

## A INTERFACE ENTRE AS OPERAÇÕES E MARKETING: UM ESTUDO SOBRE O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MONTADORA DE VEÍCULOS AUTOMOTORES

Celeste José Zanon<sup>a</sup> e Alceu Gomes Alves Filho<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Estadual Paulista – UNESP  
celeste.zanon@feb.unesp.br

<sup>b</sup> Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos - UFSCar  
alceu@power.ufscar.br

### Palavras-chave:

Interface Estratégica,  
Estratégia de Operações,  
Estratégia de Marketing,  
Alinhamento Estratégico.

---

**Resumo** Este estudo de caso analisa os processos de interface estratégica entre as operações e marketing de uma montadora de veículos automotores com o objetivo de colaborar na discussão sobre o estabelecimento do alinhamento estratégico. Os resultados indicam que as atividades de desenvolvimento de produtos e as reuniões de planejamento entre operações e vendas (S&OP – *Sales and Operations Planning*) são direcionadores de um alinhamento gerencial muito mais tático e operacional do que propriamente estratégico. Nesse sentido, há evidências de uma perda de senso estratégico que ameaça o desempenho de processos importantes e que não é detectada em curto prazo.

---

**Key words:**

Strategic Interface,  
Operations Strategy,  
Marketing Strategy,  
Strategic Alignment

**Abstract**

*This study analyses the strategic interface processes between operations and marketing of an automotive manufacturer in order to collaborate on the discussion about the strategic alignment establishment. The results indicate that the products development activities and sales and operations planning (S&OP) meetings support managers to achieve an alignment much more tactical and operational than strategic properly. There is evidence of substantial strategic sense losses that threaten the performance of key processes and they are not detected in the short term.*

## 1 INTRODUÇÃO

As decisões estratégicas das operações e marketing são cruciais para a performance da organização. Novas tecnologias, novos conceitos para o mercado, controles mais eficazes de custo e preço, qualidade associada às marcas são exemplos de questões que necessariamente cruzam os limites funcionais e exigem estudos e ações que, dependendo de cada organização, possuem diferentes graus de interação. Para o propósito dessa pesquisa cabe explicar que o termo operações abrange os processos manufatureiros, de manutenção, logísticos e de aquisição de materiais e serviços.

A interface entre as operações e marketing pode ser definida como as várias questões inter-relacionadas entre essas funções nos âmbitos estratégico, tático e operacional. Apesar das diferentes responsabilidades e objetivos suas decisões afetam uma a outra e também afetam toda a organização.

Os processos de interface estratégica são as interações entre essas funções e podem construir capacidades e prioridades complementares para um melhor alinhamento das estratégias funcionais. Compreendem essencialmente as relações entre questões das operações como capacidade, escolha de tecnologia, infraestrutura e sistemas de controle; e questões de marketing como mercado alvo, portfólio de produtos, estratégia de precificação, promoções e escolhas de canais de distribuição.

Essa pesquisa situa-se no âmbito das operações e marketing, aborda seus processos de interface relativos à formação e implementação das estratégias e tem como objetivo verificar como se estabelece o alinhamento estratégico entre os gerentes dessas funções.

O estudo de alinhamento das estratégias das operações e marketing sob a luz dos conceitos de consenso estratégico e sua análise através das interpretações e das interações dos níveis gerenciais em relação às questões competitivas de uma

montadora de veículos automotores definem o contexto desse trabalho.

Pelo fato da dinâmica dos mercados alterar o nível competitivo das organizações, o alinhamento das decisões estratégicas em relação aos *trade-offs* de marketing e operações é fundamental para a agilidade da execução dos planos táticos e operacionais.

Essa dinâmica pode levar ao que Swamidass *et al.* (2001) denominou de incongruências de objetivos entre funções, podendo advir de um processo de desenvolvimento estratégico recortado. Conseqüentemente, as interfaces estratégicas funcionais representam interessantes objetos de estudo uma vez que é na elaboração, organização e execução de seus processos que se originam considerável parte dos problemas de performance que dificilmente serão resolvidos no âmbito dos planos táticos e operacionais.

Pode-se considerar, como exemplo, a integração entre a previsão de vendas e a previsão das operações na fase inicial do processo de atender a demanda. Caso não haja trabalhos estratégicos dirigidos com o objetivo de compatibilizar da melhor forma possível os recursos infraestruturais com o mix de produtos poderá ocorrer uma série de percalços que contribuirão para a insatisfação de clientes e perda de faturamento. Sanders e Ritzman (2004) enfatizam que a elaboração da previsão raramente envolve a associação das informações entre as funções de operações e marketing. Hill (2005) afirma também que as declarações apresentadas por acadêmicos, consultores e outros especialistas sobre como as companhias devem desenvolver uma estratégia apontam para a integração entre essas funções, mas ignoram seus processos de interação. Eles param na interface.

Outros pesquisadores como Tatikonda e Montoya-Weiss (2001), Hsu e Chen (2004), Swamidass *et al.* (2001) apresentam a gestão estratégica das interfaces como importante fator para melhorar a performance do negócio que, geralmente, está

relacionada com alinhamento, velocidade, consenso e decisões coordenadas.

Nesse contexto, procura-se responder a seguinte questão de pesquisa: como se estabelece o alinhamento estratégico entre as operações e marketing em uma montadora de veículos automotores?

## **2 CONSENSO ESTRATÉGICO**

Na literatura de gerenciamento das operações, conforme Papke-Shields e Malhotra (2001), o alinhamento estratégico caracteriza-se por acordos entre a alta administração e os gerentes de manufatura. Para Joshi *et al.*(2003), os conceitos de consenso estratégico e alinhamento são temas centrais na área de estratégia de operações.

Wack (1985 apud MINTZBERG *et al.*,1998) enfatiza a necessidade de se fomentar uma visão comum entre os gerentes pelo fato de que decisões estratégicas descentralizadas podem resultar em anarquia gerencial. Para Beer *et al* (1990) há um favorecimento à concretização das mudanças estratégicas quando se promove o consenso para uma nova visão e coesão para levá-la em frente.

Além disso, quando a formação da estratégia é um processo político e coletivo, o consenso torna-se importante, pois está fortemente fundamentado no processo de interação social, nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização e ocorre no processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões – (MINTZBERG *et al.* ,1998).

Conforme Kellermanns *et al.* (2005), pesquisas sobre consenso estratégico têm estudado algumas variáveis que influenciam esses vínculos e que antecedem o consenso: características gerais da alta administração e do corpo gerencial, a natureza do processo de tomada de decisão e a estrutura organizacional. Em geral, organizações centralizadoras e burocráticas limitam a autonomia individual e fazem os gerentes cumprirem o acordo em relação às prioridades competitivas. Tal acordo, portanto, pode não representar o tipo de entendimento compartilhado que tem sido associado com consenso estratégico.

