



REAd - Revista Eletrônica de  
Administração

ISSN: 1980-4164

ea\_read@ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul  
Brasil

Lopes Pimenta, Márcio; Lago da Silva, Andrea; Hideyuki Yokoyama, Marcos  
INTEGRAÇÃO ENTRE LOGÍSTICA E MARKETING: FATORES CRÍTICOS NA PERSPECTIVA DE  
INTERAÇÃO E COLABORAÇÃO

REAd - Revista Eletrônica de Administração, vol. 17, núm. 3, septiembre-diciembre, 2011  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Porto Alegre, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137519006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# INTEGRAÇÃO ENTRE LOGÍSTICA E MARKETING: FATORES CRÍTICOS NA PERSPECTIVA DE INTERAÇÃO E COLABORAÇÃO

**Márcio Lopes Pimenta**

[pimenta.mp@gmail.com](mailto:pimenta.mp@gmail.com)

Universidade Federal de São Carlos – São Carlos, SP/Brasil

**Andrea Lago da Silva**

[deialago@ufscar.br](mailto:deialago@ufscar.br)

Universidade Federal de São Carlos – São Carlos, SP/Brasil

**Marcos Hideyuki Yokoyama**

[marcosh@dep.ufscar.br](mailto:marcosh@dep.ufscar.br)

Universidade Federal de São Carlos – São Carlos, SP/Brasil

Recebido em 15/10/2009

Aprovado em 07/12/2010

Disponibilizado em 01/12/2011

Avaliado pelo sistema double blind review

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

## RESUMO

Diversos pesquisadores destacam a existência de estreita relação entre as funções de Marketing e Logística. É percebido que a integração destas funções exerce influência positiva no desempenho das organizações. A literatura sobre integração interfuncional sugere configurações de estratégias formais e informais, no intuito de estudar a sinergia dentro das organizações. O objetivo deste artigo é identificar e caracterizar elementos que facilitam ou dificultam a integração entre as funções de Logística e Marketing, no âmbito interno de organizações do setor de laticínios. O trabalho consiste em uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, seguido de um estudo de caso múltiplo, de modo a evidenciar os conceitos e os pressupostos obtidos na literatura. Entrevistas em profundidade foram conduzidas com quatro gerentes, com base na técnica do incidente crítico (FLANAGAN, 1954), que também contribuiu para a análise e interpretação dos dados. Como resultados, tem-se que a percepção dos gerentes de Marketing e de Logística revela a existência de elementos que inibem a integração entre estas áreas, bem como elementos que facilitam a integração. Além disso, foram evidenciadas situações de integração formais (estruturas hierárquicas entre Marketing e Logística) e informais (relações de confiança e sinergia entre os dois gerentes de área) que, conforme a literatura pesquisada, são adotadas diante da necessidade de maiores níveis de interação ou de colaboração, respectivamente. Os elementos inibidores e facilitadores de integração, aqui mencionados, bem como suas definições, podem subsidiar futuros trabalhos no âmbito da integração interfuncional entre Marketing e Logística, e ainda, entre diversas

áreas internas das organizações.

**Palavras-chave:** Integração interfuncional. Marketing. Logística. Técnica do incidente crítico.

## INTEGRATION BETWEEN LOGISTICS AND MARKETING: CRITICAL FACTORS IN THE INTERACTION AND COLLABORATION'S PERSPECTIVE

### ABSTRACT

Many researchers highlight the existence of a close relationship between Marketing and Logistics functions. It is perceived that the integration of these functions influences positively the performance of organizations. The literature about inter-functional integration suggests informal and formal strategy configurations, aiming to study the synergy within the organizations. The aim of this paper is to identify and characterize elements that facilitate or inhibit the integration between Logistics and Marketing functions, in the internal ambit of dairy manufacturers. The article consists in a bibliographic research about the theme and a multiple case study that aimed to evidence concepts from the literature. In depth interviews were conducted with four managers, based upon the critical incident technique (FLANAGAN, 1954), that also contributed to the data analysis and interpretation. It was realized that the Logistics and Marketing managers reveal the existence of elements that inhibits the integration, as well as, elements that facilitate the integration. Moreover, it was evidenced formal (hierarchy structures between Marketing and Logistics) and informal (trust and synergy relationships between the managers of each area), situations of integration that, according to the literature, are adopted in reason of the need of higher levels of interaction or collaboration, respectively. The integration inhibitors and facilitators mentioned, as well as their definitions, may contribute with further research in the field of interfunctional integration between Marketing and Logistics, and also, among many internal areas of organizations.

**Keywords:** Interfunctional integration. Marketing. Logistics. Critical incident technique.

### 1. Introdução

A partir de diferentes pontos de vista, acadêmicos e executivos vêm debatendo a importância da gestão dos relacionamentos entre as áreas funcionais de Marketing e Logística, na busca de melhorar a integração entre elas. A problemática na qual se envolve o presente tema concerne, principalmente, aos desafios enfrentados pelas organizações, tendo em vista o fato de existirem poucos estudos que abordam as dificuldades de integração causadas por falta de um comportamento colaborativo e de visões e objetivos não compartilhados.

Neste sentido, algumas pesquisas empíricas mostram uma baixa incidência de casos que resultam em uma integração eficaz. Ao invés disso, é comum que os gerentes das duas áreas ignorem tal necessidade e ajam de forma individual em direção a seus objetivos funcionais

---

Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração

---

(ELLINGER; KELLER; HANSEN, 2006; JÜTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007). Observa-se que, muitas vezes, esses objetivos são regidos por indicadores de desempenho conflitantes, o que motiva o comportamento adversário entre agentes destas duas áreas. Apesar da existência de diversas pesquisas que mostram os efeitos positivos da integração entre Marketing e Logística, a maioria dos gerentes de alto escalão, de ambas as áreas, têm apresentado baixo envolvimento intersetorial, não se interessando em aprender sobre os benefícios que tal relação possa oferecer (ELLINGER; DAUGHERTY; KELLER, 2000).

Os profissionais de Marketing percebem a Logística como mera executora de suas necessidades imediatas de transporte e armazenagem, ao invés de tratá-la como uma função que controla a integração da cadeia de suprimentos. Dessa forma, o comportamento entre Marketing e Logística tende a ser marcado mais por conflito e falta de comunicação que por integração colaborativa (GRIFFIN; HAUSER, 1996; KAHN; MENTZER, 1996; ELLINGER, 2000; ALVARADO; KOTZAB, 2001; AMBLER, 2003; BALLOU, 2006; ELLINGER; KELLER; HANSEN, 2006; JÜTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; MEUNIER-FITZHUGH; PIERCY, 2007).

