *marketing* e manufatura. Maltz e Kohli (2000), por sua vez, afirmam existir uma necessidade do *marketing* em trabalhar em harmonia com outras áreas, a fim de operar com eficiência;

Calantone *et al.* (2002) complementam também que *marketing* e operações podem ter diversas motivações e perspectivas, as quais podem, ao mesmo tempo, ser vantajosas para a organização ou aumentar o potencial de conflito entre as áreas.

Pode-se dizer que algumas ações dependem de informações de ambas as áreas e são influenciadas, da mesma forma, por decisões ou atitudes tomadas em qualquer um dos dois setores. A capacidade efetiva, por exemplo, que é a base na qual os planos de produção são feitos, é influenciada por ações tomadas em ambas as áreas. Os gestores de operações modificam processos, distribuem tarefas para a produção e a manutenção e modificam a seqüência de trabalho, enquanto que os gestores de *marketing* podem mudar o *mix* de produtos, receber ordens para expedir e entregar pedidos especiais (SAWHNEY; PIPER, 2002). Observando esse exemplo, percebe-se que, enquanto o conflito entre *marketing* e operações é mantido, ambas as áreas são prejudicadas em sua *performance*, e a organização perde competitividade perante seus clientes.

De acordo com Hutt e Speh (1984), a relação entre *marketing* e manufatura assume um papel fundamental no desenvolvimento e na implementação da estratégia. Essa afirmação pode ser suportada por dois pontos:

- Uma cuidadosa avaliação do relacionamento entre *marketing* e manufatura é necessária na aplicação de conceitos básicos de estratégia, tais como curva de experiência e análise do ciclo de vida dos produtos;
- Novas tecnologias de manufatura podem alterar decisivamente a estratégia de *marketing* adotada pela empresa.

Baseados nisso, alguns pesquisadores passaram então a propor teorias que desenvolvessem estruturas de integração entre as áreas, salientando os benefícios estratégicos e de *performance* que tal integração traria à organização. (HUTT; SPEH, 1994 ; HAUSMAN *et al.*, 2002 ; SAWHNEY; PIPER, 2002 ; CALANTONE *et al.*, 2002, SONG *et al.*, 1997).

2.1.4 A Integração entre *Marketing* e Operações

Conforme já citado no item 2.1.3, vários autores comentam sobre os possíveis motivos para os conflitos existentes entre as áreas de *marketing* e operações e os malefícios que tais conflitos podem trazer às organizações. Dessa forma, a fim de complementar essa análise, nesta seção será discutida a importância da integração entre as áreas citadas, tendo por referência a opinião de alguns dos autores que já escreveram sobre o tema.

A integração entre departamentos é um fator de grande importância para as organizações, sobre o qual Mukhopadhyay e Gupta (1998, p. 103, tradução nossa), em um comentário sobre as diferenças entre as áreas, afirmam:

Desta forma, as políticas de um departamento podem impactar negativamente a performance do outro. Conseqüentemente, ambas as funções devem compartilhar o entendimento da estratégia competitiva da organização, a fim de que sejam capazes de tomar decisões em relação aos seus respectivos objetivos, de forma a maximizar os benefícios para toda a empresa.

Outros autores, como Griffin e Hauser (1996), Maltz e Kohli, (1996) e Workman (1993), *apud* Fisher *et al.* (1997), enfatizam a integração através da importância de

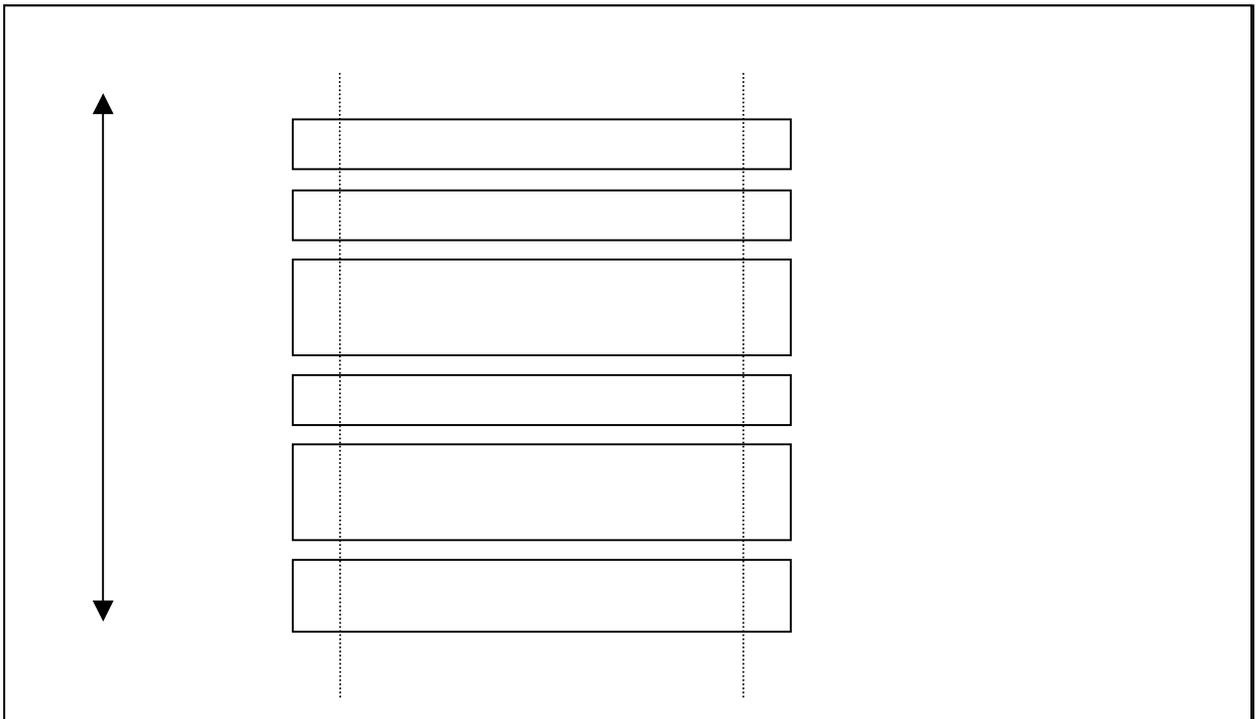
comunicação entre *marketing* e as funções baseadas na engenharia. Os referidos autores afirmam que esta comunicação interfuncional está ligada a muitos resultados positivos, que incluem: aumento na compreensão e na harmonia entre as funções; integração interfuncional; orientação para mercado mais forte; aumento na capacidade de competir em ambientes dinâmicos e complexos; e grandes sucessos com lançamentos de novos produtos.

Rafiq e Saxon (2000) complementam a importância dessa integração, quando comentam que as evidências encontradas em pesquisas sugerem que projetos conduzidos em ambientes de cooperação interfuncional são concluídos no prazo, sem ultrapassar os recursos inicialmente previstos no orçamento e com poucas necessidades de mudança no *design* proposto. Esses mesmos autores comentam também que deve existir uma comunicação efetiva entre as funções, e os gestores devem desenvolver uma estrutura organizacional e de tomada de decisões que permita a inovação e que desenvolva uma atmosfera de empreendedorismo.

Para Hausman *et al.*, (2002), a necessidade atual da integração das áreas passa pela necessidade apresentada por estrategistas, que invocam a questão como fundamental para aumentar a velocidade e a qualidade da tomada de decisões estratégicas. Os autores propõem, como justificativa para a integração, três pontos que, segundo eles, são básicos e sobrepostos: primeiro, para a tomada de decisão estratégica devem-se conhecer os detalhes de cada processo; segundo, a construção de competências complementares entre as duas áreas pode representar um valor estratégico para a organização; e terceiro, se forem observadas as estratégias funcionais (JIT, TQM, SCM e outras), verifica-se que já utilizam programas de integração, conforme mencionado anteriormente.

Malhotra e Sharma (2002) apresentam uma estrutura simples, que pode ser visualizada na Figura 6, onde são demonstradas áreas de decisão, em que a integração entre *marketing* e operações é considerada importante. São áreas de contato e de interesse comum dos setores envolvidos e, por isso, foram utilizadas como sugestão de ponto de partida para a integração. A estrutura é apresentada de forma ampla e engloba as dimensões estratégica e tática, de forma a ter como objetivo principal a melhoria da *performance* da organização.

Figura 6 – Áreas de decisão em que é possível a integração *marketing*/operações.



Fonte: Malhotra e Sharma (2002, p. 215)

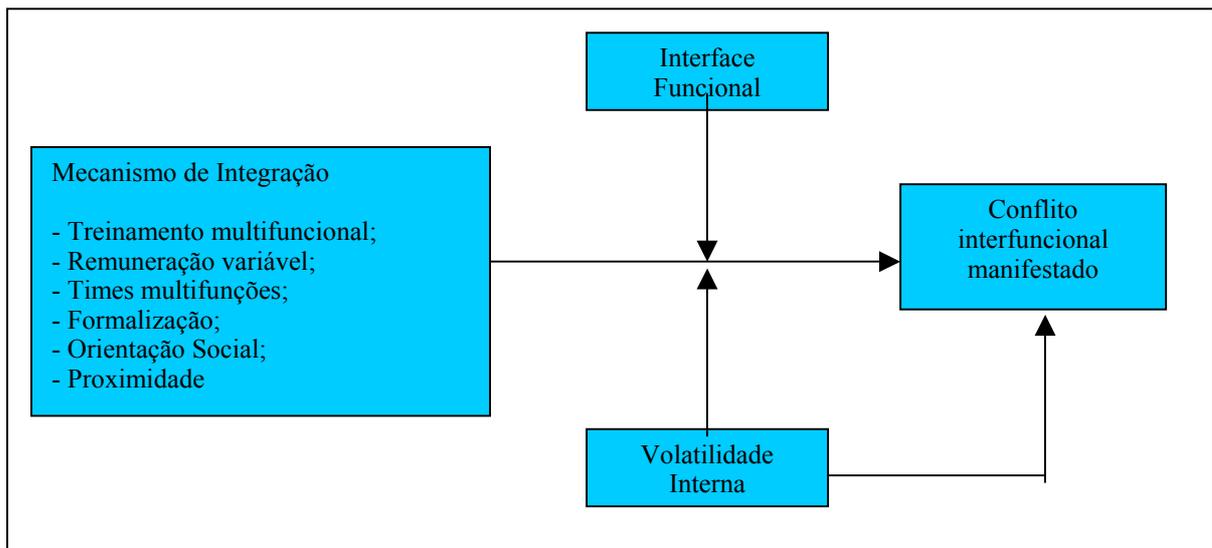
Para esses autores, no topo da estrutura deve estar o Planejamento Estratégico, que só pode ocorrer com a integração das duas áreas. Logo depois, encontra-se a Previsão Estratégica, que foi separada da Previsão Tática, tendo em vista que a primeira está relacionada com a previsão de novas tecnologias, diretamente ligadas ao desenvolvimento de novos produtos e processos, e a segunda está diretamente ligada à operação em si. Adiante, apresenta-se o Planejamento de *Marketing*/Vendas e Produção, que os autores consideram ter a mesma importância, visto que as decisões tomadas nesse nível estão no equilíbrio entre a demanda do mercado e os recursos disponíveis. E, no plano completamente tático, está a Integração Operacional, na qual são tomadas as decisões de nível operacional, como: melhoria da qualidade do produto, redução de *lead time* e de custos da estrutura, aumento da flexibilidade e da receptividade às mudanças do mercado.

Os autores citados na Figura 6 estabelecem algumas áreas de decisão onde acreditam que exista mais facilidade de integração entre *marketing* e operações, devido ao fato de serem áreas comuns e que afetam a ambos os setores estudados. Outros autores estabelecem relações mais profundas de integração e propõem, em seus estudos, mecanismos integrativos que são estatisticamente testados e cujas hipóteses propostas nem sempre são completamente suportadas.

Outro mecanismo de integração que pode ser citado é aquele que foi desenvolvido por Maltz e Kohli (2000), que visa propor os benefícios da integração da área de *marketing* com outras áreas, entre as quais está a integração de interesse deste estudo, *marketing/operações*.

O mecanismo proposto por Maltz e Kohli (2000) pode ser visualizado na Figura 7, onde os autores apresentam os mecanismos de integração a serem testados, uma interface funcional, uma representação dos conflitos manifestados e o que foi denominado de volatilidade interna. A interface funcional foi proposta para servir como moderador entre os mecanismos de integração propostos e os conflitos manifestados, e a volatilidade interna serve também como moderador, mas especificamente para os casos da relação entre a remuneração variável e do uso de times multifunções com os conflitos manifestados.

Figura 7 – Conflito interfuncional manifestado



Fonte: Maltz e Kohli (2000, p. 481)

Os testes feitos no estudo dos autores demonstraram que, entre as hipóteses suportadas, estão: quanto maior o uso de times multifunções, menor o nível de manifestação de conflitos interfuncionais na organização; quanto maior o nível de volatilidade interna, maior o nível de manifestação de conflitos; e quanto maior o nível de volatilidade interna, mais fraca a relação negativa entre o uso de times multifunção e a existência de conflitos.

Através desse mecanismo, propõe-se que a integração entre as áreas reduzirá os conflitos interfuncionais e isso é possível através do treinamento multifuncional dos gestores de cada área. Por essa proposta, cada gestor deverá conhecer as atividades desenvolvidas no

outro setor, ou seja, os gestores da área de operações devem conhecer as atividades desenvolvidas por *marketing* e vice-versa.

2.2 Satisfação dos Clientes

De acordo com Gale (1996), as crises econômicas a que o mundo foi submetido a partir de 1970 fizeram com que as empresas, especialmente as ocidentais, aprendessem algumas lições. O autor comenta que as empresas que sobreviveram a essas dificuldades foram as que evitaram as estratégias mais sofisticadas: “elas identificavam os verdadeiros clientes e forneciam-lhes o que queriam comprar”. (GALE, 1996, p. 23)

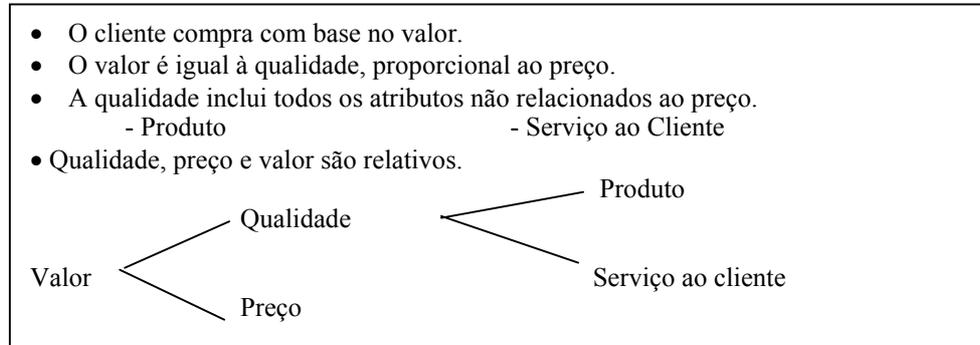
Atualmente, identificar o que o cliente deseja e conseguir satisfazê-lo é um fator crucial para qualquer empresa que deseja perpetuar seu negócio. Para Rust e Zahorik (1993), a satisfação dos consumidores é uma questão crucial nas empresas e influencia diretamente na taxa de retenção dos clientes, o que, ainda segundo esses autores, é um dos componentes mais importantes na competição pelo mercado. Kotler e Levy (1969) afirmam que as organizações devem tratar com muitos públicos que estão interessados em seus produtos e que, para obter sucesso, é de vital importância que estejam dispostas a servir e satisfazer esses grupos.

Entretanto, identificar e satisfazer os clientes não é uma tarefa fácil; para Oliver e Swan (1989), os fatores que determinam a satisfação são pessoais, ou seja, são dependentes da personalidade de cada pessoa. Pode-se dizer que a avaliação que o consumidor faz de um produto é algo subjetivo que resulta da comparação entre as expectativas que ele possuía inicialmente e as percepções que efetivamente teve ao utilizar o que adquiriu.

Para Gale (1996), essa decisão está ligada ao valor percebido pelo cliente, e o que faz com que este decida por um produto em detrimento de outro é a expectativa de que assim obterá um valor melhor do que com a possível alternativa. Na Figura 8, o autor demonstra um resumo de como acredita que os consumidores tomam decisões de compra, mostrando que o valor percebido está diretamente ligado à qualidade percebida e ao preço, devendo este ser

proporcional. Como qualidade, o autor considera todos os atributos valorizados pelo cliente que não estão relacionados ao preço.