Wooldridge e Floyd (1989) categorizam consenso como um conceito multifacetado subdividido em três partes: conteúdo, nível e escopo. Para os autores, o primeiro aspecto – conteúdo – diz respeito ao que as pessoas estão acordando, ou seja, ao assunto

em questão que deve estar muito bem definido e entendido por todos. As maiores discordâncias na literatura sobre consenso estão relacionadas ao conteúdo. Uma das visões predominantes é que consenso deveria estar primeiramente relacionado com objetivos e métodos, enquanto que outras perspectivas de conteúdo incluem prioridades, categorização dos competidores, forças e fraquezas organizacionais e percepções do ambiente. Essa diversidade de conceitos de conteúdo de consenso tem sido considerada por Dess (1987) como uma das razões das inconsistências dos resultados de pesquisas sobre as relações entre performance e consenso.

O nível de consenso se refere ao quão fortemente as pessoas envolvidas realmente concordam com o conteúdo. Essa faceta tem sido amplamente investigada nas relações com performance. Baixo nível de consenso não é necessariamente indesejável na organização se duas condições são satisfeitas: primeiro, se visões conflitantes orientam para considerações e avaliações críticas de pontos de vista alternativos e, segundo, se a confrontação inicial de visões leva a uma consolidação do processo estratégico. Dess e Priem (1995 apud MARKÓCZY, 2001) mencionam que a alta aceitação de certos cursos de ações nos estágios iniciais do processo estratégico pode bloquear determinadas condições de mudança, enquanto que a formação de consenso nos estágios mais avançados é desejável para garantir entendimento compartilhado e comprometimento dos membros da organização.

O entendimento compartilhado das estratégias permite aos gerentes agir independentemente, mas de modo que suas ações são consistentes com as dos outros e consistente com o espírito de decisão. Há a necessidade de uma apreciação coletiva das razões por trás da decisão estratégica bem como a consciência comum da ação pretendida. Além disso, entendimento compartilhado na definição de Kellermanns *et al.* (2005) refere-se a consenso entre gerentes de múltiplos níveis da hierarquia.

O escopo, uma das facetas menos exploradas do consenso, é a quantificação das pessoas que compartilham desse consenso e dos temas a ele relacionados. A pequena atenção dada ao escopo se contrapõe à importância largamente enfatizada na literatura em relação à amplitude da participação dos profissionais na formação e na implementação da estratégia. Esse descaso pode ser explicado pelo fato de alguns pesquisadores acreditarem

que as decisões estratégicas e o gerenciamento da implementação são limitados à alta administração. Segundo Wooldridge e Floyd (1989, p. 299), “[...] em alguns casos, o escopo do consenso pode ser mais intimamente relacionado com performance que o nível do consenso”.

Markóczy (2001) acrescenta mais um aspecto: *locus* do consenso. Esse quarto aspecto compreende onde o consenso é formado na organização, o qual se desenvolve na alta administração, bem como entre membros de outros grupos de interesse.

Para Boyer e McDermott (1999), o consenso estratégico ocorre quando um grande número de pessoas da organização possui visões similares sobre o que é mais importante para ter sucesso. Com foco na estratégia de operações, os autores conceituam consenso estratégico como sendo o nível de concordância dos profissionais em relação à importância relativa de custo, qualidade, entrega e flexibilidade para os objetivos operacionais da organização, bem como o relacionamento entre essas prioridades competitivas e as políticas operacionais. Robinson e Stern (1998) sugerem que o consenso estratégico é alcançado quando os interesses e ações de todos os funcionários estão focados nos principais objetivos da companhia.

### **3 INTERFACE ENTRE AS OPERAÇÕES E MARKETING**

É notória a importância da integração entre as operações e marketing para que os objetivos corporativos e funcionais sejam alcançados. Dois precursores trabalhos, o artigo de Skinner (1969) e o de Shapiro (1977), contribuíram para chamar a atenção da academia e dos práticos sobre as oportunidades inexploradas desse tema até então.

Ambos os artigos alegam que muitas limitações e restrições organizacionais surgem pela deficiência na conexão entre as operações e o mercado. A clássica questão de Skinner (1969) continua sendo

um desafio para a gestão de negócios operacionais: se competirmos com o produto X, com preço Y para Z clientes utilizando de certos canais de distribuição e formas de *advertising*, o que será exigido da manufatura em termos de custos, entregas, *lead times*, níveis de qualidade e confiabilidade?

Shapiro (1977) com outra clássica questão provocou outras discussões sobre o tema: podem marketing e manufatura coexistir? O autor argumenta que o pobre alinhamento entre as funções é devido aos diferentes e conflitantes interesses. Marketing é orientado aos clientes e aos mercados e tem interesse em um grande portfólio de produtos, em grande volume de vendas e em ampliar o *market share*; enquanto as operações estão focadas em custos e na eficiência de seus processos.

Nas últimas duas décadas edições de importantes periódicos internacionais têm abordado as interfaces entre essas funções como mostra o quadro 1.

O termo interface entre as operações e marketing é utilizado por Chen *et al.* (1992) e Karmarkar (1996) para definir os processos de interação entre essas funções.

Parente (1998) utiliza um sistema de classificação interfuncional que considera os processos de interface entre operações e marketing como transações ou interações e que podem ocorrer nos níveis estratégico, tático e operacional.

Para Hausman *et al.* (2002) a definição de interface estratégica consiste na habilidade de marketing e as operações trabalharem integrados na implementação da estratégia corporativa enquanto que para Parente (1998), a interface estratégica entre marketing e as operações corresponde aos processos e decisões que estão relacionados a essas funções no âmbito do plano estratégico. Marketing e Operações são exemplos de funções que possuem muitos processos de interação nas atividades estratégicas e, na maioria das vezes, são essenciais para o sucesso e longevidade da organização (PRABHAKAR 2001).