De acordo com a literatura sobre o tema, são poucos os trabalhos que trazem evidências empíricas do processo de integração entre Marketing e Logística, bem como, colaborações teóricas e práticas trazidas por estas (ELLINGER, 2000; STANK *et al.*, 2001; GIMENEZ; VENTURA, 2003; GIMENEZ, 2006; DAUGHERTY *et al.*, 2009). Nesse sentido, Ellinger (2000) destaca que um tipo de trabalho, que pode ser realizado, consiste em revelar as percepções dos gerentes sobre o processo de integração intersetorial em que participam. Jüttner, Christopher e Baker (2007) destacam a importância de se realizar pesquisas qualitativas, que analisem a relação interfuncional entre Logística e Marketing, no sentido de desvendar os fatores envolvidos para o alcance de cooperação entre estas áreas. Essas indicações práticas e teóricas motivam a indagação: quais fatores ou práticas influenciam a integração entre Marketing e Logística e como esses fatores podem ser caracterizados?

O objetivo deste artigo é identificar e caracterizar elementos que facilitam ou dificultam a integração entre as funções de Logística e Marketing. Para caracterizar esses elementos, são discutidas abordagens de integração formais e informais. De modo a verificar empiricamente tal fenômeno, foi realizado um estudo multicaso, com empresas do setor de laticínios, sendo os respectivos resultados caracterizados à luz da literatura sobre integração funcional.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1 Integração Funcional entre Logística e Marketing

Disfunções de integração interfuncional podem causar problemas no atendimento das necessidades dos clientes, problemas no lançamento de novos produtos, não adequação no valor entregue, bem como, custos excessivos. De acordo com Flint, Larsson e Gammelgaard (2008), a geração de valor ao consumidor e aos acionistas depende, fortemente, da integração entre a Logística, Marketing e Vendas. A integração interna entre Marketing e Logística é uma das interfaces mais tensas e com grande potencial de falta de alinhamento (VAN HOEK; MITCHELL, 2006; VAN HOEK; ELLINGER; JOHNSON, 2008). De acordo com Svensson (2002), apesar do Marketing e da Logística possuírem uma interdependência forte e mútua, é comum encontrar barreiras no relacionamento entre elas, tanto no campo prático quanto no acadêmico.

Em relação à percepção que uma área tem para com a outra, Ballou (2006) destaca que, tanto os profissionais de Marketing quanto de Produção, ignoram a importância estratégica da Logística. Estes profissionais percebem a Logística como executora de suas necessidades imediatas de transporte e armazenagem, ao invés de tratá-la como uma função que controla a integração da cadeia de suprimentos. Assim, apesar da Logística ser vista como uma função de suporte às demais atividades organizacionais, esta não deveria ser validada como uma simples função complementar (SCHRAMM-KLEIN; MORSCHEIT, 2006).

As organizações que mantêm relações colaborativas entre Marketing e Logística têm facilidade de trabalhar com um mútuo entendimento de responsabilidades, compartilhamento de idéias e informações, além de se empenharem na resolução de problemas de forma conjunta (ELLINGER, 2000). Para Daugherty *et al.* (2009), a integração destas áreas facilita o alcance de integração em várias outras funções internas da firma, bem como, influencia positivamente o desempenho geral. Por outro lado, a falta de integração entre estas funções pode dificultar a cooperação, causando queda no desempenho da organização como um todo (SVENSSON, 2002; SEZEN, 2005; SCHRAMM-KLEIN; MORSCHEIT, 2006).

A literatura e a prática de gestão da cadeia de abastecimento (*Supply Chain Management* ou SCM) têm ganhado expressiva importância desde a sua introdução conceitual no início da década de 1980. Tal fenômeno contribuiu para a integração de assuntos de Marketing em trabalhos científicos do âmbito da Logística. A filosofia de SCM requer a

## Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração

integração funcional entre Marketing e Logística dentro da firma e entre as entidades que compõem o canal de marketing (SVENSSON, 2002).

A SCM consiste na integração dos processos chave de negócios para o atendimento das necessidades do cliente final por meio dos fornecedores de materiais, serviços e produtos acabados. Para Gimenez e Ventura (2005) e Schramm-Klein e Morschett (2006) esta integração pode ocorrer nas seguintes configurações:

- integração interna: quando as empresas não eram organizadas de modo a trabalhar com integração Logística, as funções de Marketing e Produção eram consideradas áreas principais enquanto as demais funcionavam como áreas de suporte; quando o conceito de logística integrada foi implementado, as funções de armazenagem e distribuição saíram do comando de Marketing e Produção para que o departamento de Logística as assumisse ou co-assumisse;
- integração externa: é a integração de atividades da firma além de seus limites; os autores consideram que as firmas segmentam seus relacionamentos internos e externos possuindo, portanto, níveis de integração diversificados.

O desenvolvimento da integração interna é fundamental para o sucesso na integração externa, pois a coordenação intrafirma é essencial para prover e processar informações de qualidade e desenvolver processos de decisão eficazes (KAHN; MENTZER, 1996; MOLLENKOPF; GIBSON; OZANNE, 2000; GIMENEZ; VENTURA, 2005; GIMENEZ, 2006; SCHRAMM-KLEIN; MORSCHETT, 2006; VAN HOEK; MITCHELL, 2006; CHEN; MATTIODA; DAUGHERTY, 2007).

De forma a entender os princípios da integração entre estas duas funções, cabe definir, ainda que de forma breve, o papel individual de cada uma. O papel do Marketing é gerar e entregar valor aos consumidores de um determinado mercado. Gerar valor consiste em expressar características, atributos, benefícios e objetivos em forma de produtos, de modo a motivar os consumidores à compra (KOTLER, 2000). Desta forma, cabe ressaltar a variação de crenças e percepções sobre os atributos e os benefícios de consumidor para consumidor, de grupo para grupo e ainda, suas modificações ao longo do tempo.

Schramm-Klein e Morschett (2006) definem que o desempenho de Marketing pode ser avaliado: 1) pela performance das vendas e seu impacto nas receitas; 2) pelo aumento de margens de lucro gerado pela disposição do consumidor em pagar preços mais altos - isto

pode ocorrer por meio de um trabalho de estímulo à percepção do público alvo a respeito do valor agregado ao produto; 3) pela manutenção de confiança e lealdade por meio de relacionamento com o cliente. Para Sezen (2005), cabe ao Marketing determinar os consumidores alvo, entender suas necessidades e guiar os recursos empresariais que serão utilizados para entregar ao cliente produtos condizentes com tais necessidades.

Segundo Ballou (2006) a Logística consiste em um processo que engloba atividades de disponibilização de bens aos consumidores, quando e onde estes quiserem adquiri-los, sendo assim, parte da cadeia de suprimentos. O gerenciamento da cadeia de suprimentos envolve a integração entre as funções de Logística, Marketing e Produção. Essas funções são geridas dentro de uma mesma empresa, ou ao longo do canal, quando são desempenhadas por empresas diferentes.