Figura 8 – Como os clientes selecionam entre fornecedores concorrentes



Fonte: Gale (1996, p. 26)

O tema satisfação de clientes, em geral, está associado aos conceitos de valor, expectativa e percepção. Solomon (2002, p. 246) comenta que “a satisfação/insatisfação do consumidor (S/IC) é determinada pelas sensações gerais ou atitudes que as pessoas têm em relação a um produto depois de comprá-lo”.

Ainda segundo Solomon (2002), o que os consumidores procuram em um produto é uma combinação de qualidade e valor, embora o conceito de qualidade, devido ao seu uso amplo e impreciso, não esteja claro. Para Zeithaml (1988), qualidade e valor são conceitos que não são bem diferenciados entre si, nem mesmo entre similares, como importância e utilidade.

Entretanto, apesar dessa dificuldade, Anderson *et al.* (1994, p. 54, tradução nossa) trazem um conceito de qualidade que, de forma geral, pode ser utilizado neste trabalho. Para esses autores, qualidade pode ser definida como “o julgamento que o consumidor faz sobre a excelência ou superioridade de um produto”. Contudo é importante salientar também que, neste conceito, os autores mencionados comentam que, no contexto do *marketing* e da economia, qualidade geralmente é vista como dependente do nível de atributos do produto. Por extensão, Zeithaml (1988) também define qualidade percebida como o julgamento que o consumidor faz sobre um produto que, de forma geral, considerou superior ou excelente.

Dessa forma, pode-se dizer que o modelo de satisfação do consumidor está diretamente ligado à percepção da diferença existente entre o que ele esperava obter quando adquiriu o produto e o seu real desempenho após o uso; bem como pode ser o resultado da comparação que o consumidor faz com uma pré-experiência que teve em relação ao que comprou (OLIVER, 1980; LABARBERA; MAZURSKY, 1983; TSE; WILTON, 1988; RUST; ZAHORIK, 1993). Em ambos os casos, essa avaliação pode ser positiva ou negativa, e, neste contexto, surge o paradigma da desconfirmação.

Esse paradigma afirma que, quanto maior a expectativa do cliente em relação à *performance* do produto ou serviço que está adquirindo, maior será a possibilidade da desconfirmação e menor será a sua satisfação. No caso contrário, ou seja, quando a *performance* do produto excede a expectativa inicial do consumidor, gera-se uma desconfirmação positiva, e o cliente fica satisfeito (OLIVER; SWAN, 1989; BOULDIND *et al.*, 1993; SPRENG *et al.*, 1996; SOLOMON, 2002).

Para Labarbera e Mazursky (1983), o modelo de satisfação que é função das expectativas do consumidor e da desconfirmação ou não destas, reconhece que a satisfação do cliente não é uma variável estática, mas, sim, faz parte de um processo dinâmico de compra e influencia nas intenções de recompra. Outros autores, como Spreng *et al.* (1996), afirmam que o sentimento de satisfação do consumidor também está ligado à extensão na qual o produto ou serviço satisfaz seus desejos.

Neste sentido, Spreng *et al.* (1996) comentam também que os desejos pré-existentes no consumidor em relação ao desempenho do produto ou serviço adquirido servem como padrão de comparação para análise do desempenho deste após o uso. Segundo os mesmos autores, reconhecer a influência dos desejos do consumidor na formação de sua satisfação ajuda a explicar também por que a satisfação pode mudar ao longo do tempo, independentemente do desempenho que o produto ou serviço possa ter atingido.

É importante, entretanto, mencionar que Spreng *et al.* (1996) comentam que ambos os quesitos, expectativas e desejos, influenciam na formação da satisfação do cliente, porém dependem da situação em que o consumidor está inserido. Para os autores, produtos ou serviços comprados pela primeira vez tendem a ter sua satisfação influenciada mais fortemente pelos desejos existentes em relação à compra, visto que não existem expectativas

prévias em relação a ela; enquanto que produtos ou serviços adquiridos mais de uma vez têm sua satisfação influenciada pela expectativa existente e que foi formada nas compras anteriores.

Assim, como já foi mencionado, a questão de satisfação dos clientes foi escolhida como medida de performance da organização, devido à sua importância para a sobrevivência da empresa no mercado e também porque, de acordo com Fornell (1992), a satisfação do consumidor tem impacto direto nos rendimentos futuros da maioria das empresas.

A escolha também foi feita tendo em vista sua possível ligação com a integração de *marketing* e de operações. Sobre isso, Simester *et al.* (2000) comentam que, em geral, todos os estudos de *marketing* concordam que, se as empresas melhorarem seus produtos e/ou serviços para satisfazer as necessidades dos clientes, essas organizações irão alcançar seu objetivo e irão também aumentar seus lucros.

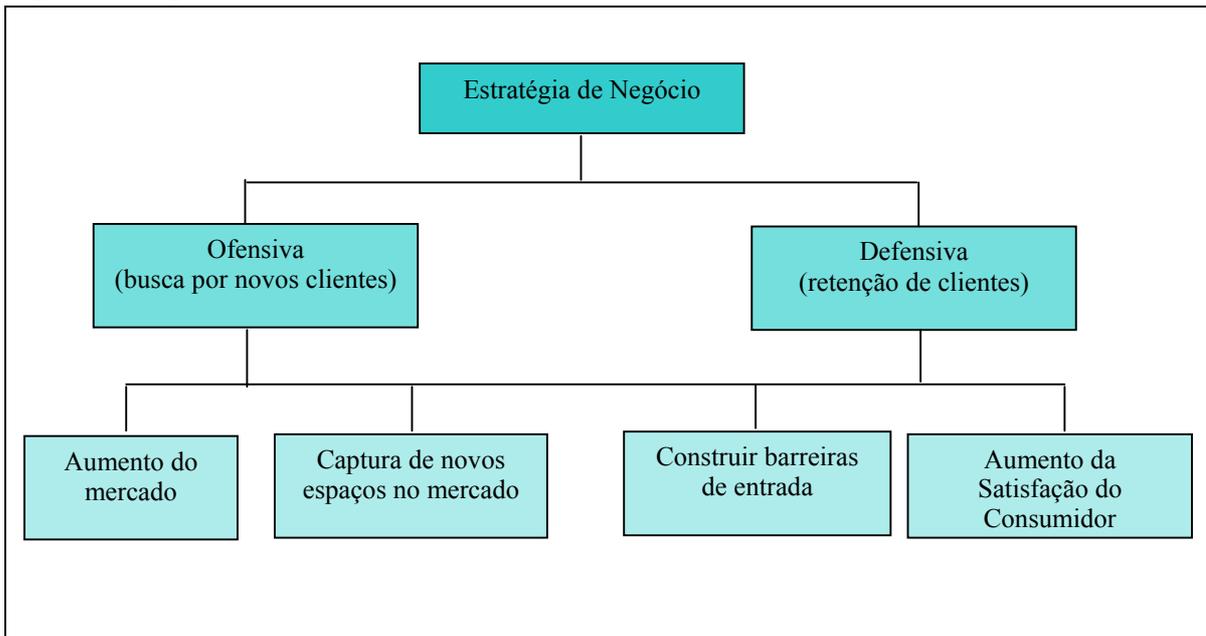
Ainda sobre a questão da satisfação como medida de *performance*, cabe salientar que Bernhardt *et al.* (2000) comentam que existe uma relação positiva entre a satisfação de clientes e a *performance* da empresa, ou seja, quanto maior a satisfação dos clientes, mais favoráveis são as medidas de *performance* da organização, como lucro, receita líquida e retorno sobre o investimento.

Outros autores, como Anderson *et al.* (2004), afirmam que muitos estudos dão suporte à idéia de que a satisfação dos clientes influencia diretamente na retenção desses clientes e, conseqüentemente, nos lucros futuros da organização, bem como promovem redução nos custos envolvidos em possíveis transações futuras e possibilitam o aumento do lucro líquido. Neste sentido, Fornell (1992) afirma que consumidores leais não são necessariamente clientes satisfeitos, mas clientes satisfeitos tendem a ser consumidores leais.

Fornell (1992) afirma também que, entre as estratégias de negócios adotadas por uma organização, existem as defensivas e as ofensivas. Como defensiva, o autor coloca a busca por novos clientes, enquanto que, como estratégia defensiva, ele cita a retenção de clientes. Na Figura 9, pode-se observar a relação dessas estratégias com a satisfação do consumidor.

Analisando a questão pela ótica de operações, Heikkilä (2002) também demonstra sua preocupação com a satisfação dos clientes quando comenta que, atualmente, uma das maiores mudanças na área da manufatura é que ela deve ser eficiente e, ao mesmo tempo, ter uma eficácia elevada, ou seja, promover a satisfação dos clientes.

Figura 9 - Origem dos rendimentos



Fonte: Adaptado de Fornell (1992, p. 8)

Heikkilä (2002) comenta ainda que, apesar de não ser este o ponto de partida habitual dos gestores de operações, a forma para encontrar o equilíbrio saudável entre a satisfação do consumidor e a eficiência operacional parte do entendimento das situações e das necessidades dos consumidores nos diferentes segmentos; passa pelo desenvolvimento da oferta de serviços, modulares e adaptáveis a situações e necessidades individuais dos clientes; e termina com a implementação de uma agenda de melhoria contínua que objetive o desenvolvimento da eficiência operacional dentro dos ajustes feitos de acordo com as necessidades dos consumidores.

Como já foi dito, a satisfação dos clientes tem impacto direto nos rendimentos das empresas e, desta forma, muitas utilizam esse índice como medida de *performance* em algumas situações; e para medir a satisfação, em geral, são utilizadas pesquisas de satisfação, aplicadas diretamente nos clientes. Segundo Auh *et al.* (2003), o uso da pesquisa de satisfação com consumidores tem se tornado também uma importante ferramenta para melhorar

programas de *marketing*, visto que dados de satisfação podem informar sobre a *performance* da empresa em si ou de algum produto específico. Sobre isso, Rossi e Slongo (1995, p. 102) afirmam:

A pesquisa de satisfação de clientes é um sistema de administração de informações que continuamente capta a voz do cliente, através da avaliação da performance da empresa, a partir do ponto de vista do cliente. Esta pesquisa, assim, mede a qualidade externa ou performance da empresa em seus negócios, indicando o caminho para as decisões futuras de comercialização e de *marketing*.

Os mesmos autores comentam também que um trabalho de pesquisa de satisfação de clientes possui um caráter estratégico, visto que fornece dados para construir e sedimentar as vantagens competitivas da empresa no mercado.

A satisfação de clientes possui dois conceitos essenciais: o primeiro trata da satisfação específica envolvida em uma transação, enquanto que o segundo refere-se à satisfação acumulada (BOULDING *et al.*, 1993; ANDERSON *et al.*, 1994). Neste trabalho, o conceito utilizado é o da satisfação acumulada, visto que, de acordo com Rossi e Slongo (1995), esse conceito é mais consistente com as visões da psicologia econômica e da economia, pelas quais são consideradas a noção subjetiva de bem-estar e a utilidade do consumo pós-compra, respectivamente.

Também é importante salientar que, para autores como Anderson *et al.* (1994) e Rossi e Slongo (1995), quando considerada sob o ponto de vista da acumulação, a satisfação de clientes é um indicador fundamental da *performance* passada, presente e futura da empresa, o que está diretamente relacionado aos objetivos deste trabalho. Anderson *et al.* (1994) comentam ainda que é a satisfação acumulada que motiva investimentos das empresas com o objetivo de aumentar a satisfação dos clientes.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, são abordadas as questões relativas ao tipo de delineamento do estudo, universo e amostra; unidades de análise; coleta e análise dos dados. Também será abordada a forma de como foram escolhidas as empresas pesquisadas e os entrevistados em cada uma das organizações, bem como a forma de como foram feitas as coletas de dados, visto que foram realizadas duas etapas de pesquisa: uma qualitativa, envolvendo entrevistas em profundidade com os gestores das empresas e com lojistas em geral, e outra quantitativa, na qual foi realizada uma *survey*², com os lojistas que são clientes das organizações em estudo.

A etapa qualitativa, na qual foram entrevistados os gestores, objetivou identificar as percepções da área de *marketing* e da área de operações sobre a relação entre as duas áreas; avaliar a extensão da integração entre estas áreas, quando e, se existente; e identificar a existência de barreiras à integração entre as áreas estudadas. A etapa quantitativa, na qual foi aplicada a *survey*, teve seus dados utilizados juntamente com os coletados com os gestores, para a análise do impacto da relação entre as áreas de operações e *marketing* na performance de indústrias gaúchas, do setor moveleiro em relação à satisfação dos clientes, que é o objetivo geral deste estudo.

3.1 Delineamento do Estudo

Conforme mencionado, o presente estudo relaciona-se aos métodos: qualitativo, na primeira etapa, e quantitativo, na segunda etapa. De acordo com Bryman (2000), um dos

² De acordo com Hair Jr *et alli* (2005b, p.152) “A expressão *survey* pode ser traduzida para o português como *investigação ou levantamento de dados.*”

contextos no qual a união dos métodos frequentemente ocorre é quando o investigador está perseguindo o exame de uma coletividade social bastante discreta ou, possivelmente, duas ou três coletividades.

Bryman (2000) comenta ainda que é importante que não se perca a distinção entre dados quantitativos e qualitativos, visto que a pesquisa qualitativa apresenta uma visão processual da vida social, enquanto que a pesquisa quantitativa providencia uma contagem estática.

Este estudo tem caráter descritivo, visto que busca a observação de um fenômeno, tendo por base a teoria existente sobre ele, mas não sua explicação. Cooper e Schindler (2003, p. 31) comentam que “o estudo descritivo é popular na pesquisa em administração em razão da sua versatilidade entre as várias disciplinas”.

Os mesmos autores afirmam ainda que o estudo descritivo busca respostas para as perguntas: quem, o que, quando e, mais raramente, como; e que, além disso, nesse tipo de estudo, o pesquisador procura a definição ou a descrição de um assunto, geralmente usando para isso a criação de um perfil ou de um grupo de problemas, pessoas ou eventos.

Também é importante destacar que Cooper e Schindler (2003) mencionam ainda que estudos descritivos podem envolver a coleta de dados e a relação da interação de duas ou mais variáveis, da mesma forma como foi feito neste estudo.

A necessidade de três diferentes naturezas de dados levou à realização de três coletas distintas, que envolveram: a avaliação da existência de integração entre as áreas; a verificação do nível de integração, caso fosse observada a existência desta; e, ainda no caso desta existência, a verificação da relação dessa integração sobre a satisfação dos consumidores. Essas três coletas foram aplicadas em diferentes etapas da pesquisa e serão abordadas a seguir.

3.2 Critérios de Seleção das Empresas e dos Entrevistados

Primeiramente, dentro do cenário inicialmente proposto e com o objetivo de selecionar três indústrias, foram contatadas algumas empresas para verificar a possibilidade de acesso às informações necessárias, bem como o enquadramento das mesmas no perfil desejado para a pesquisa.

O perfil desejado para as empresas era o seguinte: todas as empresas deveriam ser produtoras de móveis e vender para clientes varejistas. Também era necessário que uma das empresas apresentasse integração entre *Marketing* e Operações; outra deveria ter um grau médio de integração entre as áreas estudadas; e a terceira empresa não deveria apresentar integração entre os dois departamentos. Esse perfil era desejado, a fim de que fosse possível avaliar a possível relação existente entre a integração e a satisfação dos clientes em diferentes situações.

Os gestores entrevistados deveriam ser os responsáveis pelas áreas em estudo, *marketing* e operações, porém, como em algumas organizações o *marketing* está ligado à área comercial, optou-se por entrevistar o gestor comercial quando isso ocorresse. No caso do gestor de operações, optou-se por entrevistar a pessoa responsável pela área como um todo, independentemente da função assumida.