**Quadro 1. Edições de periódicos sobre o tema interface entre operações e marketing**

| <b>Periódico</b>                             | <b>Ano</b> | <b>Tema da edição</b>  | <b>Editores</b>   |
|--|------------|--|---|
| Journal of Operations Management             | 1991       | Estabelecendo conexões entre a formulação estratégica de marketing e das operações | William L. Berry<br>Graduate School of Business<br>University of North Carolina   |
| Journal of Operations Management             | 2002       | Gerenciando a interface entre marketing e as operações                             | Manoj K. Malhotra<br>Department of Management Science<br>University of South Carolina<br>Subhash Sharma<br>Department of Marketing<br>University of South Carolina, |
| Management Science                           | 2004       | Coordenação e gerenciamento das interfaces entre marketing e as operações          | Teck H. Ho<br>Haas School of Business<br>University of California<br>Christopher S. Tang<br>The Anderson School of Management<br>University of California           |
| Production and Operations Management Journal | 2008       | Interface entre o gerenciamento das operações e marketing                          | Teck H. Ho<br>Haas School of Business<br>University of California<br>Christopher S. Tang<br>The Anderson School of Management<br>University of California           |

Karmarkar (1996) afirma também que é crescente a importância dessa interface devido ao aumento da velocidade de mudanças externas dos negócios. E, segundo Parente (1998), há oportunidades para estudos detalhados dos vários efeitos das transações de interface estratégica tais como flexibilidade das operações, performance, posicionamento de mercado e capacidade.

A integração entre diferentes funções representa um importante aspecto da estrutura organizacional

em termos dos tipos de relações laterais e do grau de colaboração e de participação existente entre elas (O'LEARY-KELLY E FLORES, 2002). Várias decisões necessitam de um alto nível de integração entre as operações e marketing. Essas decisões são altamente relacionadas, pois ao serem tomadas por uma das funções terão um impacto direto sobre as decisões e as ações da outra função. O quadro 2 apresenta alguns exemplos citados por O'Leary-Kelly e Flores.

**Quadro 2. Importantes áreas de decisão da manufatura e marketing.**

| Área de Decisão                             | Domínio Funcional  |   |
|---|--|---|
|   | Manufatura   | Marketing   |
| Desenvolvimento de produto e processo       | Determinação das mudanças nas capacidades dos processos de produção existentes | Determinação das mudanças nas especificações dos projetos de produtos                       |
|   | Desenvolvimento de novos processos de produção                                 | Desenvolvimento de novos projetos de produto  |
| Manufatura e o plano de vendas de marketing | Determinação da necessidade de capacidades a longo prazo (planejando recursos) | Desenvolvimento da previsão de demanda de longo prazo                                       |
|   | Desenvolvimento dos planos de produção a longo prazo (planejando a produção)   | Desenvolvimento do plano de vendas<br>Determinação do tempo de introdução de novos produtos |

**Fonte:** O’Leary-Kelly e Flores (2002)

Para Montgomery e Webster (1997) a construção de capacidades e prioridades complementares das operações e de marketing tem valor estratégico e uma vez alinhadas, produzem melhorias na performance organizacional. Kathuria e Porth (2003) corroboram essa afirmação mencionando que empresas que atingem altos níveis de alinhamento estratégico tanto nas unidades de negócios quanto corporativamente têm correspondentemente altos níveis de performance organizacional.

A pesquisa exploratória de Hausman *et al.* (2002) questiona as razões pelas quais marketing e as operações deveriam trabalhar integrados. Os resultados enfatizam uma significativa lacuna na literatura de estratégia de operações, indicando que os aspectos comportamentais das implementações das estratégias podem ser realmente um *missing link* no avanço da teoria e da prática. Suas conclusões mostram que há um melhor desempenho do negócio quando marketing e as operações trabalham integrados para atingir os objetivos e sugere-se a partir delas que os gerentes devem encorajar a harmonia de interface e trazer essas duas funções para a “mesa” estratégica da organização.

Piper e Sawhney (2002) estudaram o impacto da interface em empresas de placas de circuitos integrados em relação à agregação de valor ao cliente. Através da análise do conteúdo das informações e da velocidade que elas são compartilhadas verificaram

o impacto através de alterações em indicadores de custos, qualidade, entrega e lead time dos processos industriais. Eles utilizaram análise de regressão para mostrar que as empresas podem ter ganhos significativos em qualidade do produto e em pontualidade de entrega através de melhorias na velocidade e na qualidade dos processos de interface. Um dos diferenciais desta pesquisa é a relação entre a comunicação interfuncional dos gerentes e a medição de valor ao cliente no nível operacional.

Também em operações de serviço há exemplos sobre melhorias de desempenho. Rhee e Mehra (2006, 2006a) realizaram um *survey* com executivos de uma rede de bancos e investigaram como o papel das áreas de operações e marketing pode contribuir para aprimorar suas estratégias competitivas. Concluíram, similarmente às pesquisas com empresas manufatureiras, que decisões estratégicas integradas das funções de operação e marketing têm um impacto significante sobre a performance organizacional.

Muitas vezes, descobre-se durante a implementação de uma estratégia funcional desacordos com as estratégias de outras áreas (HAYES *et al.*, 2004). Infelizmente, as operações e marketing frequentemente diferem de suas abordagens para encontrar os objetivos estratégicos da organização. Marketing tende a enfatizar as características do

serviço enquanto que as operações tendem a focar na eficiência e no controle de custos (NIE e YOUNG, 1997).

Outra interessante descoberta é que os gerentes de manufatura percebem que sobre eles se impõem um maior número de variáveis competitivas que seus pares em marketing (SWAMIDASS *et al.*, 2001). Esses fatores associados a ambientes externos instáveis e com recursos internos escassos levam a conflitos interfuncionais e a falta de harmonia.

Malhotra e Sharma (2002) avaliaram as tendências metodológicas das pesquisas sobre interface através das análises dos trabalhos das edições de 1991 e de 2002 do periódico *Journal of Operations Management*.

Segundo os autores há um alto grau de similaridade nas metodologias de pesquisa entre a edição especial de 1991 e de 2002. Focados em manufaturas como unidades de análise, os pesquisadores afirmam que ainda há um longo caminho para se obter uma melhor compreensão dos impactos dos processos de interfaces funcionais nas organizações. Cinco dos seis estudos de 2002 utilizaram *surveys* para coletar e analisar dados empíricos.

Dada a complexidade e a natureza interfuncional de conduzir pesquisas que simultaneamente abordem questões operacionais e de marketing, análises profundas de casos e entrevistas detalhadas com gerentes de operações e marketing são desejáveis para reunir significativamente tópicos de pesquisa relacionados à interface.

Em termos de escolhas metodológicas apropriadas, o estudo da interface entre operações e marketing não se desenvolveu tanto quanto o necessário. Os autores consideram que, mesmo nos *surveys*, o foco precisa ser alterado em direção a uma coleta de dados conjunta entre executivos de operações e marketing.

Para Swamidass *et al.* (2001), muitos novos temas sobre interface entre marketing e as operações permanecem inexplorados. Vários modelos sugeridos por pesquisadores têm sido discutidos e fomentam mais estudos conceituais e o aprimoramento das pesquisas na área.