Conforme Bowersox e Closs (2001) a tarefa Logística implica na integração de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio e embalagem, no intuito de disponibilizar materiais e produtos acabados aos seus devidos destinos. Esta integração ocorre tanto entre setores de uma mesma organização quanto entre organizações que compõem uma cadeia de suprimentos. Espera-se por desempenho da Logística a disponibilização de produtos no mercado conforme as exigências do cliente em termos de tempo de entrega e quantidade, bem como a gestão eficiente de estoques (SEZEN, 2005).

A integração pode ajudar a gerenciar os conflitos e as relações internas de modo a aumentar o desempenho da organização. Isso se dá por meio da facilitação da implementação de estratégias, coordenação de atividades interfuncionais e reestruturação de atividades. Além disso, tal integração pode prover amplo suporte para tomada de decisão e planejamento dentro da organização (ELLINGER *et al.*, 2000; CHIMHANZI; MORGAN, 2005; SANDERS; PREMUS, 2005; CHEN; MATTIODA; DAUGHERTY, 2007). A integração entre Logística e Marketing se faz importante visto que a Logística, juntamente com os canais de distribuição são componentes do tradicional arcabouço do composto mercadológico ou mix de marketing (CHRISTOPHER, 1973; MURPHY; POIST, 1996).

Conforme Ballou (2006) o padrão de serviço oferecido ao cliente se relaciona à qualidade e à agilidade do serviço. Quanto mais alto o nível de serviço oferecido, mais elevados tendem a ser os custos logísticos. Assim, deve-se observar os níveis de serviço adequados para cada público-alvo, de modo a atender expectativas destes clientes, ao mesmo tempo em que a firma atenda suas exigências mínimas de custo.

Para Christopher (1999) o cliente está, cada vez mais, exigindo maiores níveis de



## Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração

serviço de seus fornecedores. Apesar de tal situação, oferecer altos níveis de serviço implica em altos custos logísticos.

O desafio para a organização que pretende ser líder em serviço ao cliente é conhecer as exigências dos diferentes segmentos em que atua e reestruturar seus processos de Logística em direção ao cumprimento dessas exigências (CHRISTOPHER, 1999 p.31).

Da mesma forma que a função de Produção agrega valor aos produtos durante processo de transformação de matéria-prima, a Logística agrega valor disponibilizando o produto em tempo e quantidades desejadas pelo cliente. Conforme Ballou (2006, p.37) “qualquer produto ou serviço perde quase todo seu valor quando não está ao alcance dos clientes no momento e lugar adequados ao seu consumo”.

Para Maia (2006) integração entre Marketing e Logística se faz importante no sentido de compartilhar a elaboração de estratégias, de modo a manter a continuidade do fluxo de materiais e informações, reduzir os estoques e atender os prazos requeridos pelos clientes.

O compartilhamento das estratégias entre as funções de Marketing e Logística proporciona as ações de: (1) garantia de que os níveis de serviço divulgados pela organização aos clientes serão cumpridos; (2) de que os níveis de serviço serão adequados aos anseios e necessidades dos clientes, pois elevados níveis de serviço resultam em custo de distribuição maior do que o necessário e, portanto, em maior preço final para os clientes (MAIA, 2006 p.39).

Em relação aos meios para se alcançar integração, Murphy e Poist (1996) identificaram, na literatura sobre a integração interfuncional, 14 técnicas gerenciais que podem ser utilizadas para aperfeiçoar a cooperação entre Marketing e Logística, sendo elas:

- apoio da alta administração;
- objetivos e indicadores de desempenho comuns;
- projetos de trabalho elaborados em conjunto;
- agente (funcionário) que gerencia a conexão entre as funções;
- compartilhamento de informações;
- comitês de coordenação para discutir assuntos de interesse de ambas as funções;
- treinamento de Logística para pessoas de Marketing e vice-versa;



- negociação entre as funções para solução de problemas;
- sistema de incentivos envolvendo compartilhamento de ganhos e riscos;
- unificar os departamentos de Marketing e Logística;
- *job switching* entre profissionais das duas funções;
- promover interação informal entre os profissionais das duas funções;
- usar um interventor neutro (de outra área ou terceirizado) para resolver problemas das duas funções;
- inserir uma filosofia de cooperação.

De acordo com esses autores, o apoio da alta administração, compartilhamento de informações e implantação de filosofia de cooperação são as técnicas mais amplamente utilizadas. A implementação destas técnicas demanda mais por mudanças na cultura corporativa do que mudanças formais ou gastos substanciais.

Segundo Schramm-Klein e Morschett (2006), as funções de Logística e Marketing estão intrinsecamente ligadas, assim, não há como considerar a prática de suas atividades em departamentos independentes. Esses autores consideram que sistemas logísticos eficientes e flexíveis são capazes de atender desejos específicos de consumidores, para isso, a coordenação entre ambas as funções é essencial. No entanto, podem surgir divergências entre objetivos dessas duas áreas, se tratadas, pela alta gerência, de forma isolada.

Em relação às barreiras à integração, Ballou (2006) destaca que cada função empresarial busca atender os objetivos individuais, de forma a complementar as demais funções em direção aos objetivos organizacionais. Neste âmbito, podem existir conflitos entre objetivos e ações interfuncionais. Em complemento, Murphy e Poist (1996) destacam que falta de comunicação é a principal dificuldade para integrar Marketing e Logística. Além desta, se destacam: falta de percepção dos benefícios da integração, falta de recursos, desinteresse da gerência, estrutura organizacional inadequada e conflitos pessoais.

Neste mesmo sentido, Ellinger (2000) indica que devem ser implantados incentivos à integração para que os agentes sociais envolvidos nos dois setores se motivem a conduzir um espírito de grupo em direção à cooperação interfuncional. Propondo elementos mais palpáveis, Jüttner, Martin e Baker (2007) argumentam que uma barreira para a cooperação entre estas áreas consiste no estabelecimento de indicadores de desempenho conflitantes. Desta forma, deve-se estabelecer indicadores de maneira integrada, para que um setor não prejudique o outro no intuito de atingir as metas individuais propostas, abrindo assim, lacunas

## Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração

para o comportamento adversário e à falta de integração.

### 2.2 Integração Formal e Integração Informal

O alcance de integração funcional pode ocorrer por meio de mecanismos formalizados pela gerência, ou ainda, por meios informais manifestados pela relação interpessoal dos indivíduos que trabalham nas funções de Logística e Marketing (KAHN, 1996; KAHN; MENTZER, 1998). Um grupo de autores destaca a influência de processos informais para que ocorra a integração (MALTZ; KOHLI, 1996; ELLINGER, 2000; CHIMHANZI, 2004; DAWESS; MASSEY, 2006; ELLINGER; KELLER; HANSEN, 2006). Para esses autores, tais processos são calcados na disposição interpessoal de desenvolver a confiança e, por meio desta, sustentar relações benéficas ao propósito da organização como um todo.