3.3 Coleta de Dados

Nesta seção de coleta de dados, será discutida, primeiramente, a abordagem feita com algumas organizações para identificar as três empresas participantes do estudo. Após essa fase preliminar, serão abordadas também as coletas de dados feitas na fase do estudo propriamente dito, que se realizaram em outros três momentos:

- a) Entrevistas em profundidade com gestores, para verificação da integração entre as áreas de *marketing* e de operações, em cada empresa;
- b) Entrevistas em profundidade com lojistas de móveis em geral, a fim de identificar fatores relevantes quanto à sua satisfação em relação aos fabricantes de móveis, que posteriormente contribuíram para a adaptação da *survey*; e
- c) *Survey*, feita com os clientes varejistas das empresas estudadas, a fim de identificar seu nível de satisfação com seu fornecedor de móveis.

3.3.1 Identificação das Empresas Participantes do Estudo

Objetivando identificar organizações que concordassem e se dispusessem a participar do estudo, foram feitos os primeiros contatos, por telefone, no período de 01-05-2005 a 15-05-2005. Nesse período, foram feitos seis contatos, que resultaram em quatro empresas que concordaram em participar da pesquisa.

Após o primeiro contato, cada uma das quatro organizações pré-selecionadas recebeu um questionário (APÊNDICE A), cujas respostas foram analisadas com vistas ao enquadramento no perfil desejado. Essa etapa, que ocorreu entre 01-06-2005 e 30-06-2005, foi finalizada com a escolha das três organizações que foram pesquisadas posteriormente.

Para assegurar a cooperação das empresas nesta pesquisa, foi necessário garantir que nem o nome da empresa, nem dos entrevistados seria divulgado, bem como foi acordado que os resultados obtidos nas pesquisas de satisfação seriam enviados para a respectiva organização investigada.

As três indústrias moveleiras selecionadas, todas de porte semelhante e localizadas na cidade de Bento Gonçalves, conforme justificado anteriormente, passarão, deste ponto do trabalho em diante, a ser identificadas como A, B e C.

3.3.2 Entrevistas em Profundidade com Gestores

Nesta etapa, foram adotadas como instrumento de coleta as entrevistas semi-estruturadas. Esse instrumento foi adotado, pois, segundo Flick (2005, p. 90), há uma expectativa de que seja “mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário”, fator este que era considerado interessante na coleta, visto que o objetivo era verificar as relações existentes entre os setores que pudessem evidenciar ou não a existência de integração.

A fim de determinar o tipo de relação existente entre as áreas, utilizaram-se algumas dimensões que foram escolhidas de acordo com o enquadramento teórico das variáveis mais utilizadas na literatura de integração, e podem ser vistas a seguir:

- *Conexão entre as áreas*: essa dimensão faz referência ao grau de contato formal ou informal que ocorre entre os funcionários de cada área (JAWORSKI; KOHLI, 1993; PARENTE *et al.*, 2002). De acordo com Jaworski e Kohli (1993), muitos relatos sugerem que essa conexão facilita a integração, bem como a troca e a utilização de informações;
- *Existência de conflitos*: essa dimensão mede o modo como os interesses ou objetivos de cada área interferem na outra e, deste modo, causam tensão entre elas (JAWORSKI; KOHLI, 1993; PARENTE *et al.*, 2002). Para Jaworski e Kohli (1993), a existência desses conflitos é essencialmente um inibidor da comunicação entre as áreas;
- *Coordenação entre departamentos*: essa dimensão foi medida pelo grau de integração das estratégias de cada área e pela troca de informações entre elas. Segundo Narver e Slater (1990), a coordenação interfuncional requer, entre outras coisas, o alinhamento funcional das áreas e a criação de dependência interfuncional, de modo que cada área perceba as vantagens que terá em cooperar com a outra.

O questionário desenvolvido para esta etapa (APÊNDICE B) foi aplicado nas empresas selecionadas no período de 21-10-2005 a 18-11-2005, conforme a disponibilidade dos gestores, por meio de entrevistas que foram feitas pessoalmente com os gestores de *Marketing* e de Operações de cada uma das organizações. Esse procedimento foi adotado, tendo por referência um estudo feito por Parente *et al.* (2002), no qual também foram coletados dados com os gestores de cada área.

Nesta etapa, foram feitas seis entrevistas no total, duas em cada empresa. Quatro dessas entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados, o que não ocorreu nos outros dois casos, em que as respostas foram somente anotadas.

A fim de que possa haver um melhor entendimento do cenário envolvido no estudo, a caracterização dos respondentes desta fase da coleta de dados é exibida na Tabela 4, onde podem ser observados os setores de trabalho e as funções exercidas por cada um dos gestores, bem como o tempo em que atuam nas empresas e sua formação acadêmica.

Tabela 4 - Dados dos gestores entrevistados nas empresas

		Gestor de <i>Marketing</i>	Gestor de Operações
Empresa A	Setor	Área Comercial	Operações
	Função	Gerente Comercial	Supervisor Administrativo Operacional
	Tempo de Empresa	3 anos	2,5 anos
	Formação	Administração de Empresas com especialização em Gestão Empresarial	Economia (em formação)
Empresa B	Setor	<i>Marketing</i>	Industrial
	Função	Gerente de <i>Marketing</i>	Gerente Industrial
	Tempo de Empresa	2 anos	7 anos
	Formação	Administração de Empresas com ênfase em <i>Marketing</i> (em formação)	Administração de Empresas com especialização em Gestão da Qualidade e MBA em Gestão Empresarial
Empresa C	Setor	<i>Marketing</i>	Industrial
	Função	Gerente de <i>Marketing</i>	Gerente de Produção
	Tempo de Empresa	6 anos	15 anos
	Formação	Publicidade e Propaganda com Especialização em <i>Marketing</i> e Inteligência Estratégica	Engenharia Mecânica com Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho e, atualmente, em andamento, Especialização em Gestão Empresarial

Fonte: Coleta de dados (2005)

3.3.3 Entrevistas em Profundidade com Lojistas

Assim como ocorreu com os gestores, o instrumento de coleta adotado para as entrevistas com os lojistas foi o de entrevistas semi-estruturadas, que, nesta etapa, como na anterior, foram utilizadas para obter uma melhor descrição dos fatos por parte dos lojistas, deixando-os livres para expressarem suas opiniões e, desta forma, possibilitar a identificação de forma mais precisa do que realmente era importante, na opinião dos respondentes, que o seu fornecedor de móveis possuísse ou oferecesse para torná-lo um cliente satisfeito.

Esta etapa da pesquisa, na qual foram feitas as entrevistas com lojistas (APÊNCIDE C), ocorreu entre 15-10-2005 e 15-11-2005 e correspondeu a uma coleta com abordagem qualitativa, que reuniu dados para a elaboração da *survey*, a ser aplicada na fase posterior, junto aos clientes das indústrias pesquisadas, a fim de verificar sua satisfação em relação ao seu fornecedor de móveis.

Dentro dessa metodologia, foram pesquisados lojistas que trabalhavam com móveis: alguns eram lojistas exclusivos das empresas pesquisadas, outros eram lojistas de móveis multimarcas, e foram ainda pesquisados alguns magazines.

Todos os respondentes eram os responsáveis pelas compras da área de móveis dos magazines ou das compras em geral nas lojas que trabalham somente com móveis. Esse público foi selecionado por ser o que possui contato direto com o fabricante, visto que, de acordo com Cooper e Schindler (2003), as aplicações mais adequadas para abordagens de comunicação são aquelas em que os respondentes têm a qualificação necessária para fornecer as informações desejadas. De acordo com o planejamento prévio, foi determinado que seriam necessárias, no mínimo, seis entrevistas para coletar os dados para a elaboração da *survey*.

Inicialmente, foram contatados seis lojistas, que foram selecionados de acordo com as características acima mencionadas. Os contatos foram feitos por telefone e por *e-mail*, conforme a disponibilidade do respondente, o que é aceito de acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 249), que afirmam: “o questionamento pode ser feito através de entrevista pessoal, por telefone, por correspondência, por computador, ou por uma combinação destes métodos”.

Alguns dos questionários enviados por *e-mail* não foram respondidos, mesmo após novos contatos por telefone, o que causou a necessidade de contatar outros lojistas até se completar a coleta dos seis, conforme inicialmente previsto.

Ao final das entrevistas, contabilizou-se um total de onze contatos, todos inicialmente feitos por telefone, com posteriores contatos por *e-mail*. Esses onze contatos resultaram em seis respondentes, conforme o planejamento prévio, sendo que, entre eles, duas entrevistas foram feitas por telefone e quatro foram respondidas através de *e-mail*, de acordo com a disponibilidade e cooperação de cada respondente.

3.3.4 *Survey*

Para a realização da *survey* com os clientes das indústrias, depois de concluídas as entrevistas com os lojistas, foi desenvolvida e testada a escala de satisfação que, posteriormente, foi aplicada aos clientes de varejo das empresas estudadas. A variável satisfação de clientes foi escolhida porque, de acordo com os resultados obtidos no trabalho de Gassenheimer e Scandura (1993), a *performance* do fornecedor está positivamente relacionada com a satisfação do lojista com a empresa.

De acordo com Parente *et al.* (2002), um estudo assim investiga o impacto causado pela integração das áreas na satisfação dos consumidores e, se um relacionamento interfuncional positivo beneficia o consumidor, então uma melhoria na relação entre as áreas estudadas deverá melhorar a satisfação dos clientes.

A escala satisfação utilizada teve duas fontes: o trabalho desenvolvido por Gassenheimer e Scandura (1993), no qual foi feita tradução reversa para garantir o perfeito entendimento da escala; e as entrevistas feitas com lojistas de móveis.

A escala desenvolvida por Gassenheimer e Scandura (1993) foi escolhida como fonte de dados, após a análise de vários outros trabalhos que tinham como objetivo a medição da

satisfação do cliente. O instrumento de coleta dos autores destacou-se entre os demais devido ao fato de que foi desenvolvido para medir o desempenho de indústrias que são fabricantes de móveis sob a ótica da satisfação de seus clientes, da mesma forma como se propõe este trabalho.

Outro ponto em comum no desenvolvimento da escala de Gassenheimer e Scandura (1993) e a metodologia proposta neste estudo são as entrevistas com os lojistas, cujos dados foram utilizados na elaboração da *survey*, que posteriormente foi aplicada aos clientes dessas indústrias.

Gassenheimer e Scandura (1993) apresentaram em seu trabalho uma escala Likert de sete pontos, com nove itens, que medem a satisfação do lojista com seu fornecedor de móveis, obtendo uma escala auto-administrável no formato *survey*, baseada em 18 entrevistas preliminares com lojistas e na discussão com *experts*³ da indústria e representantes do setor de manufatura.

Hair Jr. *et al.* (2005b) comentam que uma *survey* é um método de coleta de dados primários obtidos a partir de indivíduos. Tais dados podem variar entre vários temas, inclusive experiências do indivíduo e características de uma empresa. Esses mesmos autores comentam também que *surveys* são usadas quando o projeto envolve a coleta de informações de uma grande quantidade de indivíduos.

Analisando a escala de Gassenheimer e Scandura (1993), desenvolvida para lojistas de móveis com base nas observações coletadas com esse público, pode ser visto os autores recomendarem que os requisitos a serem avaliados na escala são os seguintes: lucros gerados nas linhas de produto do fabricante; maneira como o lojista foi tratado pelo escritório regional ou pela matriz do fabricante; relacionamento do lojista com o representante; oportunidades de mercado proporcionadas por novos produtos; potencial de crescimento de vendas, carregado pelas linhas de produto do fabricante; probidade e honestidade do fabricante; interesse do fabricante em ajudá-lo a alcançar suas metas e objetivos; compromisso do fabricante a continuar seus programas de *marketing* (anúncios, promoções, vendas e distribuição); e níveis de serviço totais oferecidos ao cliente pelo fabricante.

³ *Expert* pode ser entendido como perito, especialista (HOUAISS, 1990).

Assim, baseando-se nos resultados obtidos na coleta realizada com os lojistas e nos obtidos por Gassenheimer e Scandura (1993), pode-se dizer que as conclusões sobre os requisitos a serem considerados, quando pesquisada a satisfação dos clientes lojistas com seus fornecedores de móveis, são semelhantes em ambas as coletas, podendo assim ser utilizada, neste trabalho, uma escala de satisfação que utilize dados de ambas as fontes pesquisadas.

A escala de satisfação adaptada com base nesta metodologia é uma escala Likert de cinco pontos, com 11 itens que visam medir a satisfação do lojista com seu fornecedor de móveis. A escala é auto-administrável no formato *survey* e pode ser vista no APÊNDICE D.

Seguindo as orientações de Hair *et al.* (2005b), que comentam que, antes de utilizar os escores de um construto para a análise, o pesquisador deve ter certeza de que as variáveis utilizadas na mensuração o fazem de maneira coerente e precisa, após essa etapa, procedeu-se ao pré-teste da escala proposta.

O pré-teste envolveu a consulta de uma pequena amostra de seis respondentes típicos, ou seja, compradores de lojas que revendem móveis. Essas entrevistas foram feitas pessoalmente, a fim de verificar alguma possível dificuldade ou incoerência no entendimento das questões, bem como a coerência das respostas. Nesse pré-teste, avaliou-se também o uso da ferramenta de pesquisa na *Internet*, visto que o método escolhido para a aplicação da pesquisa foi via computador, administrado pela *Internet*, pois, de acordo com Hair *et al.* (2005b, p. 152):

A tecnologia de informação está revolucionando a coleta de dados, pois grandes quantidades de dados, tanto quantitativos quanto qualitativos, podem ser obtidos e integrados a bancos de dados de modo relativamente rápido e com custo muito baixo se comparado com os métodos mais tradicionais. Esses novos métodos incluem questionários computadorizados, administrados pela Internet, captação eletrônica de dados no ponto de vendas e conversas ou discussões eletrônicas pela Internet ou, internamente, pela Intranet.

Devido ao fato de não terem ocorrido dificuldades de entendimento nem no uso da ferramenta na *Internet* entre os respondentes consultados no pré-teste da escala, foram então selecionados os clientes de cada organização pesquisada que receberiam a pesquisa. Cada empresa forneceu os dados de seus clientes ativos, e foi feita uma amostragem aleatória da população em cada caso. Como clientes ativos, foram considerados os que realizaram compras no último ano, totalizando uma população de estudo de 3 608 clientes.

O limitante desta etapa da pesquisa foi o fato de que nem todos os clientes informados possuíam endereço eletrônico. Por este motivo, foram selecionados os que dispunham dessa ferramenta, e a amostragem foi feita nesse universo, totalizando 899 clientes, sendo que 500 clientes eram da empresa A, 302 eram da empresa B e 97, da empresa C, o que caracteriza aproximadamente 25% da população total de clientes ativos informados de cada organização.

Cada respondente, das três empresas pesquisadas, recebeu uma mensagem (APÊNDICE E), endereçada ao seu endereço eletrônico, explicando tratar-se de uma Pesquisa de Satisfação de Clientes e solicitando sua colaboração. Junto a cada mensagem, foi enviado um *link* com o endereço da página criada na *Internet*, bem como um nome de usuário e uma senha de acesso, que tinham como objetivo diferenciar os respondentes de cada empresa.

A primeira coleta via *Internet* foi realizada no período de 15-12-2005 a 15-01-2006, totalizando, ao final, um índice de respondentes de 10,4% para a empresa A, 9,3% para a empresa B e 12,4% para a empresa C; porém, por não terem sido obtidos respondentes em número significativo nas empresas B e C, foi feita uma nova coleta com os clientes dessas duas empresas.

Novamente, a exemplo do que havia sido feito anteriormente, foi enviada uma mensagem (APÊNDICE F) ao endereço eletrônico de todos os clientes informados por cada organização, solicitando, mais uma vez, a colaboração dos que não haviam respondido a pesquisa anteriormente.

Devido ao atraso no cronograma inicialmente proposto, esta segunda coleta foi feita em um espaço de tempo mais curto que a anterior, tendo sido realizada entre 9-3-2006 e 16-3-2006. Ao final desse período, verificou-se o aumento esperado no número de respondentes, totalizando uma amostra de pesquisa de 120 respondentes, sendo 10,4% para a empresa A, 10,6% para a empresa B e 37,1% para a empresa C, encerrando esta parte da coleta de dados.

4 RESULTADOS

Neste capítulo, serão analisados e discutidos os resultados referentes às entrevistas semi-estruturadas feitas com os gestores de cada uma das organizações estudadas, também os resultados das entrevistas feitas com os lojistas para a elaboração da escala de satisfação, que correspondem à fase qualitativa do estudo, bem como serão analisados os resultados obtidos através da pesquisa de satisfação feita com os clientes dessas mesmas empresas, que é referente à etapa quantitativa deste mesmo estudo. Ao final do capítulo, será analisada ainda a relação entre os dois resultados e as possíveis implicações desta para estudos futuros.