## **4 O CASO E O MÉTODO DE PESQUISA**

A fim de dar credibilidade aos dados considerou-se como pré-requisito para execução da pesquisa o

acesso a grande parte dos gerentes envolvidos nas funções de operações e marketing. Portanto, houve o cuidado de contatar empresas e seus gerentes com o objetivo de colaborar com a pesquisa. Uma montadora de veículos automotores pôs à disposição oito gerentes de operações e oito gerentes de marketing para participarem da pesquisa. Todos eles envolvidos com processos estratégicos de interface entre essas funções.

A montadora localiza-se no estado de São Paulo, emprega cerca de treze mil funcionários e seus principais produtos são automóveis nacionais e importados. Ela faz parte de um grupo que opera mais de vinte unidades de produção em onze países na Europa e na América. Os modelos da empresa são vendidos em mais de cem países e o objetivo geral da organização é oferecer veículos com *design* atraente, seguros, compatíveis com os critérios legais de proteção ambiental, que sejam competitivos em preço, qualidade e satisfaçam o prazo desejado de fornecimento.

Em sua estrutura organizacional a divisão de marketing, localizada no centro administrativo da empresa, integra-se a direção comercial e possui os seguintes departamentos: propaganda, *trade-marketing*, *merchandising*, marketing promocional e *webmarketing*. As divisões de manufatura, suprimentos e logística integram-se a direção de *supply chain*, que juntamente com a direção comercial, têm relação direta com a presidência. Por possuir plantas operacionais em diferentes regiões do país os gerentes de operações podem trabalhar distantes entre si e também distantes da área de marketing.

Nos últimos anos a estratégia de marketing vem apresentando a inovação e a tecnologia como os dois elementos principais que direcionam as campanhas e os planos de comunicação procurando agregar à marca novos valores que acarretam uma série de alterações no campo operacional enquanto que a estratégia de operações foca na eficácia operacional e na rápida adequação a demanda das ações de marketing. As principais dimensões são: produtividade, qualidade, redução de custos, agilidade, flexibilidade e melhoria contínua.

A investigação concentrou-se na família de produtos que compreende os automóveis nacionais com motores de baixa cilindrada e no modelo de maior faturamento da organização. Os gerentes de operações apresentam um tempo médio de trabalho na companhia de dezenove anos e

tempo profissional médio de vinte e um anos. Essencialmente administradores ou engenheiros mecânicos, suas funções estão distribuídas nos seguintes cargos: gerente de planta, gerente de engenharia de processos, gerente de manutenção de fábrica e gerente de logística. Os gerentes de marketing apresentam um tempo médio de trabalho na companhia de doze anos e tempo profissional médio de quatorze anos. Também engenheiros e administradores – alguns com pós-graduação em propaganda – suas funções compreendem o planejamento central de vendas, a gestão de marketing e o gerenciamento executivo de planejamento de marketing.

Conforme mencionado anteriormente o estudo de como se estabelece o alinhamento estratégico entre as operações e marketing nos processos de interface requer que os sujeitos de pesquisa tenham direto envolvimento com trabalhos estratégicos em suas organizações.

Pretende-se, portanto, obter um conjunto de dados que possa fornecer subsídios suficientes para que seja possível entender como se dá o alinhamento estratégico nos processos de interface.

Dar ênfase aos processos estratégicos da interface entre as funções de operações e marketing compreende analisar fenômenos muitas vezes de características não mensuráveis, o que exige buscar fontes de dados qualitativos.

Foi necessário elaborar o protocolo conforme as orientações de Stuart *et al.* (2002) e Voss (2002). O questionário, principal elemento do protocolo, foi concebido através do “modelo funil”, ou seja, sua parte inicial apresenta questões gerais e à medida que os gerentes respondem as questões, as mesmas tornam-se mais específicas sobre alinhamento e interfaces.

O protocolo do caso contém os seguintes elementos: informações gerais sobre a empresa, contato inicial com a empresa, procedimentos para a coleta de dados, autorização, acesso a documentos, disponibilidade dos gerentes, possibilidade de publicação e condições, contato inicial com os gerentes, contextualização da pesquisa, possíveis fontes de evidências – instrumentos de pesquisa, questões para o estudo de caso, procedimento de envio do questionário, procedimento de controle do retorno dos questionários, procedimento de recebimento dos questionários, categorias de informação, análises cruzadas e observações dos pesquisadores durante os contatos com a

organização e seus gerentes.

As perguntas têm como objetivo abordar condicionantes que podem influenciar cada objeto de estudo. A análise histórica da organização, como exemplo de condicionante, é um importante recurso para auxiliar o entendimento de fatores resistentes ou facilitadores em relação à interação dos processos de interface. Em específicos momentos, certas escolhas foram determinantes para a valorização de alguns conceitos e inferiorização de outros. As atitudes dos atores impactados por essas escolhas são norteadas por referenciais que nem sempre facilitam uma integração futura. Pode-se tomar como exemplo a escolha de uma família de produtos ser administrada com maior foco em rentabilidade do que em longevidade. Isso naturalmente fomenta uma atenção maior a custos que pode se perpetuar como direcionador e gerar divergências em um segundo momento. Sendo assim, condicionantes resultantes de fatores históricos foram considerados nas análises.

As interfaces estratégicas entre as operações e marketing são estabelecidas através de processos que geralmente têm conexão com elementos de uma das estratégias funcionais – componentes do mix de marketing (produto, praça, preço, promoção, outros), ou alguma variável competitiva como qualidade, entrega, custo, ou ainda, algum fator (não considerado em nenhuma das estratégias) que em determinado momento se manifesta importante.

Os elementos do domínio funcional citados por O’Leary-Kelly e Flores (2002) descritos no quadro 2 são exemplos de processos.

Esses processos de conexão entre as estratégias podem contribuir para verificar alinhamento e como ele se estabelece. Considerando que competitividade é um tema comum entre os gerentes dessas funções optamos por utilizar a relação entre seus conceitos e os processos de conexão como meio de verificar como se estabelece o alinhamento estratégico.

A estruturação das análises do caso, portanto, se fundamenta na leitura gerencial de aspectos competitivos – citados em cinco importantes referenciais teóricos sobre a competitividade das organizações – associados às inter-relações funcionais (processos de conexão) da interface estratégica.

Assim, os referenciais teóricos enfocados são: análise SWOT, o modelo das estratégias genéricas de Porter (2004) – EG, análise VRIO de Barney (1995), abordagem de Hill (2005) para entender os

mercados – AH, o modelo das quatro ações de Kim e Mauborgne (2005) – 4AC. Por exemplo, um dos aspectos competitivos citados por Barney (1995) é o quão raro pode ser uma característica de um produto ou serviço.

Os referenciais teóricos foram escolhidos pela razão da frequente associação de seus conceitos com as atividades estratégicas da organização e foram utilizados para analisar as principais questões sobre os processos de interface levantados pelos gerentes.