Há, ainda, autores que destacam a importância de processos formais e estruturados para que ocorra integração (GIMENEZ; VENTURA, 2005; VAN HOEK; MITCHELL, 2006; JÜTNER, CHRISTOPHER; BAKER, 2007). Na opinião destes, o alcance de integração interna requer medidas estruturais na firma. Tais medidas correspondem à criação de grupos de trabalho formais que compartilham informação, planejam em conjunto, buscam meios para redução de custos, bem como, implantem sistemas de incentivos capazes de avaliar e recompensar pessoas por agirem em prol do conjunto.

Sintetizando a discussão, observa-se que a integração interfuncional pode ocorrer formalmente, com base no compartilhamento de informações, em quantidade e qualidade necessárias, no intuito de prover decisões mais apuradas entre as duas áreas (GIMENEZ; VENTURA, 2005; VAN HOEK; MITCHELL, 2006; JÜTNER, CHRISTOPHER; BAKER, 2007). Entretanto, a integração pode, ainda, ocorrer informalmente, com base em processos interpessoais (MALTZ; KOHLI, 1996; ELLINGER, 2000; CHIMHANZI, 2004; DAWESS; MASSEY, 2006; ELLINGER; KELLER; HANSEN, 2006). Nesse sentido, conforme destacam Schramm-Klein; Morschett (2006), a comunicação pessoal estimula confiança entre as pessoas envolvidas, facilitando a execução de tarefas que envolvem as duas funções.

Para Kahn (1996) existem dois elementos que promovem a integração funcional: a interação e colaboração. As interações entre departamentos se referem às comunicações, tais como: reuniões, fax, e-mail, memorandos e tramite de documentos, sendo um tipo de integração formal que pode ser monitorada. A colaboração é a disposição que os departamentos têm de trabalhar juntos, com visão comum, recursos compartilhados, e objetivos coletivos, sendo mais inatingível que a interação, mais difícil de regular e gerenciar

(KAHN, 1996; KAHN; MENTZER, 1996; KAHN; MENTZER, 1998; ELLINGER, 2000; PAGELL, 2004; CHEN; MATTIODA; DAUGHERTY, 2007).

Kahn e Mentzer (1996) desenvolveram uma matriz conceitual que posiciona o nível de integração entre Logística e outros departamentos, com base em interação e colaboração. A figura 1 mostra essa matriz, que sugere quatro situações: 1) alto nível de colaboração e alto nível de interação; 2) alto nível de interação e baixo nível de colaboração, 3) baixo nível de interação e alto nível de colaboração; 4) baixos níveis de interação e colaboração.

**Figura 1 – Integração da Logística com outros departamentos**

<b>Interação interdepartamental</b>	Alta interação	<ul style="list-style-type: none"> <li>linhas de produto estáveis</li> <li>mercados estáveis</li> <li>tempo disponível</li> <li>baixa incerteza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>produtos complexos</li> <li>pedidos complexos</li> <li>Tarefas críticas</li> <li>contas de clientes-chave</li> </ul>
	Baixa interação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atividades específicas do departamento</li> <li>Logística terceirizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>lançamento de produtos</li> <li>novos parâmetros de instalações</li> <li>processos para clientes especiais</li> <li>alta incerteza</li> <li>visão de curto prazo</li> </ul>
		Baixa colaboração	Alta colaboração
		<b>Colaboração interdepartamental</b>	

Fonte: Kahn e Mentzer (1996, p.10)

A figura 1 destaca que nem todas as situações em Logística requerem integração com níveis idênticos de colaboração e de interação. Mercados estáveis requerem mais interação e menos colaboração. Nesse caso, há alta incidência de controles burocráticos. Em ambientes mais turbulentos e incertos, há mais necessidade de colaboração do que interação por causa dos imprevistos e da especificidade das situações. Ao trabalhar com produtos e processos críticos em ambientes turbulentos, há necessidade de altos níveis, tanto de interação quanto de colaboração.

Em atividades particulares de cada departamento, ou atividades terceirizadas, há baixa interação e baixa colaboração, pois uma alta intensidade destes elementos pode comprometer a eficiência de tarefas, consideradas íntimas do departamento. Desta forma, integração ocorre

## Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração

diante da adoção de ações de interação e de colaboração, em diferentes níveis de intensidade para cada situação. Nesta visão, para aumentar ou reduzir o nível de integração, deve-se trabalhar os níveis de interação ou de colaboração.

### 3. Aspectos Metodológicos

Este trabalho consiste na fase exploratória de um projeto que investiga características e impactos da integração interfuncional em organizações industriais, sobre qual, se encontram em andamento duas teses de doutorado.

O intuito central deste trabalho consiste em identificar e caracterizar elementos que facilitam ou dificultam a integração entre as funções de Logística e Marketing. Neste sentido, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre integração funcional e sobre as características e modalidades de integração entre as referidas funções. Foi realizado um estudo multicaso em duas indústrias do setor de laticínios, onde foi possível identificar: 1) os elementos facilitadores para a integração; 2) os elementos inibidores de integração; 3) análise do tipo de integração, de acordo com a literatura consultada.

Yin (2005) destaca que o estudo de múltiplos casos possui uma representatividade mais elevada que o estudo de caso único, pois, depois de obtidas as características do objeto de análise de um agente pesquisado (caso), pode-se tentar obter a replicação desses resultados na análise dos demais agentes, identificando assim, convergências ou divergências que contribuirão para a resolução do problema proposto.

Foram pesquisadas duas empresas do setor de laticínios, sendo entrevistados, em cada uma delas, 2 gerentes, um de Marketing e um de Logística. A elevada importância da sincronia entre Logística e Marketing neste setor é destacada pela alta perecibilidade e fragilidade de seus produtos finais e matérias primas utilizadas. Dessa forma a armazenagem, manuseio e transporte adequados são itens essenciais para agregação de valor ao produto final.

As entrevistas, com duração de aproximadamente uma hora, foram realizadas nas sedes das empresas, entre os meses de junho e julho de 2008. A primeira empresa, denominada “empresa 1” tem escritório sede em São Paulo-SP e conta com um vasto portfólio de produtos no ramo de queijos frescos e queijos especiais. A segunda empresa, denominada “empresa 2” atua no setor de leite longa vida e aromatizados e tem sede em Patos de Minas-MG.