4.1. Análise de Conteúdo

A análise da parte qualitativa da pesquisa foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo, que é entendida como:

um método de tratamento e análise de informações, colhidas por meio de técnicas de coleta de dados, consubstanciadas em um documento. A técnica se aplica à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual), reduzida a um texto ou documento (CHIZZOTTI, 2001, p. 98).

Apesar dessa definição, Bardin (1977, p. 31) ressalta a dificuldade de se compreender a análise de conteúdo como um método uniforme, alertando para o fato de que se trata, antes, de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”.

Deve ser ressaltado também que este mesmo autor também enfatiza a inferência que pode haver nas informações obtidas no conteúdo das mensagens e propõe uma análise nas mensagens com um foco quantitativo, através do cálculo de frequências, para o qual comenta:

“(…) pretende tomar em consideração a totalidade de um texto, passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento, segundo a frequência de presença (ou de ausência) de itens de sentido (...)” (BARDIN, 1977, p. 37).

A análise de conteúdo foi utilizada para analisar as entrevistas feitas com os gestores e com os lojistas, a fim de sistematizar os dados quantitativos obtidos com essas coletas. A opção pela análise de conteúdo deu-se por ser esta uma técnica que permite a análise de respostas espontâneas e de pontos de vista subjetivos, como os obtidos com as entrevistas abertas que foram aplicadas aos respondentes.

Neste estudo, utilizou-se primeiramente a análise de conteúdo com um enfoque quantitativo nas entrevistas com os gestores e com os lojistas, através do cálculo da frequência, conforme Bardin (1977), objetivando buscar a cientificidade e a objetividade, bem como diminuir as possíveis inferências na análise das mensagens. Ainda perquirindo a cientificidade e a redução das inferências na análise dos dados, buscou-se a codificação externa dos dados com dois analistas da área de administração.

Posteriormente, devido à necessidade de interpretar os dados encontrados nas entrevistas feitas nas empresas, visto o detalhamento obtido em algumas das respostas, utilizou-se a forma qualitativa do método, no qual se procurou entender possíveis características presentes e subentendidas nas mensagens. Nessa etapa, também se buscou uma opinião externa, com um analista da área qualitativa, a fim de reduzir as possíveis inferências.

4.1.1 Análise de Conteúdo das Entrevistas com Lojistas

Na análise de conteúdo, feita nas seis entrevistas realizadas com os lojistas, foram identificados com destaque os requisitos: parceria do fornecedor com o cliente; cumprimento dos prazos de entrega; perpetuação do negócio da empresa ao longo do tempo; empresas que tenham estrutura para competir no mercado; qualidade dos produtos oferecidos; comunicação eficiente e freqüente entre o fornecedor e o cliente; regularidade na visita do representante; e

assistência técnica ágil e atuante, cujas frequências de aparição nas entrevistas podem ser visualizadas na Tabela 5.

Tabela 5 - Categorias e respectivas frequências e percentuais de aparição identificadas na Análise de Conteúdo das entrevistas com os gestores

REQUISITOS	FREQUÊNCIA DE APARIÇÃO	% DE APARIÇÃO DO REQUISITO NAS SEIS ENTREVISTAS
Parceria do fornecedor com o cliente	5	83,3%
Cumprimento dos prazos de entrega	5	83,3%
Perpetuação do negócio da empresa ao longo do tempo	3	50,0%
Empresas que tenham estrutura para competir no mercado	2	33,3%
Qualidade dos produtos oferecidos	2	33,3%
Comunicação eficiente e freqüente entre o fornecedor e o cliente	4	66,7%
Regularidade na visita do representante	2	33,3%
Assistência técnica ágil e atuante	3	50,0%

Fonte: Coleta de dados (2005)

Entre esses fatores, conforme podem ser observados na Tabela 5, alguns aparecem com maior frequência nas respostas dos entrevistados como: a parceria entre fornecedor e cliente; o cumprimento dos prazos de entrega; e a comunicação eficiente e freqüente entre fornecedor e cliente. Esses requisitos com aparição mais freqüente foram utilizados na escala de satisfação juntamente com outros obtidos na escala de Gassenheimer e Scandura (1993), conforme descrito no Capítulo 3.

4.1.2 Análise de Conteúdo das Entrevistas com Gestores

Na análise quantitativa das entrevistas com os gestores, foram encontradas 11 categorias preponderantes entre os três analistas, a autora e os dois analistas externos, conforme Tabela 6, de um total de 13 categorias identificadas, o que corresponde a uma

concordância de 85%. Essas categorias foram identificadas pelos analistas, pois foram consideradas como fatores importantes na indicação da existência ou não de integração entre as áreas estudadas, visto que, de acordo com Bardin (1977), a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto. Algumas das categorias identificadas foram reunidas em grupos de elementos com caracteres comuns, caracterizados por palavras sinônimas, que foram agrupados sob um título genérico.

Tabela 6 - Categorias e respectivas frequências de aparição identificadas pelos analistas nas entrevistas com gestores

CATEGORIAS	FREQUÊNCIA DE APARIÇÃO		
	ANÁLISE 1	ANÁLISE 2	ANÁLISE 3
Conflitos	19	19	19
Diferenças	1	1	1
Problemas	16	16	16
Reuniões	19	22	22
Integração	5	5	5
Comunicação	2	2	2
Dificuldades	0	1	4
Entendimento	1	1	1
Informações	9	13	13
Isolamento	1	1	1
Ligação	2	2	2

Fonte: Coleta de dados (2005)

Na Tabela 6, podem ser vistas também as frequências de aparição das categorias identificadas no texto, quando dentro do contexto em questão, onde se pode identificar que o percentual de concordância entre os analistas sobre estas foi de 73%.

Na análise qualitativa, descrita a seguir, buscou-se a validação externa com um especialista da área qualitativa, conforme comentado. Relacionaram-se nela os aspectos considerados relevantes e foram apontadas as evidências, explicitadas através de parte das entrevistas dos gestores, que podem contribuir para as conclusões ao final deste trabalho.

A seguir, é feita uma apresentação das empresas e são discutidos os resultados decorrentes das entrevistas realizadas em cada organização.

4.1.2.1 A Empresa A

4.1.2.1.1 Caracterização da Empresa

Fabricante de móveis componíveis para cozinhas, dormitórios, *home theaters*, *home offices*, áreas de serviço e banheiros, tendo a madeira como material base de seus produtos. A empresa tem sua fundação datada da última década, porém é parte integrante de uma corporação que possui seis unidades de negócio, fundada na primeira metade do século passado.

A Empresa A foi criada com o objetivo de suprir as necessidades do mercado brasileiro de cozinhas compactas, com produtos destinados às classes C e D da população. Atualmente, atende tanto ao mercado nacional como a exportações. É percebida pelo mercado como uma marca ou como um produto que oferece móveis componíveis com qualidade e preço acessível, privilegiando soluções simples e práticas.

4.1.2.1.2 Análise dos Resultados

- Conexão entre as áreas

Há encontros informais, sem periodicidade, identificados pelos dois entrevistados. Esses encontros ocorrem quando necessário, em geral quando a área comercial retorna de viagens ou, mesmo, durante essas viagens, há troca de informações através de *e-mail* e telefone.

Salienta-se também a menção de ambos à existência da troca constante de informações, o que é citado como algo que ocorre de forma clara e sem problemas.

Percebem-se, nos depoimentos, que as áreas consideram-se parte do todo e que julgam a integração necessária para o sucesso da organização. As situações positivas relatadas demonstram que a integração é forte e que há a busca pelo objetivo macro da empresa.

- Existência de conflitos

Ambos os gestores mencionaram o fato de que não existem maiores conflitos, ocorrendo diferenças de opiniões em determinados assuntos. Porém há a busca do consenso, tendo sempre como objetivo principal o crescimento da organização como um todo:

Às vezes entramos em atrito com área comercial, mas é claro que estes atritos vêm a somar. Os atritos basicamente se dão porque tentamos mostrar a eles uma visão de processo, de linha, priorizando custos, e eles tentam sempre mostrar a visão do mercado, do cliente, priorizando um preço aceitável para a venda do produto no mercado. Às vezes é bastante complexo, mas no final usamos a coerência, e o próprio diretor acaba se impondo, tomando decisões conforme o momento, às vezes privilegiando o custo e em outras vezes privilegiando sugestões do mercado. No final, creio que nem seja classificada a divergência entre as áreas como um conflito mas como uma diferença de opiniões, visto que cada um tenta ver o melhor para a empresa... (supervisor administrativo operacional).

Quando questionados sobre situações negativas que ocorreram na empresa, o supervisor administrativo ressalta os atritos entre a assistência técnica e o comercial, devido às expectativas diferentes em relação ao atendimento ao cliente; entretanto salienta também que a área de operações tem a consciência de que é necessário fazer o que o mercado deseja.

- Coordenação entre departamentos

Existe uma visão comum de ambas as áreas sobre o cenário mercadológico atual e sobre a forma como a empresa está inserida nele.

A integração entre os setores foi salientada pelos dois entrevistados e considerada fundamental para o bom andamento da organização. Ambos têm consciência da necessidade de se analisar os dois lados, o que pode ser observado quando o gestor comercial comenta sobre as dificuldades no lançamento de produtos: “As dificuldades que temos, muitas vezes, são devidas ao fato de que não podemos trabalhar em muita coisa, devido ao estoque, à

matéria-prima, devido à falta de certeza de que tal produto irá vender, o que necessita de estudos maiores.”

Essa necessidade também é percebida no comentário que o gestor de operações faz sobre os produtos: “Fazemos o que o mercado exige.”

4.1.2.2 A Empresa B

4.1.2.2.1 Caracterização da Empresa

Fabricante de móveis modulados para cozinhas, dormitórios, *home theaters*, *home offices*, banheiros e áreas de serviço, tendo a madeira como material base de seus produtos. Esta empresa possui fundação datada da última década, porém é parte integrante de uma corporação que possui duas unidades de negócio, fundada na segunda metade do século passado.

A Empresa B foi criada com o objetivo de atender a necessidade de móveis modulados dos públicos das classes C e D, que não eram atendidos pela outra unidade de negócios desta corporação, já que aquela possui sua atuação voltada para um público mais elitista. Atualmente, a Empresa B está trabalhando somente no mercado nacional, onde é percebida como uma marca ou como um produto que oferece praticidade e bom gosto, com uma boa relação custo-benefício.

4.1.2.2.2 Análise dos Resultados

- Conexão entre as Áreas

Existe um esforço da área de operações em se aproximar da área comercial, processo este que iniciou a cerca de um ano. Semanalmente, há um encontro formal, sempre na segunda-feira, no qual participam, entre outros, as áreas de operações, comercial e de *marketing*. Sobre a troca de informações, foi comentado que ela somente ocorre se considerada necessária e relevante.

Entretanto, as funções de cada área ainda não são claramente percebidas por todos. Isso é evidenciado nos depoimentos dos entrevistados:

O *marketing*, além de tudo, é um integrador. E a integração do conjunto das atividades da empresa não é simples. É preciso articular a produção, vendas/*marketing* e administração. Tudo isso leva a que o *marketing* seja entendido como um *mix*. (gerente de *marketing*)

Hoje o *marketing* tem aqui mais uma função de divulgação, não trabalha a nível estratégico. (gerente industrial)

Além disso, não há consenso na opinião dos entrevistados quanto à integração entre as áreas.

- Existência de Conflitos

Existiam muitos conflitos antes do ano de 2005. Após essa fase, a operação iniciou um processo de aproximação com a área comercial, buscando informações do mercado e implantando melhorias no processo e na maneira de agir, de forma a evitar conflitos entre as áreas. Atualmente, os conflitos ainda existem, mas com menor intensidade. Sobre isso, o gestor de operações comenta: “Antes existiam muitos conflitos entre as áreas, e o próprio pessoal da operação considerava uma fraqueza esta atitude de ir buscar as necessidades do comercial; hoje tentamos ter mais uma visão do mercado para sermos mais competitivos.”

Há uma queixa da operação sobre a forma de agir do *marketing* e da área comercial, evidenciada nos comentários a seguir:

Outra coisa que nos causou um pouco de stress é que a área comercial deveria ter mais embasamento, mais análise, a respeito das informações que nos passa, já que nós estamos preocupados em fazer as coisas, baseados em métodos científicos, achamos que eles também deveriam trabalhar desta forma. (gerente industrial)

- Coordenação entre departamentos

A situação da integração entre as áreas é mencionada como “a desejar”. Ainda não há uma percepção do todo sobre as vantagens da integração entre elas. Percebe-se um esforço maior, neste sentido, da área de operações, mas há poucas ações das áreas de *marketing* e comercial.

Na questão dos lançamentos, ocorreu uma distorção nas respostas, enquanto que o gestor de operações comenta: “em minha opinião, esta questão deveria iniciar com uma boa pesquisa de mercado, mas não é o que ocorre”; a pessoa do *marketing* disse: “o processo de lançamentos, até por uma questão de mercado, sempre é pensado com muito cuidado, com investimentos em pesquisa de padrões, acessórios e tendências, muito trabalho, *design* e atualização constante.” Esses comentários contraditórios entre os dois gestores demonstram a falta de uniformidade nos discursos, o que explicita que as áreas não trabalham de forma conjunta e que uma não conhece a totalidade das atividades desenvolvidas pela outra.

4.1.2.3 A Empresa C

4.1.2.3.1 Caracterização da Empresa

A Empresa C é fabricante de móveis modulados para cozinhas, utilizando materiais alternativos à madeira como base de seus produtos. Foi fundada na segunda metade do século passado e é uma das unidades de um grupo que, no todo, contabiliza quatro unidades de negócio, três delas relacionadas ao segmento moveleiro e uma referente a outra atividade.

Esta empresa passou a fabricar móveis alguns anos após sua fundação, optando por materiais alternativos à madeira, devido a tendências observadas na análise do mercado consumidor, que, nessa época, estava carente de soluções diferenciadas na área moveleira. Atualmente, a Empresa possui produtos direcionados às classes B e C, e sua imagem no

mercado é a de uma empresa que busca soluções inovadoras em produtos e em *design*, com grande durabilidade e resistência.

4.1.2.3.2 *Análise dos Resultados*

- Conexão entre as Áreas

Cada departamento trabalha de forma isolada, mantendo contato somente quando necessário, principalmente nas situações em que precisam preparar informações para clientes. Não há encontros periódicos entre os setores. A troca de informações também ocorre nesta mesma condição.

A falta de conexão pode ser evidenciada no comentário do gestor de operações: “Os setores são isolados. Sei que eles têm contato com os clientes, mas não sei como atuam. As atividades são completamente independentes das nossas.”

- Existência de Conflitos

Situações de conflitos não foram comentadas. Na entrevista com o *marketing*, obteve-se o seguinte comentário: “Não há situações de conflitos porque não há integração entre as áreas.”

- Coordenação entre departamentos

Como comentado anteriormente, as áreas da empresa se comunicam somente quando necessário. Essa situação pode ser evidenciada através das narrativas dos entrevistados, quando questionados sobre situações positivas e negativas ocorridas. Além disso, as falas demonstram a necessidade e a importância da integração entre as diferentes áreas da empresa:

Foi feita a alteração de toda uma linha; então, todo o processo produtivo, de venda, de montagem também se alterou por completo. Trabalhava-se em uma condição,

porém como inovou totalmente eu precisava saber por que havia sido alterado, o que havia melhorado ou tinha ficado pior e por que. Eu precisava saber disso para publicar e para explicar para contatos que pedem entrevistas, pedem fax, informações. Neste caso a fonte de informações foi muito rica, me mostraram tanto características vendáveis como características técnicas, mostrando porque algumas alterações haviam sido feitas. O grande ponto positivo foi a explicação dada pela operação até sobre detalhes técnicos, como por exemplo: “o móvel ficou assim, porque pudemos aproveitar melhor a chapa”, o que propiciou um conhecimento maior e que facilitou o trabalho de divulgação como um todo. (gerente de marketing).