As questões, portanto, foram elaboradas no sentido de que as respostas – relacionadas com processos, competitividade e integração – pudessem fornecer meios de verificar como se caracteriza o alinhamento.

Para maior clareza do método de pesquisa foi elaborada a figura 1 que representa a diagramação da estrutura metodológica do caso. Os processos de interface estão representados por duas setas horizontais ligadas às estratégias (os círculos na mesma ilustração).

As diferentes direções indicam que parte dos

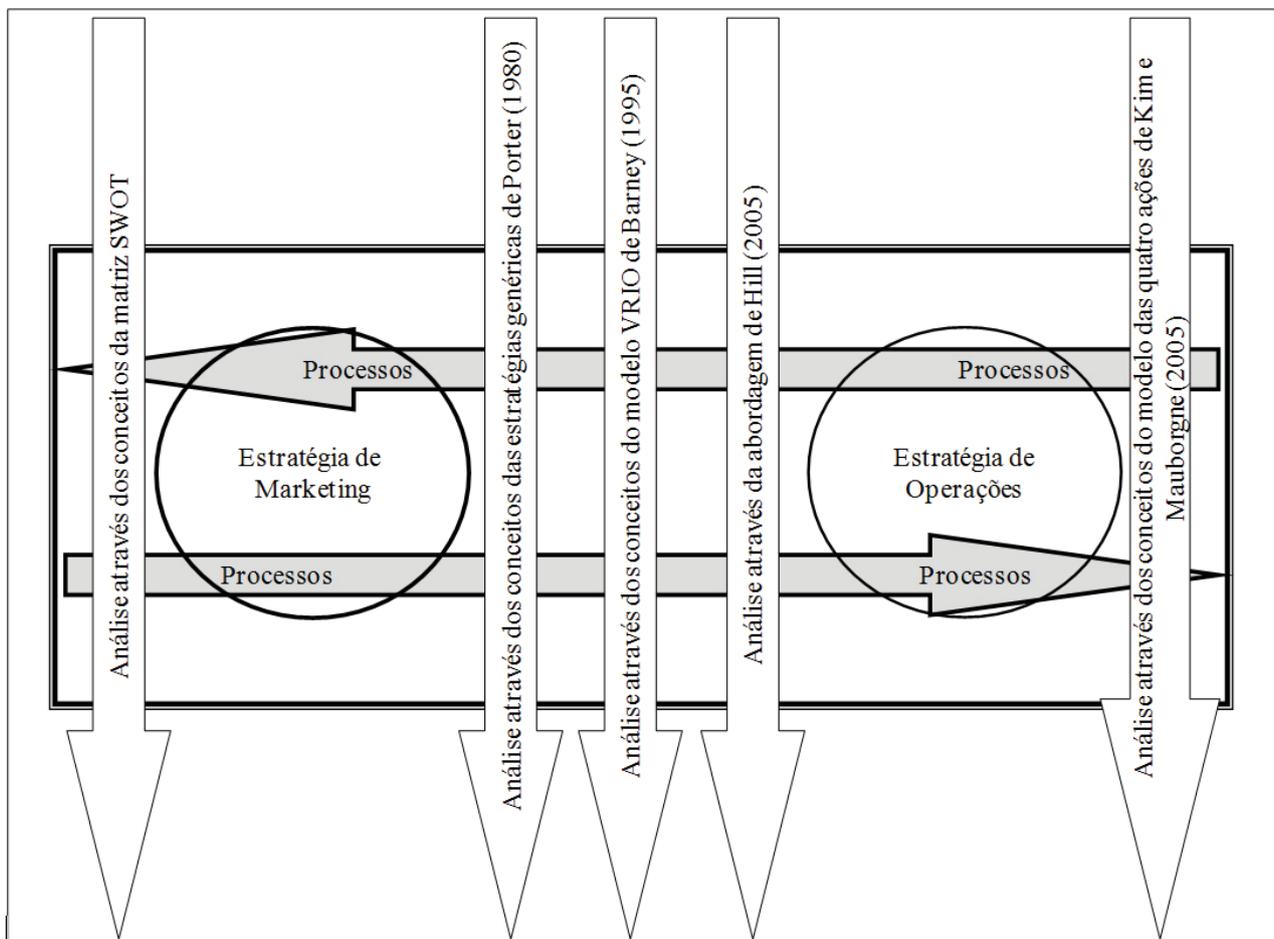
processos pode ter origem na estratégia de operações e a outra parte na estratégia de marketing. As setas verticais representam as análises dos processos de interface fundamentadas em referenciais teóricos sobre competitividade para entender como o alinhamento estratégico se estabelece.

Segundo Voss (2002), é fundamental para uma efetiva pesquisa de caso a codificação das observações e dados coletados no campo, ou seja, quaisquer eventos de um fenômeno nos dados devem ser codificados em categorias.

Assim, cada evento, por comparação com eventos anteriores na mesma categoria faz com que o pesquisador desenvolva propriedades teóricas de categorias e as dimensões dessas propriedades.