Enfatiza-se o caráter qualitativo da pesquisa, com a utilização da técnica do incidente

crítico (TIC) como orientação para a coleta, análise e interpretação de dados (FLANAGAN, 1954; BUTTERFIELD *et al.*, 2005).

A técnica do incidente crítico, ou TIC, consiste em um instrumento de coleta, análise e interpretação de dados baseado em análise de conteúdo e atribuição de categorias, que representam as incidências críticas, ou seja, as incidências notáveis, do comportamento humano diante de sua relação com um fato ou grupo de pessoas. Conforme os estudos de Flanagan (1954), a técnica pode ser utilizada para o estudo de questões ligadas à personalidade humana, como o seu comportamento em determinados contextos e situações. Entende-se por “incidente” toda atividade humana, que é suficientemente completa por si mesma, a ponto de permitir inferências e previsões sobre o desempenho da pessoa nesta atividade.

A TIC foi revista e aprimorada por diversos pesquisadores, dentre os quais se destacam Butterfield *et al.* (2005), que forneceram diversas contribuições à técnica de Flanagan (1954), também consideradas por este trabalho. No campo da análise interdepartamental, o trabalho de Ellinger, Keller e Hansen (2006), mostrou a capacidade desta técnica para o estudo empírico dos incidentes críticos envolvidos na integração entre Marketing e Logística. A TIC consiste em uma série de procedimentos para obtenção, análise de conteúdo e classificação de construtos que correspondem aos incidentes comportamentais facilitadores ou inibidores do desempenho das atividades em análise. O pesquisador começa identificando os objetivos gerais da atividade e desenvolvendo um protocolo de pesquisa com base nesses dados, para a condução das entrevistas (ELINGER; KELLER; HANSEN, 2006).

### 3.1 Coleta de Dados

As entrevistas foram gravadas em áudio (com consentimento dos participantes) e transcritas posteriormente. A coleta de dados foi guiada por um protocolo de pesquisa, que buscou identificar os objetivos centrais das atividades de Marketing e de Logística, na percepção dos respectivos gerentes. Após a identificação destes objetivos, os gerentes de Marketing foram interrogados sobre como a função de Logística ajuda/prejudica na efetivação de tais objetivos, da mesma forma, eram interrogados os gerentes de Logística quanto a sua percepção da função de Marketing.

### 3.2 Análise dos Dados

Ellinger, Keller e Hansen (2006) sugerem três categorias iniciais para codificar os dados

## Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração

obtidos nas entrevistas. Estas categorias são: as percepções dos gerentes de Marketing e Logística para com ambos, os incidentes facilitadores para o comportamento colaborativo e os inibidores de comportamento colaborativo. Os elementos encontrados na análise de conteúdo foram classificados conforme essas três categorias, em seguida codificados e definidos em termos de semântica. Estes elementos formaram o arcabouço que permitiu a interpretação dos dados.

### 3.3 Interpretação e Descrição dos Resultados

Para Flanagan (1954), as fases anteriores da técnica são: definição do objetivo da atividade e seleção dos entrevistados, coleta e análise de dados e atenção para com os possíveis vieses. Os resultados devem enfatizar as evidências notadas no processo de análise, de modo a caracterizar os incidentes e avaliar suas possíveis implicações na gestão da atividade em questão. Desta forma, foram elaborados dois quadros (quadro 1 e quadro 2), contendo as classificações e códigos obtidos na análise de conteúdo. O conteúdo dos quadros e a definição semântica dos mesmos contribuíram para a articulação com conceitos da literatura e para as conclusões do trabalho.

## 4. Resultados

De modo a denominar os entrevistados, são utilizadas as seguintes abreviações e respectivos cargos: GL1 e GM1, gerente de Logística e gerente de Marketing da empresa 1 (produtora de queijos); GL2 e GM2, gerente de Logística e gerente de Marketing da empresa 2 (produtora de leite longa vida).

O quadro 1 mostra os objetivos da função de Logística, sugeridos por GL1 e GL2. O quadro 2 mostra os objetivos da função de Marketing, sugeridos por GM1 e GM2. Em cada um dos quadros, a segunda coluna contém ações de cooperação, por meio das quais, uma função colabora com a outra para atingir seus objetivos. Por fim, a terceira coluna exibe as ações que inibem o comportamento cooperativo entre as funções.

A análise dos quadros é feita da seguinte forma: a partir da numeração dos objetivos na primeira coluna dos quadros 1 e 2, pode-se procurar, na segunda coluna, respectivas ações que uma função pode tomar para ajudar a outra alcançar o objetivo relacionado. Da mesma maneira, encontra-se, na terceira coluna, as ações que inibem cada função no alcance de seus objetivos, ou seja, registram os comportamentos que denotam falta de integração.

Quadro 1 – Como Marketing interfere nos objetivos de Logística

Objetivos de Logística	Como Marketing contribui	Como Marketing atrapalha
<b>Empresa 1</b>		
1) atender prazos determinados e monitorar custos	1) deve conhecer o cronograma de entrega e consultar Logística quando da necessidade de alteração	1) quando Marketing força para que os cronogramas de entrega não sejam cumpridos em função de atingir metas mensais / falta de comunicação
2) garantir integridade do produto e adequação à documentação entregue	2) manter banco de dados de clientes atualizado	2) emissão de pedidos com erros / endereços desatualizados
3) manter os níveis adequados de estoque de produtos acabados	3) compartilhar informações funcionais	3) falta de precisão nas previsões de venda
<b>Empresa 2</b>		
1) disponibilizar produtos no mercado	1) fazer trabalho de pós-venda e dar feedback ao departamento de Logística	
2) fornecer qualidade de serviço adequada	2) verificar pontos que causam desgaste de imagem / fazer planejamento de ações em conjunto com o departamento de Logística	2) quando Marketing não conhece/respeita a capacidade logística disponível
3) ganhar market share	3) dar feedback às ações logísticas	
4) agilizar processos	4) compartilhar informações funcionais	4) quando não compartilha informações funcionais

Fonte: entrevistas

Para o GL1, a Logística preza o atendimento de prazos determinados pelo departamento de Marketing e Vendas. Marketing contribui para o alcance desse objetivo quando reconhece e respeita os cronogramas de entrega, consultando Logística antes de alterá-los. Marketing dificulta ações de Logística quando influencia para que os cronogramas de entrega não sejam cumpridos. Geralmente em finais de períodos, o Marketing prefere passar a entrega para o mês seguinte de modo a atingir suas metas mensais. Neste caso, haveria um conflito de indicadores de desempenho entre as funções, conforme já havia sido percebido nos trabalhos de Beverland, Steel e Dapiran (2006); Ellinger, Keller e Hansen (2006); Meunier-FitzHugh e Piercy (2007); Moses e Ahlström (2008); e van Hoek, Ellinger e Johnson (2008). Tal conflito é explicado no modelo de Kahn e Mentzer (1996) no nível de baixa interação e baixa colaboração, em que os departamentos agem em busca de suas atividades específicas, quando deveria haver alta interação.