Recentemente, um funcionário sugeriu uma mudança em um produto, padronizando duas peças e tornando-as comuns a duas situações. Isso facilitaria a montagem do produto na casa do cliente, reduziria os custos de fabricação e facilitaria o processo produtivo, mas prejudicaria o visual do móvel, por apresentar furos aparentes. Tomamos a decisão de implementar a mudança, porém não comunicamos ao departamento comercial. Cerca de 30 dias depois da alteração estar no mercado, a equipe comercial soube da mudança através dos clientes, desaprovou completamente nossa atitude e tivemos que voltar atrás na mudança na mesma hora. Felizmente, a primeira vista, não nos prejudicou, mas serviu de lição, pois teria sido evitado com uma simples comunicação ao departamento competente. (gerente de produção).

4.1.2.4 Análise das Entrevistas

A análise dos resultados obtidos com esta coleta resultou em evidências que demonstram um alto grau de integração entre *Marketing/Vendas* e Operações na empresa A, um grau médio de integração entre as áreas estudadas na empresa B e a falta de integração na empresa C, como previa a primeira coleta feita nessas mesmas organizações e como sugeria a metodologia inicialmente proposta.

Ainda sobre esta análise, é importante ressaltar que:

- As empresas falam em agregar valor ao produto, ter um diferencial competitivo que não seja o preço;
- Todas trabalham de forma reativa, desenvolvendo novos produtos e melhorias quando o mercado sugere;

- É necessário que os gestores vejam a empresa de forma sistêmica, onde cada área tem uma função importante na consolidação da estratégia da organização e que a integração entre elas é fundamental para que isso ocorra.

4.2 Análise da Pesquisa de Satisfação de Clientes

Nesta etapa da análise dos resultados, foram verificados os resultados obtidos na pesquisa de satisfação de clientes, aplicada através da *survey*. A análise dos dados obtidos com essa escala foi realizada através do método estatístico da Análise Fatorial, cujos resultados e discussões podem ser vistos a seguir.

4.2.1 Análise Fatorial

A fim de analisar a validade e confiabilidade da escala de satisfação utilizada, e também com o objetivo de conhecer as dimensões subjacentes ao construto de satisfação na percepção dos clientes do setor estudado, os resultados da referida escala foram submetidos a uma análise fatorial. Esse método de análise estatística foi escolhido, visto ser esta uma técnica multivariada, que se preocupa com a identificação e a relação entre um conjunto de variáveis, analisando o inter-relacionamento existente entre essas variáveis, a fim de encontrar novas, que sejam menores, em número, do que as originais (KERBY, 1979).

É possível dizer ainda que o que levou ao uso dessa técnica na análise da escala de satisfação foi o fato de que Hair *et al.* (2005a) comentam que a análise fatorial é amplamente utilizada em diversos campos do conhecimento, sendo particularmente interessante salientar seu uso crescente em todas as áreas de pesquisas relacionadas a negócios.

Ainda como justificativa para o uso da técnica, salienta-se que esses mesmos autores comentam ainda que:

Em termos gerais, a análise fatorial aborda o problema de analisar a estrutura das inter-relações (correlações) entre um grande número de variáveis (por exemplo, escores de testes, itens de testes, respostas de questionários), definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, chamadas de fatores. (HAIR *et al.*, 2005a, p. 91)

Os resultados da análise fatorial serão apresentados a seguir, tendo a análise feita investigado os 11 itens da escala de satisfação em aspectos sobre como esses itens são separados entre si ou se podem ser agrupados em áreas que permitem uma avaliação mais geral.

O resultado do teste de Kaiser-Meyer-Olkin, que verifica a Medida de Adequação da Amostra (MSA) e demonstra se a análise fatorial é adequada ou não para a análise dos dados, foi de 0,883, o que é considerado bastante satisfatório, segundo Hair *et al.*, (2005a), que nomeia amostras com MSA maior que 0,8 de admiráveis. Segundo esses autores, o índice MSA varia de 0 a 1, alcançando o valor máximo quando cada variável é perfeitamente prevista, sem erro, pelas outras variáveis.

Na Tabela 7, observam-se as comunalidades, que medem a variância explicada pelos fatores, sendo que o valor 1,000 da primeira coluna representa que toda a variância das variáveis pode ser explicada por todos os fatores. Para Hair *et al.* (2005a), as comunalidades são estimativas da variância comum entre as variáveis.

Tabela 7 - Comunalidades

	Initial	Extraction
Lucros gerados pelas linhas de produto do fabricante	1,000	,708
Atendimento do representante	1,000	,773
Visitas do representante	1,000	,818
Negócios proporcionados pelos produtos do fabricante	1,000	,719
Crescimento das vendas proporcionado pelos produtos do fabricante	1,000	,729
Ética comercial	1,000	,510
Esforço do fabricante em ajudar o lojista	1,000	,724
Compromisso do fabricante com o lojista	1,000	,593
Serviços prestados pelo fabricante ao lojista	1,000	,691
Prazos de entrega	1,000	,849
Parceria	1,000	,688

Fonte: Coleta de dados (2005/2006)

Outro resultado que pode ser observado é o dos autovalores, ou *Eigenvalues*, vistos na Tabela 8 e que demonstram a proporção da variância total em todas das variáveis explicadas por cada fator. A literatura recomenda que apenas os fatores que têm autovalores maiores que 1 sejam considerados significantes, e pode-se observar, nos resultados da Tabela 8, que três fatores, representam 70,93% da variância total, o que é aceitável, visto que a literatura sugere como parâmetro de aceitabilidade o valor de 60% em pesquisas realizadas em ciências sociais. (HAIR *et al.*, 2005a).

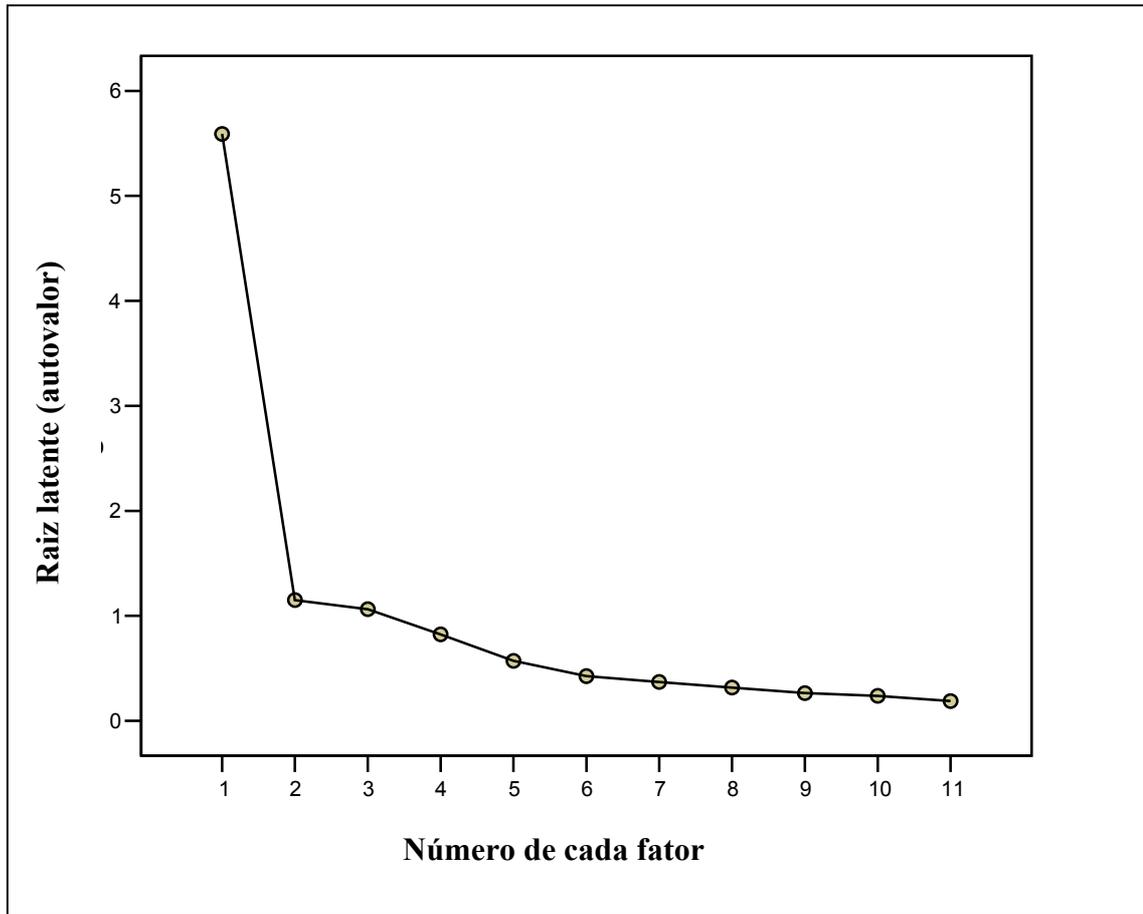
Tabela 8 - Total da variância explicada

Componentes	<i>Eigenvalues</i> iniciais		
	Total	% de Variância	% Cumulativo
1	5,590	50,816	50,816
2	1,150	10,455	61,271
3	1,063	9,661	70,932
4	,824	7,487	78,420
5	,571	5,194	83,614
6	,426	3,872	87,486
7	,370	3,361	90,846
8	,317	2,882	93,729
9	,264	2,398	96,127
10	,237	2,158	98,285
11	,189	1,715	100,000

Fonte: Coleta de dados (2005/2006)

Seguindo a recomendação de Hair *et al.* 2005a, procedeu-se a outro teste, a fim de verificar o número de fatores a serem extraídos; assim pode ser observado também o resultado do teste *scree*, demonstrado no Gráfico 1, que representa o gráfico das raízes latentes em relação ao número de fatores em sua ordem de extração, devendo o formato da curva ser usado para determinar o ponto de corte.

Gráfico 1 - Gráfico de autovalores



Fonte: Coleta de dados (2005/2006)

Neste gráfico, verifica-se que, pelo critério dos autovalores, somente os três primeiros fatores poderiam ser extraídos, como já havia sido verificado na Tabela 8, pois são os únicos que apresentam valores maiores que 1,00. Entretanto, utilizando o critério do teste *scree*, que, segundo Hair *et al.* (2005a, p. 102), “determina o número ótimo de fatores que podem ser extraídos antes que a quantia de variância única comece a dominar a estrutura da variância comum”, os 5 primeiros fatores poderiam ser extraídos, visto que a curvatura do gráfico apresenta ângulos de inclinação que tendem à horizontal deste ponto em diante.

Essa diferença entre os dois testes é considerada habitual e está prevista na literatura, motivo pelo qual optou-se por dar seguimento às análises somente com os três primeiros fatores extraídos e não com os cinco sugeridos pelo teste *scree*.

Neste estudo foi utilizado o método de análise fatorial de componentes principais, por considerar-se importante prever o número mínimo de fatores necessários para explicar a máxima variância representada no conjunto original de variáveis. Assim, na seqüência de análise, foram rotacionados os fatores, a fim de melhorar a interpretação dos mesmos e, para isso, foi escolhido o método de rotação ortogonal, por ser o mais utilizado, e optou-se também pelo método Varimax, por fornecer uma separação mais clara dos fatores. (HAIR *et al.*, 2005a). A matriz rotada de componentes é mostrada na Tabela 9.

Tabela 9 - Matriz rotada de componentes

	Componentes		
	1	2	3
Lucros	,765	,083	,340
Atendimento rep	,284	,790	,260
Visitas rep	,179	,887	,010
Negócios	,827	,176	,068
Crescimento vendas	,833	,163	,090
Ética	,321	,374	,517
Esforço	,708	,457	-,113
Compromisso	,745	,170	,097
Serviços	,782	,234	,157
Prazos	,070	,030	,919
Parceria	,728	,314	,241

Fonte: Coleta de dados (2005/2006)

Para avaliar a significância prática e estatística das cargas fatoriais, considerando os tamanhos de amostras utilizadas para cada empresa participante do estudo, foram consideradas significantes cargas fatoriais superiores a 0,50, o que, segundo Hair *et al.* (2005a), representam amostras que possuem significância prática e estatística.

Usando essa interpretação, pode-se verificar, na Tabela 9, que as variáveis: Lucros gerados à loja, Oportunidades de negócios, Crescimento nas vendas, Esforço do fabricante, Compromisso do fabricante, Serviços oferecidos pelo fabricante e Parceria com o fabricante estão agrupadas ao redor do fator 1. Ao fator 2, correspondem as variáveis: Atendimento do representante e Frequência de visitas do representante; enquanto que ao fator 3 correspondem as variáveis: Cumprimento dos prazos de entrega e Ética e honestidade do fabricante.

Após a determinação dos fatores e das variáveis agrupadas ao redor de cada um deles, eles foram nomeados de acordo com o grupo de variáveis a que estão ligados. O resultado dessa etapa pode ser visto na Tabela 10.

Tabela 10 - Nomes e significados dos fatores

Fator	Nome do fator	Descrição e significado do fator
1	Econômico	Relaciona as variáveis: lucros gerados à loja, oportunidades de negócios, crescimento nas vendas, esforço do fabricante, compromisso do fabricante, serviços oferecidos pelo fabricante e parceria com o fabricante; que são as variáveis diretamente ligadas ao desempenho financeiro da organização.
2	Operacional	Relaciona as variáveis: atendimento do representante e frequência de visitas do representante; que estão diretamente ligadas ao trabalho realizado pelo representante da empresa que atende à loja.
3	Comportamental	Relaciona as variáveis: cumprimento dos prazos de entrega e ética e honestidade do fabricante; que estão diretamente ligadas ao cumprimento da empresa daquilo que promete.

Fonte: Coleta de dados (2005/2006)

Conforme pode ser observado na descrição dos fatores, pode-se notar que a aglutinação das variáveis ao redor destes se deu de forma coerente, visto que:

- O primeiro fator, denominado econômico e que teve a maior quantidade de variáveis aglutinadas, relaciona todas as variáveis envolvidas no estudo que, de alguma forma, estão ligadas aos resultados financeiros obtidos pela organização, ou seja, todas possuem em comum o fato de que seus resultados individuais influenciam nos resultados financeiros da organização como um todo. Isso ocorre inclusive com as variáveis, esforço do fabricante, compromisso do fabricante e serviços oferecidos pelo fabricante, as quais, neste estudo, estão sendo utilizadas para medir as ações da empresa analisada, a fim de ajudar seu cliente a atingir seus objetivos.
- O segundo fator, chamado de operacional, é, possivelmente, o que pode ser explicado com mais facilidade, visto que relacionou ao seu redor, apenas as variáveis que mediam o trabalho do representante, que eram: atendimento do representante e frequência de visitas do representante. Assim fica claro que esse fator está relacionado apenas ao trabalho que o representante da empresa em estudo realiza junto aos clientes desta.

- O terceiro fator, que foi nomeado comportamental, teve sua aglutinação de variáveis determinada pelo comportamento da empresa em relação ao seu cliente, ou seja, as variáveis que se agruparam ao redor desse fator foram as que avaliaram a forma como os lojistas vêem o comportamento de seu fornecedor em relação ao que promete fazer e ao que realmente pratica.

Por fim, ainda é importante ressaltar a determinação da confiabilidade das medidas obtidas na coleta, para a qual foi calculado o Alpha de Crombach da escala de satisfação, cujo resultado obtido foi de 0,896 para os três fatores, sendo que a literatura recomenda que os valores aceitáveis desse coeficiente devem ser superiores a 0,7 (HAIR *et al.*, 2005a). Esse resultado pode ser comparado, por sua proximidade, ao da escala original, desenvolvida por Gassenheimer e Scandura (1993), que obteve um Alpha de Crombach de 0,91.

4.3 Análise da Relação entre a Integração de *Marketing* e Operações e a Satisfação dos Clientes

Feita a validação estatística e analisada a confiabilidade da escala, partiu-se então para analisar os resultados propriamente ditos que foram obtidos nas pesquisas qualitativa e quantitativa.

Considerando-se os resultados da pesquisa qualitativa, obtidos para as três empresas analisadas, já explicitados anteriormente, e com os resultados obtidos nos clientes de cada empresa, através da pesquisa de satisfação que lhes foi enviada, utilizaram-se dois métodos para comparar os resultados de integração com os resultados de satisfação e verificar se a integração entre as áreas de *Marketing* e Operações influenciava ou não a Satisfação dos Clientes de cada empresa estudada, de acordo com o objetivo deste trabalho. Os métodos utilizados nessa análise foram Análise de Variância (ANOVA) e a Análise de Correspondência.