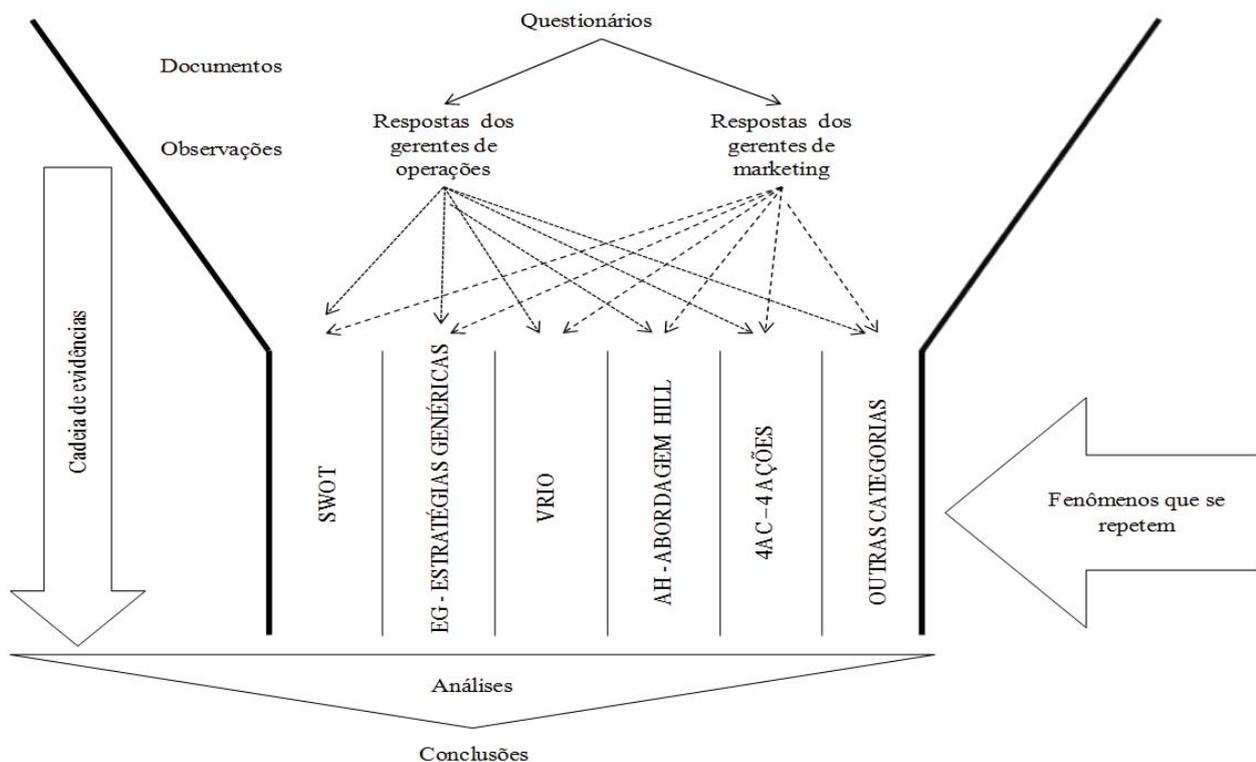
Dessa forma, as respostas dos gerentes, as informações dos documentos (disponibilizados no site da montadora) e as observações dos pesquisadores foram categorizadas através dos conceitos de competitividade dos referenciais teóricos adotados. Constatções repetitivas referentes ao processo de alinhamento foram agrupadas e analisadas.

Figura 1. Diagramação da estrutura metodológica do caso



O resultado dessa análise permitiu verificar as informações de cada categoria, relacioná-las e chegar às conclusões. A figura 2 mostra o processo de obtenção das informações.

Figura 2. Processo de análise para o caso.



As análises foram conduzidas de modo que os resultados fornecessem um diagnóstico apropriado do estabelecimento de alinhamento entre os gerentes das funções.

## 5 RESULTADOS

Os processos de interface estratégica entre as operações e marketing devem ser estabelecidos a partir dos seguintes temas e de suas relações: mercados alvo, portfólio de produtos, estratégia de precificação, promoções, escolhas dos canais de distribuição, capacidades, escolhas de tecnologia, infraestrutura e sistemas de controle.

As questões foram elaboradas a partir desses temas, mas de maneira indireta de modo a não condicionar os respondentes e, assim, não limitar o contexto das discussões. Por se tratar de questões estratégicas e muitas vezes confidenciais considerou-se também a maneira de como focar assuntos sem gerar interpretações aos respondentes que

pu dessem inibir a exposição de suas opiniões.

A discussão dos resultados desta pesquisa está fundamentada em análises qualitativas realizadas a partir das respostas aos questionários, documentos e observações dos pesquisadores. Para minimizar os vieses desta pesquisa foram feitas relações entre as análises desses instrumentos verificando possíveis inconsistências nos resultados obtidos.

Essas análises consideram inicialmente as questões estratégicas, os principais aspectos das interfaces conforme estabelecidos por Parente (1998), as opiniões dos gerentes sobre as interações dos processos, os modelos conceituais de competitividade e alguns outros elementos chaves do protocolo.

A partir dos resultados da análise dos dados, conforme mostra o quadro 3, constatou-se que os gerentes não possuem uma clara distinção entre questões estratégicas, táticas e operacionais. Muitos deles, independente da função a qual pertencem, elaboraram as respostas considerando ações táticas

e suas repercussões operacionais e remetendo-se a situações passadas e presentes.

Se por um lado esse dado mostra um forte envolvimento gerencial com a execução dos processos, por outro lado apresenta também um possível distanciamento das questões estratégicas que, com certeza, refletirão no desempenho futuro da organização.

Parece que as atividades profissionais dos gerentes se concentram na praticidade e no imediatismo do dia a dia. Dessa forma, essa constatação pode ser decorrência do distanciamento de um corpo teórico de conhecimentos que o limita a agir muito mais na correção das falhas atuais dos processos do que em planos de melhorias futuras.

No momento da coleta (2008) a empresa vivia uma situação de forte demanda e trabalhava para aumentar a capacidade operacional no curto prazo. Essa situação foi exemplificada pela maioria dos respondentes e relacionada com a

interface estratégica. Além disso, os dados foram coletados durante um processo de mudança do posicionamento da marca.

A empresa estava naquele momento ampliando o conceito através da incorporação de uma imagem de produtos com alta tecnologia e qualidade superior. Diferente do tema demanda, a modernização da marca não foi relacionada com os processos de interface entre as duas funções.

Para os gerentes o alinhamento estratégico entre as operações e marketing se estabelece a partir dos processos de desenvolvimento de produtos e dos processos de “S&OP” – um programa de atendimento a demanda a partir de um melhor planejamento das operações e vendas. Os processos S&OP estão muito mais relacionados com a previsão de vendas e com a programação da produção do que com uma efetiva construção do futuro da organização através da análise e encaminhamento das questões estratégicas de marketing e das operações.

**Quadro 3. Categorização a partir dos referenciais teóricos.**

| <b>Resultados da categorização pelos referenciais teóricos sobre competitividade</b> |  |
|--|--|
| EG   | <p>Não há um alinhamento por estratégias específicas de cada família. Não há uma análise conjunta da segmentação dos mercados.</p> <p>As funções discutem as ameaças de produtos ou serviços substitutos: lançamento de novos modelos pelos vários concorrentes, diferentes veículos/modelos disponíveis no mercado.</p>   |
| VRIO   | <p>Há um processo de alinhamento entre as operações e marketing de incluir atributos que possam dificultar a imitação dos mesmos pelos concorrentes.</p> <p>Imagem de produtos com alta tecnologia e qualidade superior - novos acabamentos (valor ampliado).</p>  |
| SWOT   | <p>Ameaças: análise dos lançamentos da concorrência e aumento de preços dos insumos são trabalhados no âmbito interno de cada função.</p> <p>Fraquezas: tempo de implementação dos investimentos necessários para aumento dos volumes de produção. Tempo gerencial despendido em questões táticas e operacionais.</p> <p>Forças: alinhamento do planejamento de marketing e das operações se as reuniões de S&amp;OP forem consideradas como um tipo de "feedback tático" para a interface estratégica. Diversas reuniões e fóruns para definição de implementação operacional.</p> <p>Oportunidades: busca de consenso em fóruns específicos sobre capacidade, tecnologia, mercados alvo e portfólio de produtos.</p> |
| AH   | <p>Há divergências sobre os critérios ganhadores de pedidos: para os gerentes de operações os critérios são qualidade dos produtos e confiabilidade da marca. Para os gerentes de marketing os critérios são grande portfólio, rede de distribuição presente em todos os estados, flexibilidade de escolha de opcionais, prestígio da marca.</p>   |
| 4AC  | <p>Há clara distinção de atribuições: marketing pesquisa e estuda as necessidades do consumidor enquanto que as operações validam e executam as propostas de marketing.</p> <p>Nenhum gerente citou retirar atributos e serviços que têm pouca importância.</p>  |

No sentido de ser uma força fomentadora de alinhamento, as dificuldades dos processos de S&OP pode ser considerado como um *feedback* tático para a interface estratégica entre marketing e as operações.