No alcance do objetivo 2 “garantir integridade do produto e adequação à documentação



---

Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração

entregue”, a Logística é ajudada por Marketing quando este mantém atualizadas as informações sobre clientes em seu banco de dados. Dessa forma, evita problemas de entrega (horários especiais, embalagens, tipo de veículos específicos) e devoluções. Marketing não contribui quando deixa de gerenciar corretamente a emissão de pedidos e a atualização de informações sobre clientes no cadastro. Nesse caso, conforme sugerido na literatura, há necessidade de alto nível de colaboração para adequar serviços a clientes especiais, com necessidades específicas, que geram altas margens para a empresa (KAHN; MENTZER, 1996).

O GL1 sugere que Logística busque manter níveis adequados de produto acabado, no intuito de evitar excessos que comprometam o capital investido, bem como faltas que comprometam o atendimento da demanda. Para ajudar a cumprir esse objetivo, Marketing deve compartilhar informações com Logística, tais como planos de vendas anuais e atualizações periódicas de metas. A falta de precisão e a não revisão das metas de vendas por Marketing, dificulta que Logística faça os devidos ajustes de estoque e de processos. Iniciativas que visam o compartilhamento de informações, idéias e recursos são destacadas na literatura por autores como Massey e Dawes (2001); Krohmer, Homburg e Workman (2002); Beverland, Steel e Dapiran (2006); Meunier-FitzHugh e Piercy (2007); e Swink e Song (2007).

Assim como apontou GL1, no objetivo 1, GL2 considera que a Logística tem como primeiro objetivo disponibilizar produtos no mercado. Este consiste em gerenciar a capacidade de transporte entre transporte próprio e terceirizado, mantendo a sincronia de processos (compra de matéria prima, produção estoque e logística reversa). GL2 acredita que Marketing contribui com o alcance desse objetivo quando faz trabalhos de pós venda para verificar a integridade da carga e as características da entrega, dando *feedback* à Logística. Para que esse *feedback* ocorra regularmente, há necessidade de estruturar a integração por meio de altos níveis de interação e colaboração, conforme Kahn e Mentzer (1996).

Outro objetivo apontado por GL2 é fornecer qualidade de serviço adequada aos anseios do cliente, em acordo com o que sugerem Christopher (1999) e Ballou (2006). Tal objetivo implica em conhecer as características de recebimento do cliente para programar a montagem de carga e a descarga. Consiste, ainda, em gerenciar transporte próprio e terceirizado, direcionando o transporte próprio, sempre que possível, para os clientes e cargas com exigência de nível de serviço mais alto.

Quando você tem frota própria, quem leva sua carga é um funcionário, você tem um poder maior sobre desse tipo de transporte. Então você vai falar: olha se você chegar no cliente tem que tratar bem e tal, porque é um funcionário, então você tem como fazer ele trabalhar realmente de acordo com a filosofia da empresa (GL2).

Conforme GL2, Marketing contribui no alcance desse objetivo verificando os horários de entrega disponíveis no cliente, a forma e lugar onde o caminhão deve parar de modo a não atrapalhar o expediente e o aspecto dos estivadores, em relação ao uso de uniforme ou cor da roupa. O GL1 também concorda com o uso dessa estratégia, relacionada ao alcance de seu objetivo 2, que gera uma situação onde há processos de curto prazo para clientes especiais, requerendo alta colaboração e baixa interação, conforme sugerido por Kahn e Mentzer (1996).

Da mesma forma que GL1 acredita ser benéfico o planejamento conjunto das ações de Marketing e Logística, GL2 destaca como algo essencial para gerir o *trade-off* que envolve a qualidade dos serviços e a otimização dos custos. Esta iniciativa envolve a necessidade de altos níveis de interação para reduzir incertezas conforme o modelo de Kahn e Mentzer (1996). O GL2 acredita que o Marketing dificulta o alcance de qualidade de serviço quando não interage com Logística, a ponto de “vender o que não pode cumprir”, em termos de prazos e especificidade de serviços de entrega, não respeitando as capacidades logísticas da empresa. A elaboração de planos em conjunto, antecipação e resolução de problemas operacionais e a definição conjunta de objetivos são iniciativas apontadas por Pagell (2004); Ellinger, Keller e Hansen (2006); Chen, Mattioda e Daugherty, (2007); e Meunier-FitzHugh e Piercy (2007) como relevantes.

Ganhar fatia de mercado é outro objetivo da Logística segundo o GL2. Na percepção deste, um atendimento de pedido, em relação a quantidades e tempos e precisos, influencia a preferência do consumidor frente à concorrência. O Marketing contribui indicando falhas de tempos de entrega e características da descarga, para que a Logística crie soluções apropriadas. O quarto objetivo apontado por GL2 consiste em agilizar o processo dentro e fora da organização para economizar tempo e otimizar custos. Compartilhando a visão de GL1 no atendimento de seu objetivo 3, GL2 acredita que Marketing deve compartilhar informações com Logística e executar planos de ação em conjunto, conforme destacaram na literatura Murphy e Poist (1996), Gimenez e Ventura (2005) e Maia (2006). Deve haver livre acesso entre as pessoas das duas áreas e a existência de informações interfuncionais compartilhadas, para tanto, há necessidade de altos níveis de colaboração e de interação conforme Kahn e Mentzer (1996).

## Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração

Conforme se observa no quadro 2, um dos objetivos de Marketing é a estratégia de marca, que na percepção do GM1 consiste em: posicionar diferentes marcas nos diferentes canais de distribuição, gerir o portfólio de marcas com respectivos atributos percebidos pelo público-alvo e evitar conflito de vendas entre as marcas. Segundo o GM1, Logística contribui para o alcance desse objetivo quando otimiza o transporte para entregar marcas distintas, mesmo que, cada marca seja vendida por equipes de venda diferentes, bem como adaptar processos fabris, de estoque e de transporte, para coordenar os pedidos. Por outro lado, Logística não contribui quando a frota é totalmente terceirizada e não há possibilidade de trabalhar anúncios em carros, caminhões de entrega, uniformes, ou ainda, monitorar temperatura do baú e o aspecto do veículo.