4.3.1 Análise de Variância (ANOVA)

A ANOVA foi usada para verificar se havia diferença na satisfação dos clientes das três empresas estudadas que, conforme visto, possuíam entre si, diferenças nos graus de integração entre seus departamentos de *marketing* e de operações.

Essa técnica foi escolhida por ser indicada para analisar diferenças entre grupos em uma única variável dependente métrica, que, no caso deste estudo, é a variável satisfação (HAIR *et al.*, 2005a). Estes mesmos autores comentam também que a ANOVA é particularmente útil em pesquisas nas quais o pesquisador controla uma ou mais variáveis independentes para determinar seu efeito sobre uma variável dependente, o que é adequado neste estudo, visto ser seu objetivo geral identificar o efeito da integração entre as áreas (variável independente) sobre a satisfação dos clientes (variável dependente).

Primeiramente, como esta é uma técnica inferencial, deve-se estabelecer um intervalo de confiança para os resultados, que, neste caso, foi determinado como 95%, o que significa dizer que se admite um erro de 5%, ou seja, o nível de significância utilizado nos cálculos foi determinado como 0,05.

Após essa determinação, foi necessário verificar a homogeneidade da variância, cujos resultados podem ser vistos na Tabela 11, a fim de identificar se a ANOVA poderia ser utilizada como método de análise dos dados, visto que, de acordo com Cooper e Schindler (2004), para utilizar essa técnica, algumas condições devem ser atendidas e essas condições podem ser verificadas através de técnicas de diagnóstico.

Tabela 11 - Teste de Homogeneidade da Variância

Estatística de Levene	Graus de liberdade 1	Graus de liberdade 2	Significância
0,385	2	117	0,681

Fonte: Coleta de dados (2005/2006)

O valor 0,681, observado na última coluna da Tabela 11, indica que a variância não é muito significativa, o que demonstra que a ANOVA pode ser utilizada para a análise dos dados, visto que esse resultado é maior que o valor de 0,05, que foi inicialmente estabelecido como nível de significância.

Após a observância da adequação do método proposto, a fim de dar seguimento a esta análise, foram estabelecidas as hipóteses a serem testadas com a técnica escolhida:

- Hipótese nula (H_0): Não há diferença na satisfação dos clientes das três organizações estudadas, independentemente do grau de integração entre *marketing*/vendas e operações em cada uma delas;
- Hipótese alternativa (H_1): Há diferenças na satisfação dos clientes das três organizações estudadas.

Os resultados obtidos com a ANOVA podem ser vistos na Tabela 12 e indicam que há diferenças estatisticamente significantes entre as médias utilizadas no teste. Esta conclusão é possível, analisando o valor obtido para F e para p .

O teste F foi escolhido, pois, de acordo com Cooper e Schindler (2004), existem três amostras independentes, os dados são intervalares e foram aceitas as suposições da análise de variância. O resultado de 8,251, obtido para F, é maior que o $F_{crítico}$ que, no caso analisado, é de 3,074, o que, de acordo com Hair *et al.* (2005a), significa que as médias não são todas iguais, e a hipótese nula pode ser rejeitada.

Tabela 12 - Tabela ANOVA

	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Média ao quadrado	Valor F	Valor p
Entre grupos	6,861	2	3,430	8,251	,000
Dentro dos grupos	48,642	117	,416		
Total	55,503	119			

Fonte: Coleta de dados (2005/2006)

Ainda interpretando os resultados obtidos na ANOVA, vistos na Tabela 12, observa-se que o valor de p é 0,000, menor que o nível de significância de 0,05 inicialmente estabelecido. De acordo com Cooper e Schindler (2004), como o valor de p é mais baixo que o nível de significância, tem-se um segundo método para rejeitar a hipótese nula. Assim, com base nesses dois resultados, rejeitou-se a hipótese nula e admitiu-se como verdadeira a hipótese alternativa.

Interpretando esses resultados para o contexto deste estudo, pode-se dizer então que a ANOVA demonstrou que existem diferenças entre os níveis de satisfação dos clientes das empresas; entretanto, para verificar quão significativas são essas diferenças e onde elas estão localizadas, deve-se utilizar, segundo Hair *et al.* (2005b), os testes de acompanhamento, cujo resultado pode ser visto nas Tabelas 13 e 14.

Tabela 13 - Comparações múltiplas

(I) Integração	(J) Integração	Diferença média (I-J)	Sig.
00	2,00	,60281(*)	,001
	3,00	,12904	,627
2,00	1,00	-,60281(*)	,001
	3,00	-,47377(*)	,004
3,00	1,00	-,12904	,627
	2,00	,47377(*)	,004

Fonte: Coleta de dados (2005/2006)

Na Tabela 13, observa-se que, a um nível de significância de 0,05, as diferenças nos índices de satisfação obtidos para os três casos em estudo são significativas se forem comparados os casos 1 e 2, bem como nas comparações entre 2 e 3, porém não são estatisticamente significantes quando comparados os casos 1 e 3, visto que, nesses casos, o valor para a coluna *sig* apresenta-se maior do que 0,05.

Tabela 14 - Estatística descritiva

Empresas	Número de casos	Média de satisfação
1,00	36	3,9550
2,00	32	3,3522
3,00	52	3,8260
Total	120	3,7383

Fonte: Coleta de dados (2005/2006)

Na Tabela 14, pode-se observar que o maior nível de satisfação foi encontrado entre os clientes da Empresa C, identificada como 1; um nível menor de satisfação foi encontrado entre os clientes da Empresa A, identificada como 3; e o pior índice de satisfação foi identificado entre os clientes da Empresa B, identificada com o número 2. Esses resultados, ainda que com diferenças estatisticamente não significantes entre A e C, indicam que a Empresa C, não integrada, apresenta os clientes com maiores índices de satisfação, enquanto que a Empresa A, integrada, apresenta um nível médio de satisfação entre seus clientes, e a Empresa B, medianamente integrada, apresenta os clientes menos satisfeitos.

4.3.2 Análise de Correspondência

A análise de correspondência foi utilizada a fim de demonstrar graficamente como estão relacionados os diferentes níveis de satisfação e de integração em cada uma das organizações, como foi identificado na análise de variância.

De acordo com Mingoti (2005), os primeiros artigos que tratam da análise de correspondência datam de 1933 e, a partir de então, vários artigos sobre a técnica foram publicados; entretanto, somente em 1960 a metodologia foi mais bem formalizada em um artigo escrito por Benzécri.

A análise de correspondência foi escolhida por ser uma técnica que transforma dados não-métricos em um nível métrico e faz a redução dimensional. Pode-se dizer também que é uma técnica semelhante à análise fatorial, sendo que sua aplicação mais direta é a de demonstrar a correspondência de categorias de variáveis, particularmente aquelas obtidas em escalas nominais. A representação gráfica dessa análise aproxima variáveis que estão altamente associadas e afasta aquelas que possuem associações menores (HAIR *et al.*, 2005a).

Assim, da mesma forma como na análise de variância, utilizaram-se na análise de correspondência as duas variáveis em estudo: a integração das áreas nas empresas estudadas e a satisfação dos clientes dessas empresas. Neste contexto, as categorias foram definidas de acordo com os parâmetros utilizados neste estudo. Assim, para a variável integração,

utilizaram-se as categorias: integrada, para a empresa A, medianamente integrada, para a empresa B, e não integrada para a empresa C, conforme os resultados da etapa qualitativa. Na segunda variável, foram utilizadas as categorias da faixa de satisfação utilizada na escala, que são: muito insatisfeito, insatisfeito, indiferente, satisfeito e muito satisfeito.

Inicialmente, com o intuito de fazer posteriores comparações com o resultado da análise de correspondência, calculou-se, matematicamente, o grau de satisfação dos clientes de cada empresa. Esse cálculo foi efetuado através da fórmula:

$$\% \text{ de satisfação} = (\text{média} - 1) \times \frac{100}{\text{n}^\circ \text{ de intervalos da escala}}$$

onde a média é igual ao escore entre 1 (ponto mínimo da escala de satisfação) e 5 (ponto máximo da escala de satisfação), obtido a partir da média aritmética dos valores assinalados por todos os entrevistados; e o número de intervalos da escala é igual a 4, visto que a escala de satisfação utilizada possui 5 postos. Os resultados obtidos nesse cálculo podem ser observados na Tabela 15.

Tabela 15 - Grau de satisfação dos clientes das empresas estudadas

EMPRESA	GRAU DE SATISFAÇÃO CALCULADO
Empresa A	70,63%
Empresa B	58,81%
Empresa C	73,86%

Fonte: Coleta de dados (2005/2006)

Após esse cálculo, conforme já explicado, foi utilizada a análise de correspondência, sendo que os resultados obtidos para a relação entre as duas variáveis e a frequência com que as categorias selecionadas se relacionam podem ser vistos na Tabela 16. Nessa tabela, podem ser observados os resultados da satisfação dos clientes pesquisados nas empresas estudadas, visto que, conforme Bendixen (1996), a disposição de dados categóricos em forma de tabulação cruzada torna a análise mais simples e é também uma das formas de análise mais comuns nessas situações.

Considerando os níveis de satisfação da escala utilizada, onde 1 representa os clientes muito insatisfeitos, 2 os clientes insatisfeitos, 3 os que são indiferentes, 4 os que se consideram satisfeitos e 5 os que se identificaram como muito satisfeitos, pode-se observar na Tabela 16 que, proporcionalmente ao número de respondentes de cada empresa, há uma maior concentração de satisfeitos e muito satisfeitos na empresa não integrada, uma concentração menor de satisfeitos e muito satisfeitos na empresa integrada e um pior resultado na empresa medianamente integrada, onde nenhum cliente se manifestou como muito satisfeito.

Tabela 16 – Resultados da satisfação dos clientes de cada empresa estudada

	Empresas			
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
1	0	0	0	0
2	2	3	1	6
3	9	14	4	27
4	32	15	24	71
5	9	0	7	16
Total	52	32	36	120

Fonte: Coleta de dados (2005/2006)

Esses dados confirmam os resultados obtidos para o grau de satisfação, calculado através da fórmula matemática, e também os obtidos na análise de variância, ambos já demonstrados anteriormente.

Essa interpretação dos resultados da Tabela 16 fica mais evidente quando analisado o perfil das colunas dessa tabela, conforme descrito na Tabela 17, onde pode ser observado o percentual calculado manualmente com base nos dados da Tabela 16, que correspondem a cada categoria da escala de satisfação em função do número de respondentes de cada empresa. Nessa análise, não foi considerado o perfil das linhas, devido ao fato de o número de respondentes não ser igual para cada empresa, o que altera o resultado. De acordo com Phillips (1995), o perfil das colunas mostra a proporção do número de respondentes das células no total de cada coluna.

Tabela 17 – Perfil das colunas

SATISFAÇÃO	INTEGRAÇÃO			Total
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
Muito Insatisfeito	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Insatisfeito	3,8%	9,4%	2,8%	5,0%
Indiferente	17,3%	43,8%	11,1%	22,5%
Satisfeito	61,5%	46,9%	66,7%	59,2%
Muito Satisfeito	17,3%	0,0%	19,4%	13,3%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Coleta de Dados (2005/2006)

De acordo com Bendixen (1996), outro procedimento analítico que pode ser aplicado nesses casos é o teste de independência do qui-quadrado. Esse teste é usado para determinar se as linhas e colunas da tabela de comparações em estudo são independentes umas das outras, ou ainda, se há uma dependência estatisticamente significativa entre elas. Neste estudo, isto equivale a dizer que será analisado se a satisfação dos clientes é influenciada ou não pela integração das áreas de *marketing* e operações nas organizações estudadas.

Tabela 18 - Sumário da análise de correspondência a 8 graus de liberdade

Dimensões	Valor Singular	Inércia	Qui quadrado	Sig.	Proporção da Inércia		Valor Singular de Confiança	
					Justificada	Acumulada	Desvio Padrão	Correlação
								2
1	,386	,149			,998	,998	,078	-,164
2	,019	,000			,002	1,000	,098	
Total		,149	17,939	,022(a)	1,000	1,000		

Fonte: Coleta de dados (2005/2006)

Conforme pode ser visto na Tabela 18, o resultado do cálculo do qui-quadrado resultou em 17,939, sendo que o valor crítico do qui-quadrado para uma significância de 5% e 8 graus de liberdade é de 15,507, que é menor do que o resultado obtido no teste, o que significa que as variáveis são dependentes. Ainda na Tabela 18, pode ser analisado outro fator, que é o da inércia total que, neste caso, é de 0,149, o que significa que a correlação existente entre a satisfação e a integração é de 14,9%, ou seja, existe uma relação entre as duas, mas é uma relação fraca. A associação entre as variáveis também pode ser indicada na

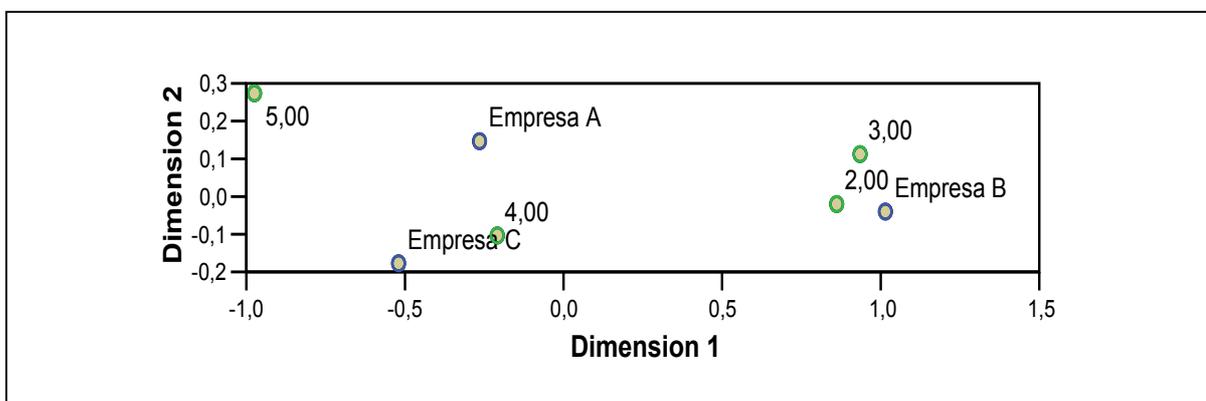
Tabela 18, pela observação do valor da coluna sig., que é de 0,022, o que releva que a associação é estatisticamente significativa.

De acordo com Garson (2006), as colunas de proporção de inércia, também visualizadas na Tabela 18, são o percentual de variância que cada dimensão explica em relação à variância explicada, ou seja, neste caso, isso significa dizer que a primeira dimensão explica 99,8% dos 14,9% da variância explicada pelo modelo.

Analisando a dimensionalidade para a criação do mapa percentual, mostrado no Gráfico 2, observa-se que o número máximo de dimensões para análise, neste caso, é de duas, ou seja, uma solução bidimensional. Isso acontece porque, de acordo com Hair *et al.* (2005a, p. 443), o número máximo de dimensões “é um a menos do que o menor dentre os números de linhas ou colunas”, o que, neste estudo, se dá através do cálculo do número de linhas, que são as três empresas pesquisadas, menos um. Hair *et al.* (2005a) explicam também que as dimensões ortogonais são criadas para explicar de melhor forma a intensidade de associação representada pelas distâncias qui-quadrado.

A representação gráfica dos resultados da análise de correspondência confirmou o que havia sido observado na análise de variância e pode ser vista no Gráfico 2, onde há o apontamento de que a Empresa A, com maior integração entre as áreas, apresenta um grau intermediário de satisfação de seus clientes, enquanto que a Empresa B, medianamente integrada, apresenta o pior resultado de satisfação, e a Empresa C, que foi considerada não integrada, apresentou o melhor resultado de satisfação entre seus clientes varejistas.

Gráfico 2 - Resultado da análise de correspondência entre os resultados das coletas de dados



4.3.3 Comentários sobre os Resultados

Esses resultados são contra-intuitivos, visto que o que se esperava - tendo por referência estudo semelhante, Parente *et al.* (2002) - era que ocorresse uma relação positiva entre a integração entre *marketing* e operações e a satisfação dos clientes das empresas. Isto quer dizer que se esperava que o resultado obtido confirmasse que a empresa integrada apresentava um resultado melhor sobre a satisfação de seus clientes que a empresa não integrada, o que não ocorreu neste estudo.