Tanto nas reuniões de novos produtos quanto nas de S&OP foram relatadas dificuldades de alinhamento de objetivos e divergência sobre indicadores e metas. Isso pode estar associado ao fato de que não há uma análise conjunta da segmentação dos mercados de acordo com as especificidades de cada família de produtos. Portanto, sem o entendimento compartilhado das necessidades de cada segmento e

do que elas implicam nas operações, o alinhamento dos processos de interface torna-se mais difícil de ser alcançado.

Outro aspecto importante é que o estudo das movimentações dos concorrentes, e a inclusão de atributos que sejam difíceis de ser imitados são analisados nas reuniões de novos produtos nas quais os gerentes operacionais participam esporadicamente. Os gerentes de operações afirmam que a lenta interpretação das tendências de mercado afeta a adequação dos recursos à demanda pela defasagem de tempo causada pela mesma. As proteções organizacionais parecem retardar o

alinhamento estratégico, pois segundo os gerentes de operações, eles trabalham os lançamentos da concorrência no âmbito interno de sua função.

Como oportunidade de integração os gerentes sugerem a busca de consenso em fóruns específicos sobre as questões estratégicas que envolvem as duas funções, uma vez que as operações e marketing se limitam aos seus problemas internos por uma distinção rígida de atribuições estratégicas. Essa busca por consenso provavelmente reduzirá a divergência de opiniões entre as funções sobre quais são os critérios ganhadores de pedidos. As análises evidenciam também que alguns critérios são contestados pelos gerentes de operações e parecem ser verdades absolutas segundo eles. Esse fato pode estar relacionado com a necessidade de não se retirar ou reduzir atributos e serviços que têm pouca importância.

Outro dado importante é que 50% dos gerentes de marketing não responderam as questões sobre a estratégia de operações. Isso pode indicar que há um desconhecimento por parte deles sobre a estratégia da outra função devido à organização não fomentar um alinhamento estratégico estruturado.

Durante a análise foi verificado também que considerável parte do corpo gerencial afirmou não haver qualquer restrição entre os processos que marketing e as operações participam. Esse fato pode ser um indício da influência de fatores políticos que, por sua vez, podem causar a insegurança de parte do grupo gerencial e geram barreiras fortes para obtenção do alinhamento.

## 6 CONCLUSÕES

Os resultados indicam que as dificuldades de obtenção de alinhamento estratégico estão relacionadas com as divergências entre os gerentes em relação às questões estratégicas e táticas.

Apesar dos gerentes reconhecerem o potencial dos processos de interface e de seu alinhamento estratégico, há a necessidade de adequações em sistemas que os suportam – como, por exemplo, em sistemas de medição de desempenho, haja vista as dificuldades na gestão dos *trade-offs* entre essas funções, e também em sistemas de capacitação gerencial que foquem em habilidades de promoção de consenso.

Além disso, o estudo deste caso mostra que o alinhamento se estabelece muito mais pela análise das falhas atuais na introdução de novos

produtos e no atendimento da demanda do que pela desagregação e implementação da estratégia corporativa. Portanto, o gerenciamento dos processos estratégicos de interface não é um procedimento claramente definido e oficial da organização. Segundo a pesquisa de Hausman *et al.* (2002), a interface estratégica apresenta-se como um processo da organização quando as operações e marketing trabalham integrados na implementação da estratégia corporativa.

Cabe ressaltar que esse alinhamento muitas vezes não é estratégico, mas tático ou até mesmo operacional. Dessa forma, os sistemas de medição de desempenho parecem atuar como instrumentos simplificadores dos conceitos estratégicos fornecendo aos gerentes metas que uma vez atingidas satisfarão a expectativa corporativa e garantirão sua premiação.

Portanto, de modo geral, pode-se dizer que os resultados obtidos indicam uma perda do senso estratégico que ameaça o desempenho de processos importantes e que não é detectada em curto prazo. Essa conclusão pode tornar-se uma contribuição teórica para a área de estratégia de operações. Assim, o alinhamento estratégico parece não se estabelecer pelos desdobramentos da estratégia corporativa e das estratégias emergentes realizados pelas funções de operações e marketing.

As metas conflitantes afirmadas pelos gerentes e a priorização do tempo gerencial em questões táticas e operacionais implicam em um frágil e temporário alinhamento estratégico. Para Prabhakar (2001), a longevidade da organização está relacionada com os processos de interação nas atividades estratégicas entre as operações e marketing.

No caso de metas incompatíveis sem o devido entendimento compartilhado das estratégias é difícil garantir que os resultados poderão melhorar o balanceamento entre os *trade-offs*. Conforme O'Leary-Kelly e Flores (2002), o sucesso das decisões depende de um alto nível de integração dessas funções.

Essa pesquisa colabora para a melhoria da prática organizacional, pois seus resultados apresentam importantes implicações gerenciais. Os gerentes de operações e marketing, por exemplo, podem reduzir as dificuldades de alinhamento dos objetivos funcionais através de uma análise conjunta das necessidades de cada segmento de mercado de modo a gerar um entendimento compartilhado de específicas demandas e do que elas acarretam às

operações. Sistemas de medição de desempenho através de suas metas e indicadores devem refletir as decisões sobre *trade-offs* constatados durante a reflexão conjunta do que é importante para os clientes.

A adequação dos recursos operacionais à demanda pode ser agilizada através da redução de proteções organizacionais que impedem marketing de perceber exigências operacionais mínimas. Tal redução, portanto, pode fazer com que marketing tenha uma interpretação mais rápida e precisa do mercado, haja vista sua importância para a redução do tempo de atendimento dos mercados.

A busca por consenso durante as reuniões de S&OP sobre como atender os clientes no curto prazo pode ser incentivada durante a formulação (ou

reformulação) das estratégias funcionais sobre quais são efetivamente os critérios ganhadores de pedidos de cada segmento.