**Quadro 2 – Como Logística interfere nos objetivos de Marketing**

<b>Objetivos de Marketing</b>	<b>Como Logística contribui</b>	<b>Como Logística atrapalha</b>
<b>Empresa 1</b>		
1) estratégia de marca	1) otimização de depósitos para entrega de marcas distintas	1) trabalhar com a frota toda terceirizada não permite gerenciar divulgação em veículo e padrões de distribuição
2) lançamento de novos produtos	2) coordenação da cadeia de desenvolvimento de novos produtos	
3) apoio a vendas	3) agilidade e bom manuseio / manter baixo nível de custo / conhecer níveis de exigência de cada canal e respeitá-los	3) quando Logística não diferencia entregas críticas de entregas menos críticas / quando Logística segue cronogramas de entrega sem analisar implicações práticas
<b>Empresa 2</b>		
1) estratégia de marca	1) veículos timbrados / evitar ruptura de fornecimento / atender aos requisitos de nível de serviço ao cliente	1) falta de promotores para repor/organizar gôndolas
2) promoção de vendas		2) indisponibilidade de transporte
3) alavancar vendas		3) falta de pontualidade
4) previsão de demanda	2) apoio a promoções 3) prover soluções de adequação da distribuição de modo responsivo ao aumento de vendas	4) falta de sincronia de processos

Fonte: entrevistas

Conforme o modelo de Kahn e Mentzer (1996), a presença de alta interação e alta colaboração seria interessante para essa situação, devido à complexidade dos produtos e dos pedidos. Para este entrevistado, Marketing também é encarregado do lançamento de novos produtos, ou seja, conduzir o processo de identificação de oportunidades de mercado e orientar o lançamento do produto.

Segundo o GM1, a Logística deve contribuir para o planejamento da cadeia de desenvolvimento de produtos desde a decisão sobre embalagem, fornecedores, produção, avaliação financeira, avaliação mercadológica, até o lançamento. Tal situação, destacada pelo modelo de Kahn e Mentzer (1996), requer altos níveis de interação. Em relação ao objetivo 3 estabelecido pelo GM1, o Marketing deve apoiar as vendas, criando estratégias de propaganda e promoção de vendas (kits de produtos para vendas conjuntas e descontos). Nessa situação, Logística contribui manuseando os produtos com o devido cuidado e com agilidade, principalmente produtos com baixo tempo de prateleira (*shelf life*) e cuja embalagem oferece pouca proteção, a exemplo do queijo gorgonzola. Além disso, Logística deve conhecer os níveis de serviço esperados pelo cliente e respeitar as características de entrega. Deve também, ficar informado sobre promoções de montagem de kits de produtos (venda conjunta) de modo a preparar os processos necessários, com antecedência, ou informar o Marketing da impossibilidade de executar tal estratégia, por qualquer limitação logística.

Neste sentido, o entendimento das responsabilidades e a noção de interdependência, causada pelo conhecimento de uma função a respeito da outra, podem auxiliar na integração e no desempenho individual. Estas iniciativas são apontadas por Pagell (2004); Ellinger, Keller e Hansen (2006); Chen, Mattioda e Daugherty, (2007); e Meunier-FitzHugh e Piercy (2007).

Produtos complexos, que envolvem tarefas críticas, requerem altos níveis de interação e colaboração conforme o modelo de Kahn e Mentzer (1996). A integração é falha quando Logística não diferencia uma entrega crítica de uma entrega menos crítica do ponto de vista do cliente, ou seja, simplesmente segue cronogramas e não procura entender suas possíveis implicações práticas.

Há canais em que o não recebimento de uma mercadoria pode ser crítico, mas não tão crítico porque ele tem como se servir de outros fornecedores, e há também o canal qual, se o meu produto não chegar lá, ele vai parar a produção. Há muitos casos, aqui em São Paulo é típico, onde existe demora no cliente, principalmente nas grandes redes. Agora o que acontece: o cara demorou no cliente ele tem mais X entregas, ele sabe que não vai conseguir atender tudo, que ele faz? Continua com a mesma lista? Próximo da lista é o próximo a atender, mesmo que tenha gasto duas vezes o tempo no anterior? Não, não é assim. Porque o próximo pode gerar uma demora que impede atender todos os outros. Agora se ele fura o próximo, consegue atender todos os outros (GM1).

O GM1 acredita que uma integração formalizada entre Marketing e Logística funcione

### Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração

melhor, ou seja, a existência de hierarquia ou de grupos de profissionais que gerenciem a integração por meio de reuniões, metas comuns e não conflitantes. Tal comentário converge com as sugestões de Gimenez e Ventura (2005) e Dawes e Massey (2006). Apesar dessa constatação, o próprio GM1 destaca que há baixa interação formalizada entre Logística e Marketing, existindo situações que demandem algum tipo de intervenção da alta administração, conforme sugerem Murphy e Poist (1996); Mollenkopf, Gibson e Ozanne (2000); Schramm-Klein e Morschett (2006); Ellinger, Keller e Hansen (2006); e van Hoek, Ellinger e Johnson (2008);

O GM2, da mesma forma que o GM1, acredita que a estratégia de marca é um dos objetivos de Marketing. Esses gerentes acreditam que a estratégia de marca envolve trabalhar a imagem da empresa, *merchandising* nos pontos de venda e propaganda em geral. A Logística pode contribuir com a manutenção de uma imagem favorável, evitando rupturas de disponibilidade de produtos ao cliente, bem como, proporcionando um atendimento em tempo, volume e características da descarga condizente com as exigências do cliente. Também convergindo com GM1 em seu objetivo 1, o GM2 acredita que os caminhões e veículos próprios podem ser adesivados com a marca, como uma forma de propaganda móvel. O GM2 acredita que a falta de promotores para repor e arrumar gôndolas de produtos pode ferir a imagem da marca, justificando que todo o trabalho de Marketing foi feito até o produto chegar ao varejo, e se Logística falhar nesse ponto, quebrará todo o processo.

Assim como o GM1, o GM2 considera a promoção de vendas outro objetivo de Marketing, e atribui a esse objetivo a realização de vendas conjuntas por meio de kits promocionais de produtos e descontos. Para que Marketing cumpra esse objetivo, a Logística deve prover soluções para distribuição de quantidades extraordinárias, e ainda, para montar os kits, considerados pela Logística como SKU's diferentes dos itens que os compõem. Se houver demora na recodificação e na disponibilização de transporte adequado para esses itens, pode haver perda de vendas. Nessa situação há novos itens disponibilizados para venda, novas instalações e novos processos, o que requer altos níveis de colaboração e baixos níveis de interação conforme sugerido por Kahn e Mentzer (1996).