Observando-se o estudo de Parente *et al.* (2002), podem ser observadas as hipóteses testadas e confirmadas que afirmam que existe uma relação entre o tipo de relacionamento existente entre as áreas de *marketing* e operações e a satisfação dos consumidores, de forma que esse relacionamento influencia positivamente a satisfação dos consumidores, e a existência de conflitos entre essas áreas afeta negativamente essa satisfação. Neste mesmo estudo, porém, os autores avaliam a questão de pesquisa para diferentes ambientes de produção e comentam que a satisfação pode variar de acordo com cada caso.

Na pesquisa que está sendo discutida agora, esta relação também pode ser feita, visto que ambientes de produção onde os produtos são produzidos ou montados após o cliente confirmar o pedido, ou produzidos com base em previsões, tendem a ser mais influenciados pela relação existente entre *marketing*/vendas e operações, do que aqueles casos em que a produção ocorre somente após o projeto ter sido discutido com o cliente e direcionado de acordo com suas necessidades.

Estes ambientes, chamados de MTO (feito por pedido), ATO (montado por pedido) e MTS (feito para estoque), têm maior tendência a serem afetados pela relação entre os departamentos estudados, visto que os produtos comercializados, nesses casos, são afetados diretamente pela forma como a operação entende e produz o que o *marketing*/vendas ofereceu ou previu. No caso de ambientes ETO (projetado por pedido), a produção somente será acionada após o projeto ter sido discutido e aprovado pelo cliente, o que geralmente é feito diretamente com a operação.

Para Parente *et al.* (2002), os produtos fabricados em ambientes MTS são usualmente produtos padrão, fabricados e colocados no estoque, enquanto que produtos de ambientes MTO são somente produzidos após o pedido ter sido confirmado, e o meio de transmissão das necessidades dos consumidores com o produto é feito pelas pessoas de vendas para a produção. Ainda segundo os mesmos autores, em ambientes de produção ETO, existe uma relação diferente, pois o cliente está diretamente envolvido na elaboração do projeto, muito antes de o produto ser produzido.

No estudo de Parente *et al.* (2002), a amostra utilizada contava com um número semelhante de produtos produzidos nos ambientes MTO e ETO, enquanto que os produzidos em MTS foram pesquisados em menor número. No presente estudo, as empresas pesquisadas trabalham em ambientes de produção semelhantes, variando entre o MTO e o MTS. Normalmente, os pedidos são produzidos somente após serem confirmados, mas, em épocas de vendas mais baixas, podem produzir para estoque, baseados em previsões, a fim de garantir a ocupação da produção.

Parente *et al.* (2002) comentam também que, ao que parece, existe uma relação seqüencial, como uma seqüência de processos entre vendas, produção e cliente em ambientes MTS, enquanto que, em ambientes MTO e ETO, existe uma ligação mais forte entre essas partes.

Entretanto, é importante ressaltar que os autores citados afirmam também que, em ambientes ETO, a relação mais forte ocorre entre a operação e o cliente, visto que a área de *marketing*/vendas, neste caso, faz apenas a intermediação do negócio, enquanto que os detalhes e as discussões a respeito do projeto são tratados entre a operação e o próprio cliente. Em contrapartida, em ambientes MTO, existe uma relação mais forte entre *marketing*/vendas e operação, visto que esta última, em geral, não tem contato com o cliente, e, nestes casos, o produto que será produzido dependerá de como a comunicação entre *marketing*/vendas e operações for feita.

Trazendo essas questões para este trabalho, pode-se observar que os resultados obtidos contradizem o estudo de Parente *et al.* (2002), visto que, como já foi mencionado, o melhor resultado de satisfação de clientes, entre as empresas estudadas, ocorreu na empresa classificada como não-integrada, mesmo quando se consideram os ambientes de produção

utilizados nas organizações estudadas, visto que são utilizados os ambientes MTO e MTS, que, segundo Parente *et al.* (2002), são os que apresentam os mais fortes índices de relação entre a integração de *marketing*/vendas e operação.

A fim de buscar justificativas para este resultado contra-intuitivo, podem ser observados os seguintes fatores que podem ter contribuído para o resultado final:

- A amostra analisada contempla somente o setor moveleiro, utilizando para isso três empresas de porte semelhante e que atuam em segmentos de mercado semelhantes, o que pode significar que esse resultado seja válido somente para a amostra em análise, não podendo ser extrapolado para outras situações;
- As empresas analisadas, apesar de terem porte semelhante, possuem tempos de atuação no mercado distintos, sendo que a empresa, mais antiga, foi a que apresentou o melhor resultado de satisfação, fatos esses que podem estar relacionados;
- Observou-se, na empresa que apresentou o pior resultado de satisfação que existe uma dificuldade de entendimento dentro da organização sobre a que segmento de mercado estão atingindo, visto que existem, nesta e nas outras organizações estudadas, duas linhas distintas de produtos, destinadas a públicos diferentes, fabricadas pelo mesmo grupo e na mesma unidade. Este fator pode estar contribuindo para a queda na satisfação dos clientes em relação às demais organizações pesquisadas;
- Em função de a pesquisa ter sido realizada por *e-mail*, um fator limitante foi o fato de que nem todos os clientes inicialmente identificados puderam ser contatados. Isso ocorreu, pois como esses clientes estão espalhados em diversos pontos do território nacional, e também não foram feitas distinções sobre o tamanho dessas lojas; muitas delas não possuíam acesso à *Internet*, o que impossibilitou seu contato.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo principal analisar o impacto da relação entre as áreas de operações e *marketing* na *performance* de indústrias gaúchas do setor moveleiro em relação à satisfação dos clientes, bem como teve como objetivos específicos: identificar as percepções da área de *marketing* e da área de operações sobre a relação entre as duas áreas; avaliar a extensão da integração entre essas áreas, quando e se existente; identificar a existência de barreiras à integração entre as áreas estudadas; e propor mecanismos para reduzir as possíveis barreiras existentes.

Observando os objetivos inicialmente propostos, puderam-se verificar alguns fatores que contribuíram para as conclusões a respeito do estudo. Primeiramente, pode-se dizer que não houve uma clara definição sobre o impacto da integração entre os setores de *marketing* e operações na satisfação dos clientes, visto que as diferentes empresas com diferentes graus de integração entre os setores apresentaram resultados de satisfação para os quais não se pode afirmar se são ou não influenciados por esta integração. Apesar de a literatura apresentar essa relação como existente, neste estudo isso não foi identificado.

Foi possível identificar-se que as percepções da área de *marketing* e de operações sobre as atividades exercidas por uma e por outra, bem como sobre a relação existente entre elas alteravam-se de acordo com o grau de integração de cada empresa, conforme intuitivamente imaginado. Ou seja, observou-se que, conforme aumenta a integração entre as áreas, maior é o respeito e a compreensão pela atividade do outro e maior é a percepção de que o trabalho integrado pode trazer melhores resultados para a organização como um todo.

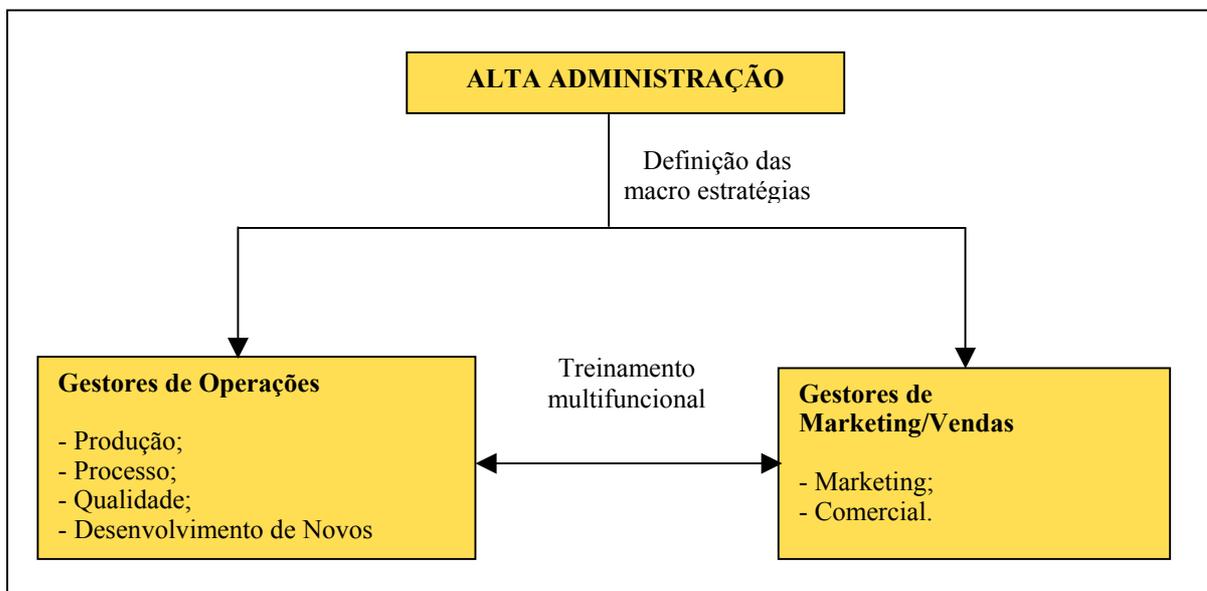
Observou-se ainda que a questão da extensão da integração entre as áreas nas empresas estudadas passa pela estratégia de negócio adotada pela organização. Na empresa onde existe uma percepção da alta administração de que é importante a tomada de decisão

conjunta em todas as áreas da empresa, o próprio ambiente de trabalho contribui para que essa integração seja forte e atuante, enquanto que, quando a questão não é percebida pelo mais alto nível da empresa, os demais setores também não observam sua importância; portanto não a praticam ou a praticam esporadicamente, através de iniciativas isoladas, mas sem a consciência do todo sobre sua importância.

Sobre a questão das possíveis barreiras existentes, pode-se dizer que não foram observadas barreiras significativas que interferissem na integração entre as áreas nas empresas estudadas. O que foi percebido é que o distanciamento físico e estratégico entre as áreas gera problemas na comunicação e causa desconhecimento das atividades desenvolvidas por cada uma delas, o que pode causar dificuldades de relacionamento e conflitos entre as pessoas envolvidas nas duas áreas.

Observando os fatores acima mencionados, propõe-se um mecanismo de integração que poderá ser adotado nas empresas estudadas, a fim de implementar o relacionamento entre os setores de *marketing* e operações nessas organizações. O mecanismo proposto pode ser observado na Figura 10.

Figura 10 – Mecanismo de integração proposto



Neste mecanismo, propõe-se que a proximidade física e estratégica entre as áreas reduziria os conflitos interfuncionais e melhoraria a integração, o que seria possível através do

treinamento multifuncional dos gestores de cada área, que estariam colocados em posições hierárquicas idênticas perante a direção e, através desses treinamentos, adquiririam conhecimentos da outra área, melhorando assim seu relacionamento e aumentando também o respeito mútuo entre as funções.

Por esta proposta, cada gestor deve conhecer as atividades desenvolvidas no outro setor, ou seja, os gestores da área de operações devem conhecer as atividades desenvolvidas por *marketing* e vice-versa. Dessa forma, acredita-se que a relação entre ambos os setores se tornará menos adversa, visto que as atividades principais serão conhecidas por ambos, e isso possivelmente gerará uma facilidade maior de entendimento e respeito mútuo.

Concluindo essas reflexões, sabe-se que os resultados obtidos neste estudo levam à conclusão de que a integração entre os setores de *Marketing* e Operações, no caso analisado, não influencia na satisfação dos clientes no segmento de mercado estudado; entretanto tal achado deve, evidentemente, ser encarado com parcimônia, devido à natureza exploratória do estudo realizado.

5.1 Limitações do Estudo

Como limitações do método, pode-se citar que a amostra de clientes utilizada no estudo considerou somente aqueles que possuíam acesso à *Internet*, o que representou cerca de 25% dos clientes ativos de cada organização. Uma alternativa seria enviar as pesquisas via correio para uma amostra maior de clientes, mas esta hipótese foi descartada, devido à baixa taxa de retorno desse tipo de coleta e à maior necessidade de tempo para sua realização.

Além disso, deve-se salientar também como limitação a utilização de dados de natureza qualitativa na mensuração da integração entre as áreas e a própria análise dos dados qualitativos das entrevistas com os gestores, que, além de ser subjetiva, é feita sobre depoimentos que podem ser viesados, visto tratarem-se da visão que os entrevistados têm da empresa em que atuam.

Outra limitação que deve ser considerada é o número de empresas envolvidas no estudo que, por ser reduzido, pode estar representando uma realidade que reflete somente a situação das organizações pesquisadas.

Também é importante citar como limitação o fato de que na Empresa B, onde apenas 58,81% dos clientes apresentaram-se como satisfeitos, ocorreram duas trocas consecutivas, durante a execução da pesquisa para este estudo, dos responsáveis pela área de marketing da organização. Este fato pode estar causando algum desconforto para os clientes e pode estar influenciando em sua satisfação com relação à empresa. Salienta-se também que um baixo percentual de satisfação de clientes, como o apresentado por esta organização, pode ter influenciado no resultado contra-intuitivo apresentado por esta pesquisa ao final dos estudos que envolveram as três empresas em análise.

Finalmente, é interessante salientar como limitante o fato de que a pesquisa de satisfação realizada neste estudo, teve como público-alvo os varejistas, que são os clientes das empresas analisadas e não os consumidores finais, que efetivamente são os usuários dos produtos. Este fato pode significar que se a avaliação tivesse sido feita observando a satisfação sob a ótica do consumidor final, talvez o resultado encontrado não fosse o mesmo. Esta afirmação é possível visto que, não necessariamente, a satisfação destes consumidores se apresente da mesma forma que para os varejistas, pois estes podem ter demonstrado sua opinião em relação à empresa em itens que talvez não sejam importantes para o consumidor final, bem como, itens importantes para este público não pesquisado podem não ter sido avaliados. Este fato é considerado um limitante visto que pode ter alterado os resultados da pesquisa de satisfação e conseqüentemente a avaliação da relação deste tema com a integração entre as áreas de *marketing* e operações.

5.2 Sugestões para Pesquisas Futuras

Para estudos futuros, cabe salientar que, apesar da importância econômica do setor e de sua tradição no estado do Rio Grande do Sul, nenhum dos casos analisados na literatura

apresenta pesquisas feitas sobre o setor moveleiro, como se propôs neste estudo, o que pode ser considerado em novas pesquisas que objetivem ampliar o grupo de estudo dentro do setor, com o objetivo de confirmar ou não os resultados encontrados neste trabalho.

A fim de ampliar o entendimento acerca da questão em estudo, sugere-se ainda a realização de pesquisas em outros setores, com o intuito de aprofundar essa questão e verificar seu comportamento em outros cenários. Neste caso, ambas as variáveis, integração e satisfação, poderiam ser mensuradas a partir de escalas desenvolvidas para esse fim, de forma que a relação entre as duas possa ser analisada através de dados quantitativos.

Outra questão que poderia ser abordada em estudos futuros seria a utilização de novas variáveis para mensurar tanto a satisfação como a integração. Essas variáveis poderiam ser obtidas por meio de investigações amplas com grupos envolvidos nas áreas, de forma que indicassem o que consideram como fatores que influenciam nessas medidas.

Também pode ser sugerido que a integração entre *marketing* e operações seja explorada de forma a tentar explicar quais são as causas que levam uma organização a apresentar essa integração ou, no caso contrário, o que inibe ou modera esse relacionamento, bem como pode ser buscada a identificação de quais situações dentro das organizações influenciam essa questão, seja de forma positiva ou negativa.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, E. W.; FORNEL, C.; LEHMANN, D. R. Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. **Journal of Marketing**, 58, p. 53-66, 1994.

ANDERSON, E., W.; FORNELL, C.; MAZVANCHERYL, S. K. Customer satisfaction and shareholder value. **Journal of Marketing**, 68, p. 172-185, 2004.

AUH, S.; SALISBURY, C.; JOHNSON, M. D. Other effects in customer satisfaction modelling. **Journal of Marketing Management**, 19, p. 379-400, 2003.