A realização de um único estudo de caso pode ser considerada uma limitação desta pesquisa, especialmente se a intenção for discutir os fatores que promovem e que dificultam o alinhamento estratégico. Por outro lado, abre caminhos para novas investigações. Pesquisas futuras poderão se aprofundar em estudos de caso que verifiquem como o processo de desenvolvimento de produto e o de atendimento a demanda pode dar *feedbacks* úteis para o alinhamento estratégicos das operações e de marketing e confirmar a perda de senso estratégico devido o foco gerencial em questões táticas e operacionais.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARNEY, J. B. **Looking Inside for Competitive Advantage.** Academy of Management Executive, v. 9, p. 49-61, 1995.
- BEER, M.; EISENSTAT R. A.; SPECTOR B. **Why change programs don't produce change?** Harvard Business Review, Nov/Dec, p. 158-166, 1990.
- BOYER, K. K.; MCDERMOTT C. **Strategic consensus in operations strategy.** Journal of Operations Management, v. 17, p. 289-305, 1999.
- CHEN, I. J.; CALANTONE R. J.; CHUNG C. H. **The marketing-manufacturing interface and manufacturing flexibility.** Omega International Journal of Management Science, v. 20, p. 431-443, 1992.
- DESS, G. G. **Consensus on strategy formulation and organizational performance: competitors in a fragmented industry.** Strategic Management Journal, v. 8, p. 259-277, 1987.
- HAUSMAN, W. H.; MONTGOMERY D. B.; ROTH A. V. **Why should marketing and manufacturing work together?** Some exploratory empirical results. Journal of Operations Management, v. 20, p. 241-257, 2002.
- HAYES, R. H.; PISANO, G. P.; UPTON, D. M.; WHEELWRIGHT, S. C. **Operations, strategy and technology.** 2nd. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004.
- HILL, T. **Operations management.** 2nd. ed. London: Palgrave Macmillan, 2005.
- HSU, L.; CHEN, M. **Impacts of ERP systems on the integrated-interaction performance of manufacturing and marketing.** Industrial Management & Data Systems, v. 104, p. 42-55, 2004.
- JOSHI, M. P.; KATHURIA, R.; PORTH, S. J. **Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives.** Journal of Operations Management, v. 21, p. 353-369, 2003.
- KARMAKAR, U. S. **Integrative research in marketing and operations management.** Journal of Marketing Research, v. 33, p. 125-133, 1996.
- KATHURIA, R.; PORTH, J. P. **Strategy-managerial characteristics alignment and performance: a manufacturing perspective.** International Journal of Operations & Production Management, v. 23, n. 3, p. 255-276, 2003.
- KELLERMANN, F. W.; WALTER, J.; LECHNER, C.; FLOYD, S. W. **The lack of consensus about strategic consensus: advancing theory and research.** Journal of Management, v. 31, n. 5, p. 719-737, 2005.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **Estratégia do Oceano Azul.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2005.
- MALHOTRA, M. K.; SHARMA, S. **Spanning the continuum between marketing and operations.** Journal of Operations Management, v. 20, n. 3, p. 209-219, 2002.
- MARKÓCZY, L. **Consensus formation during strategic change.** Strategy Management Journal, v. 22, p. 1013-1031, 2001.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. **Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management.** The Free Press, New York, 1998.
- MONTGOMERY, D. B.; WEBSTER, F. E. **Marketing's interfunctional interfaces: the msi workshop on management of corporate fault zones.** Journal of Market Focused Management, v. 2, p. 7-26, 1997.
- NIE, W.; YOUNG, S. T. **A study of operations and marketing goal consensus in the banking industry.** International Journal of Operations & Production Management, v. 17, n. 8, p. 806-819, 1997.
- O'LEARY-KELLY, S. W.; FLORES, B. E. **The integration of manufacturing and marketing/sales decisions: impact of organisational performance.** Journal of Operations Management, v. 20, p. 221-240, 2002.

- PAPKE-SHIELDS, K. E.; MALHOTRA, M. K. **Assessing the impact of the manufacturing executive's role on business performance through strategic alignment.** *Journal of Operations Management* v. 19, n. 1, p. 5–22, 2001.
- PARENTE, D. H. **Across the manufacturing-marketing interface: classification of significant research.** *International Journal of Operations & Production Management*, v. 18, n. 12, p. 1205-1222, 1998.
- PIPER, C.; SAWHNEY, R. **Value creation through enriched marketing–operations interfaces: an empirical study in the printed circuit board industry.** *Journal of Operations Management*, v. 20, p. 259-272, 2002.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PRABHAKAR, P. R. **Integrated marketing-manufacturing strategies.** *Journal of Business and Industrial Marketing*, v. 16, n. 2, p. 113-128, 2001.
- RHEE, M.; MEHRA, S. **Aligning operations, marketing, and competitive strategies to enhance performance: an empirical test in the retail banking industry.** *Omega International Journal of Management Science*, v. 34, p. 505-515, 2006.
- RHEE, M.; MEHRA, S. **A strategic review of operations and marketing functions in retail banks.** *International Journal of Service Industry Management*. v. 17 n. 4, p. 364-379, 2006a.
- ROBINSON, A. G.; STERN, S. **Corporate Creativity: how innovations and improvement actually happen.** 2nd. ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998.
- SANDERS, N. R.; RITZMAN L. P. **Integrating judgmental and quantitative forecasts: methodologies for pooling marketing and operations information.** *International Journal of Operations & Production Management*, v. 24, n. 5, p. 514-529, 2004.
- SHAPIRO, B. P. **Can marketing and manufacturing co-exist?** *Harvard Business Review*, v. 55, p. 104–114, 1977.
- SKINNER, W. **Manufacturing – missing link in corporate strategy.** *Harvard Business Review*, v. 47, n. 3, p. 136-145, 1969.
- STUART, I.; MCCUTCHEON, D.; HANDFIELD, R.; MCLACHLIN R.; SAMSON, D. **Effective case research in operations management: A process perspective.** *Journal of Operations Management*, v. 20, n. 5, 419-433, 2002.
- SWAMIDASS, P. M.; BAINES T.; DARLOW, N. **The role of manufacturing and marketing managers in strategy development: lessons from three companies.** *International Journal of Operations & Production Management*, v. 21, n. 7, p. 933-948, 2001.
- TATIKONDA, M. V.; MONTOYA-WEISS, M. M. **Integrating operations and marketing perspectives of product innovation: the influence of organizational process factors and capabilities on development performance.** *Management Science*, v. 47, p. 151-172, 2001.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. **Case research in operations management.** *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.
- WOOLDRIDGE, B.; FLOYD, S. W. **Strategic process effects on consensus.** *Strategic Management Journal*, v. 10, p. 298-302, 1989.