BARBOSA, Ana Cristina V. A evolução do conceito de marketing. **Perspectiva Econômica**, 25, p. 99-112, 1990.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARTELS, Robert. The general theory of marketing. **Journal of Marketing**, 32, p. 29-33, 1968.

BENDIXEN, Mike. A Practical guide to the use of correspondence analysis in marketing research. **Marketing Research On-Line**, 1, p. 16-38, 1996.

BERKOWITZ, E. N.; KERIN, R. A.; HARTLEY, S. W.; RUDELIUS, W. **Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

BERNHARDT, K. L.; DONTU, N.; KENNETT, P. A. A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. **Journal of Business Research**, 47, p. 161-171, 2000.

BERRY, W. L.; COOPER, M. C. Manufacturing flexibility: Methods for measuring the impact of product variety on performance in process industries. **Journal of Operations Management**, 17, p. 163-178, 1999.

BLOIS, K. J. The Manufacturing/marketing orientation and its information needs. **European Journal of Marketing**, 14, p. 354-364, 1980.

BOULDING, W.; KALRA, A.; STAELIN, R.; ZEITHAML, V. A. A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. **Journal of Marketing Research**, 30, p. 7-27, 1993.

BOWERSOX, D. J; CLOSS, D. J. **Logistical Management: The Supply Chain Integrated Process**. New York: The Dryden Press, 1997.

BREGMAN, R. L. Integrating marketing, operations and purchasing to create value. **Omega**, 23, p. 159-172, 1995.

BRYMAN, Alan. **Quantity and quality in social research**. London: Biddles Ltd., 2000.

CALANTONE, R.; DRÖGE, C.; VICKERY, S. Investigating the manufacturing-marketing interface in new product development: does the context affect the strength of relationships? **Journal of Operations Management**, 20, p. 273-287, 2002.

CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework. **International Journal of Production Research**, 42, p. 131 – 163, 2004.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1998.

CLETO, Marcelo G. A gestão da produção nos últimos 45 anos. **Fae Business**, 4, p. 38-41, 2002.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DORNIER, P.P.;ERNEST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e Operações Globais**. São Paulo: Atlas, 2000.

FERNANDES, Luiz Antônio. Proposições para os conflitos entre marketing e produção visando o atendimento aos clientes: Um estudo de caso em uma empresa de autopeças. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, set.-out. 2004. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/ultima.php>>. Acesso em 16 fev. 2006.

FISCHER, R. J.; MALTZ, E.; JAWORSKI, B. J. Enhancing communication between marketing and engineering: The moderating role of relative functional identification. **Journal of Marketing**, 61, p. 54-70, 1997.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FORNELL, Claes. A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. **Journal of Marketing**, 56, p. 6-21, 1992.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente: Criando qualidade & serviços que os clientes podem ver**. São Paulo: Pioneira, 1996.

GARSON, Dave. **Correspondence analysis** NC State University. Disponível em: <<http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/correspondence.htm>>. Acesso em: 20.jul.2006.

GASSENHEIMER, Jule B.; SCANDURA, Terri A. External and internal supplier influences: Buyer perceptions of channel outcomes. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 21, p. 155-60, 1993.

GHOSE, S.; MUKHOPADHYAY, S. K. Quality as the interface between manufacturing and marketing: A conceptual model and an empirical study. **Management International Review**, 33, p. 39-52, 1993.

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

HAUSMAN, W. H.; MONTGOMERY, D. B.; ROTH, A. V. Why should marketing and manufacturing work together? Some exploratory empirical results. **Journal of Operations Management**, 20, p. 241-247, 2002.

HEIKKILÄ, Jussi. From supply to demand chain management: efficiency and customer satisfaction. **Journal of Operations Management**, 20, p. 747-767, 2002.

HOUAISS, Antônio. **Minidicionário**: inglês/português, português/inglês. Co-editor Ismael Cardim. Rio de Janeiro: Record, 1990.

HUNT, Shelby D. General theories and the fundamental explanation of marketing. **Journal of Marketing**, 47, p. 9-17, 1983.

HUNT, Shelby D. The nature and scope of marketing. **Journal of Marketing**, 40, p. 17-28, 1976.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. The marketing strategy center: Diagnosing the industrial marketer's interdisciplinary role. **Journal of Marketing**, 48, p. 53-61, 1984.

JAIN, Subhash C. **Marketing planning and strategy**. 6th ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2000.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: Antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, 57, p. 53-70, 1993.

KERBY, Joe Kent. Factor analysis: Key tool in consumer behavior research. **Academy of Marketing Science**, 7, p. 374-390, 1979.

KONIJNENDIJK, P. A. Dependence and conflict between production and sales. **Industrial Marketing Management**, 22, p. 161-167, 1993.

KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, 33, p. 10-15, 1969.

KOUFTEROS, X.; VONDEREMBSE, M.; JAYARAM, J. Internal and external integration for product development: the contingency effects of uncertainty, equivocality, and platform strategy. **Decision Sciences**, 36, p. 97-133, 2005.

LABARBERA, P. A.; MAZURSKY, D. A longitudinal assessment of consumer satisfaction/dissatisfaction: The dynamic aspect of the cognitive process. **Journal of Marketing Research**, 20, p. 393-404, 1983.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, p. 1-47, 1967.

MALHOTRA, M. K.; SHARMA, S. Spanning the continuum between marketing and operations. **Journal of Operations Management**, 20, p. 210-216, 2002.

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

MARTINS, P. G.; LAUGEMI, F. P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MINGOTI, Sueli A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: Uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

MOVERGS - Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul. **Informações do Setor Moveleiro**. Disponível em <<http://www.movergs.com.br>>. Acesso em 27 mar. 2005.

MUKHOPADHYAY, S. K.; GUPTA, A. V. Interfaces for resolving marketing, manufacturing and design conflicts. A conceptual framework. **European Journal of Marketing**, 32, p. 101-124, 1998.

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

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

OLIVER, R., L., SWAN, J. E. Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: A field survey approach. **Journal of Marketing**, 53, p. 21-35, 1989.

OLIVER, Richard, L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**, 17, p. 460-469, 1980.

PAIVA, E. L.; SILVEIRA, T. Integration between operations and marketing functions in the value chain: Still a missing link? In.: ENCONTRO DA ANPAD, 28. ed. Curitiba. **Anais...**Curitiba: ANPAD, 2004.

PARENTE, D. H.; PEGELS, C. C.; SURESH, N. An exploratory study of the sales-production relationship and customer satisfaction. **International Journal of Operations & Production Management**, 22, p. 997-1013, 2002.

PARENTE, Diane H. Across the manufacturing-marketing interface. Classification of significant research. **International Journal of Operations & Production Management**, 18, p.1205-1222, 1998

PHILLIPS, Diane. Correspondence analysis. **Social Research Update**, 7, p. 1-9, 1995.

RAFIQ, M.; SAXON, T. R&D and Marketing integration in NPD in the pharmaceutical industry. **European Journal of Innovation Management**, 3, p. 222-236, 2000.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, 2, p. 101-125, 1998.

RUST, R. T.; ZAHORIK, A. J. Customer satisfaction, customer retention, and market share. **Journal of Retailing**, 69, p. 145-156, 1993.

SARIN, S., MACDERMOTT, C. The effect on team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams. **Decision Sciences**, 34, p. 707-739, 2003.

SAWHNEY, R.; PIPER, C. Value creation through enriched marketing-operations interfaces: an empirical study in the printed circuit board industry. **Journal of Operations Management**, 20, p. 259-267, 2002.

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

SIMESTER, D. I.; HAUSER, J. R.; WERNERFELT, B.; RUST, R. T. Implementing quality improvement programs designed to enhance customer satisfaction: quasi-experiments in the United States and Spain. **Journal of Marketing Research**, 37, p. 102-112, 2000.

SINDMÓVEIS – Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de Bento Gonçalves. **Dados do setor**. Disponível em <<http://www.sindoveis.com.br>>. Acesso em 19 mar. 2005.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SONG, M. X.; WEISS-MONTOYA, M. M.; SCHMIDT, J. B. Antecedents and consequences of cross-functional cooperation: a comparison of R&D, manufacturing, and marketing perspectives. **Journal of Product Innovation Management**, 14, p. 35-47, 1997.

SPRENG, R. A.; MACKENZIE, S. B.; OLSHAVSKY, R. W. A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction. **Journal of Marketing**, 60, p. 15-32, 1996.

St. JOHN, C. H.; YOUNG, S. T.; MILLER, J. L. Coordinating manufacturing and marketing in international firms. **Journal of World Business**, 34, p. 109-127, 1999.

TOMAZELI, Luiz Carlos. **O marketing como vetor para o desenvolvimento econômico**. Porto Alegre: Ortiz, ADVB, 1990.

TRIPODI, T.; FELLIN, Phillip; MEYER, Henry J. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1975.

TSE, D. K.; WILTON, P. C. Models of consumer satisfaction formation: An extension. **Journal of Marketing Research**, 25, p. 204-212, 1988.

VALLE, S.; AVELLA, L. Cross-functionality and leadership of the new product development teams. **European Journal of Innovation Management**, 6, p. 32-47, 2003.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: O constructo e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, 44, p. 51-63, 2004.

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

ZEITHAML, Valarie, A. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, 52, p. 2-22, 1988.

APÊNDICE A – Escala Aplicada na Seleção das Empresas

Questões:

- 1) Quantas vezes por mês as áreas de *Marketing* e Operações encontram-se em reuniões?
Existem datas pré-definidas para esses encontros?
- 2) Em um processo de desenvolvimento de novos produtos, como as duas áreas participam?
- 3) Como as informações sobre novos produtos chegam à empresa e como são operacionalizadas pela área de produção?
- 4) Que situações internas ou externas à empresa motivam encontros entre a área de *Marketing* e Operações? Quem são os participantes desses encontros?
- 5) Em sua opinião, existe integração entre as duas áreas, ou seja, os trabalhos são desenvolvidos em conjunto ou cada área trabalha isoladamente?

APÊNDICE B – Escala Aplicada aos Gestores das Empresas Seleccionadas

Identificação do respondente:

Empresa: _____

Nome: _____

Setor: _____

Cargo ou Função: _____

Tempo na empresa: _____

Formação: _____

Questões:

- 1) Fale um pouco do setor moveleiro e sobre a situação atual deste como um todo.
- 2) Quando foi a última vez que o(a) Sr(a) se encontrou com o(a) Gerente de *Marketing* ou Operações? Fale sobre os encontros com o pessoal desta área. Que assuntos são tratados e com que frequência esses encontros ocorrem?
- 3) Fale sobre os principais objetivos estratégicos da sua área de atuação.
- 4) Comente sobre a troca de informações entre *Marketing* e Operações na empresa. Qual o tipo de informação trocada e em que quantidade?

- 5) Fale um pouco sobre o processo de desenvolvimento de novos produtos. Quem atualmente coordena? O que detona o início do processo? Quais são as dificuldades encontradas?
- 6) Comente sobre suas percepções, se existentes, a respeito da outra área de estudo.
- 7) Há situações de conflito entre as duas áreas? Fale sobre elas. Caso existam, por que ocorrem? Como são resolvidas?
- 8) Na sua opinião, a integração entre *Marketing* e Operações nesta empresa é....
- 9) Descreva detalhadamente uma situação muito positiva vivida aqui na empresa que envolveu as duas áreas (*marketing* e operações). O que ocorreu? Quem foi o responsável?
- 10) Descreva detalhadamente uma situação muito negativa vivida aqui na empresa que envolveu as duas áreas (*marketing* e operações). O que ocorreu? Como poderia ter sido evitada? Quem foi o responsável?
- 11) Descreva o processo de avaliação de desempenho de sua área. O que é avaliado? Quem avalia? Como é a cobrança?

APÊNDICE C – Entrevista Aplicada Aos Lojistas para Desenvolvimento da Escala de Satisfação

Identificação do respondente:

Empresa: _____

Nome: _____

Questões:

- 1) Descreva detalhadamente uma situação muito positiva vivida aqui na loja, devida a algum dos seus fornecedores de móveis.
- 2) Descreva detalhadamente uma situação muito negativa vivida aqui na loja, devida a algum de seus fornecedores de móveis.
- 3) Quais são os aspectos (ou atributos) que o Sr(a) considera mais importantes em um fabricante de móveis? Considerar todo o processo: dos contatos iniciais à pós-venda.
- 4) De uma forma geral, quais são os aspectos (ou atributos) de seus fornecedores de móveis que apresentam melhor desempenho? O que, em sua opinião, poderia ser melhorado?

APÊNDICE D – Escala de Satisfação Aplicada aos Lojistas

Responda às questões de acordo com seu grau de satisfação em relação à questão proposta, conforme explicado no quadro abaixo:

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5

Questões:		1	2	3	4	5
1	Quanto aos lucros gerados à loja na comercialização dos produtos oferecidos pelo fabricante.					
2	Quanto à maneira como você tem sido tratado pelo representante ou pelo fabricante.					
3	Quanto à frequência de visitas do representante.					
4	Quanto às oportunidades de negócios proporcionadas à loja por novos produtos lançados pelo fabricante.					
5	Quanto ao potencial de crescimento de vendas oferecido pelas linhas de produtos do fabricante.					
6	Quanto à ética e honestidade do fabricante.					
7	Quanto ao esforço do fabricante em ajudar a loja a alcançar suas metas e objetivos.					
8	Quanto ao compromisso do fabricante em cumprir o que foi oferecido (produtos, preços, promoções, políticas de vendas, distribuição).					
9	Quanto aos serviços oferecidos pelo fabricante ao lojista.					
10	Quanto ao cumprimento dos prazos de entrega prometidos pelo fabricante.					
11	Quanto à parceria estabelecida com o fabricante.					

APÊNDICE E – Mensagem Enviada aos Respondentes da Pesquisa de Satisfação

Prezado Sr.

Estamos realizando uma consulta com os clientes da empresa, buscando medir sua satisfação com os produtos, com a empresa e com os serviços oferecidos de uma forma geral. Assim, gostaríamos de contar com sua colaboração, no sentido de apontar, em nossa **PESQUISA DE SATISFAÇÃO**, qual sua opinião em relação à empresa, respondendo as questões até 15-01-2006.

A fim de agilizar o processo, de evitar problemas com anexos e de garantir sua segurança, para responder a pesquisa basta acessar o site conforme as orientações abaixo:

Acessar: www.assolutions.com.br/pesquisa

Usuário:

Senha:

No aguardo do seu breve retorno, desde já agradecemos sua colaboração.

Atenciosamente,

Juliana Lúcia A. Ferrari Dal Piaz

APÊNDICE F – Mensagem Enviada aos Respondentes na Segunda Tentativa de Coleta de Dados para a Pesquisa de Satisfação

Prezado Sr.

Como informado anteriormente, estamos realizando uma consulta com os clientes da empresa, buscando medir sua satisfação com os produtos, com a empresa e com os serviços oferecidos de uma forma geral. Assim gostaríamos, mais uma vez, de solicitar sua colaboração em apontar, em nossa **PESQUISA DE SATISFAÇÃO**, qual sua opinião em relação à empresa, respondendo as questões até 16-03-2006.

Gostaríamos de salientar que, caso já tenha respondido esta pesquisa na primeira ocasião em que esta mensagem foi enviada, não é necessário respondê-la novamente.

A fim de agilizar o processo, de evitar problemas com anexos e de garantir sua segurança, para responder a pesquisa basta acessar o site conforme as orientações abaixo:

Acessar: www.assolutions.com.br/pesquisa

Usuário:

Senha:

No aguardo do seu breve retorno, desde já agradecemos sua colaboração.

Atenciosamente,

Juliana Lúcia A. Ferrari Dal Piaz

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

AUTORIZAÇÃO

Eu, Juliana Lúcia Accordi Ferrari Dal Piaç, CPF 71683607015, autorizo o Programa de Mestrado em Administração da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título **OS EFEITOS DA INTEGRAÇÃO DAS ÁREAS DE *MARKETING* E OPERAÇÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES**, orientada pela professora doutora Teniza da Silveira, para:

Consulta Sim Não

Empréstimo Sim Não

Reprodução:

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário: Sim Não

Resumo: Sim Não

Capítulos: Sim Não

Quais _____

Bibliografia: Sim Não

Anexos: Sim Não

São Leopoldo, 16 de setembro de 2006.

Assinatura da Autora

Visto da Orientadora