O terceiro objetivo de Marketing, segundo GM2, é a alavancagem de vendas, ou seja, estratégias para o aumento de volume de vendas. Nesse caso, a Logística deve prover soluções de adequação da distribuição de forma responsiva ao aumento de vendas gerado por ações de Marketing e Vendas. Em acordo com a solicitação guiada pelo terceiro objetivo do GL1, o GM2 acredita que Marketing deve fazer a previsão de demanda, estimando o volume

de vendas por período. Nesse objetivo, Logística deve tomar tais previsões e sincronizar os processos de aquisição de matéria prima, produção, estoque e transportes, em tempos e quantidades adequadas. No intuito de reduzir as incertezas por meio de planejamento conjunto, essa situação requer altos níveis de interação e baixo nível de colaboração, conforme sugerido por Kahn e Mentzer (1996). Conforme já apresentado, o planejamento feito em conjunto pelas funções é apontado como importante por autores como Pagell (2004), Ellinger, Keller e Hansen (2006), Chen, Mattioda e Daugherty (2007) e Meunier-FitzHugh e Piercy (2007). Em ambas as empresas pesquisadas, observa-se certo grau de submissão das funções de Logística às funções de Marketing. Os departamentos de Marketing das duas empresas parecem vislumbrar a Logística por uma mera perspectiva funcional e operacional, quando tratam de sua integração.

Em acordo com Christopher (1973), Murphy e Poist (1996), Schramm-Klein e Morschett (2006), a integração formal, baseada em altos níveis de interação, é claramente visualizada na empresa 2, que possui uma estrutura hierárquica, onde Logística fica subordinada ao Marketing.

Antes de integrar era um “Deus nos acuda”, porque as pessoas tinham um compromisso com a empresa, mas também tinham os compromissos de cada departamento. Agora, fazer com que isso caminhe para um lugar só é muito mais difícil se forem departamentos independentes (GM2).

Na empresa 1 observa-se o que foi sugerido por Ellinger (2000), a integração entre as duas funções se dá, basicamente, pela relação de confiança e sinergia entre os dois gerentes de área, não contando com mecanismos formalizados e geridos pela alta administração.

Geralmente no setor de queijos ninguém faz marketing de forma constante, comunicar com consumidores, trabalhar marca... O Marketing está num canto e a Logística no outro. Se existe alguma integração é porque a própria pessoa de Logística gosta da pessoa de Marketing, mas a própria empresa não favorece isso (GM1).

As evidências encontradas podem ser exemplos esclarecedores de situações semelhantes vividas por gerentes de empreendimentos similares. Estas podem ser úteis para que gerentes de áreas diferentes compreendam situações que oferecem oportunidades de integração,

## Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração

investindo atenção nos elementos integradores. Por outro lado, cuidado deve ser dispensado para que se evitem ou minimizem os elementos que prejudicam a integração. Os gerentes podem, ainda, compreender as diferenças entre as ferramentas formais e informais de integração, no intuito de aprimorar sua capacidade de gerenciá-las ou monitorá-las de maneira adequada em cada situação.

### 5. Considerações Finais

Este artigo identificou e caracterizou elementos que facilitam ou dificultam a integração entre as funções de Logística e Marketing. Por meio de situações descritas pelos gerentes entrevistados, identificou-se elementos comportamentais que denotam a presença e a falta de integração entre Marketing e Logística. Esses elementos foram expostos nos quadros 1 e 2. Composto uma análise destes dois quadros, nota-se que os gerentes percebem a necessidade de quatro tipos de ações cooperativas para o alcance de integração: ajuste operacional, trabalho em conjunto, compartilhamento de informações precisas e congruência de objetivos.

As ações de ajuste operacional correspondem ao comportamento, de curto prazo, no sentido de adaptar processos e/ou estruturas para garantir que ambas as funções integradas alcancem, mutuamente, seus objetivos. São ações de ajuste operacional: otimização de estruturas comuns em prol do alcance de objetivos funcionais; adequação do tempo e da forma de realização do trabalho conforme as necessidades do mercado; mudanças em prioridades e processos funcionais, no intuito de atender campanhas promocionais de divulgação e viabilizar aumento de vendas.

As ações de trabalho em conjunto estão relacionadas à dependência que uma função tem da outra para realizar, eficientemente, suas tarefas. São exemplos destas ações: conhecimento da disponibilidade de tempo e recursos, da outra função, para realizar possíveis mudanças de planejamento; dar *feedback* dos resultados de ações realizadas em conjunto; realizar planejamento conjunto de ações funcionais.

O compartilhamento de informações precisas corresponde ao acesso que, tanto Marketing quanto Logística, possuem às informações consideradas relevantes para suas respectivas áreas funcionais. Pode ocorrer por meio da disponibilidade de acesso a informações provindas de bancos de dados, ou ainda, pela facilidade de acesso, para conversar ou consultar pessoas da outra função sobre assuntos e decisões que têm impactos nas atividades de ambos. Para o cumprimento desta ação de cooperação interfuncional, é necessário que as funções mantenham atualizados seus bancos de dados com ocorrências,



cadastros e planejamentos. A garantia da acurácia destas informações aumenta a confiança no processo de integração, evitando resistências.

A congruência de objetivos entre as funções corresponde à possibilidade de cada função atingir seus objetivos, sem prejudicar a eficácia da outra função. Na opinião dos gerentes entrevistados, a integração fica prejudicada, neste ponto, quando uma função segue seus próprios planos operacionais, sem consulta ou atualização de informações a respeito da outra função. Priorizar reduções de custo, não disponibilizando pessoas/equipamentos em quantidade suficiente para atender ao nível de serviço esperado pelo cliente, também pode prejudicar a integração. Pode ocorrer, ainda, que uma função possua metas mensais ou anuais incongruentes com a capacidade de atendimento da outra função, com a qual deveria trabalhar de forma integrada. Dessa forma, a integração também pode ser prejudicada se uma função não conhecer ou não respeitar a capacidade de atendimento que a outra função integrada possui.

As ações de ajuste operacional são, visivelmente, mais valorizadas pelos gerentes de Marketing entrevistados, destacando a visão operacional que esta função demonstra frente à Logística. As ações de trabalho em conjunto, e compartilhamento de informações, são valorizados, com maior ênfase, por gerentes de Logística. Esses mesmos gerentes, criticam a função de Marketing pelo fato de trabalharem em uma perspectiva desconectada aos interesses de outras funções. Ambas as funções demonstram preocupação com objetivos funcionais incongruentes, receosos de que a busca exclusiva por objetivos particulares de cada função possa prejudicar o desempenho conjunto dos processos de negócio.

Na literatura pesquisada sobre o tema, nota-se a influência de autores que defendem a importância de elementos informais para a integração (ELLINGER, 2000; ELLINGER *et al.*, 2006), bem como, autores defendem a integração formal, com intervenção da alta administração sobre as duas áreas (GIMENEZ; VENTURA, 2005). Há ainda autores que defendem o equilíbrio entre as formas de integração formal e informal (KAHN; MENTZER, 1996; SCHRAMM-KLEIN; MORSCHEIT, 2006). Na empresa 1, a integração entre as duas funções se dá basicamente pela relação de confiança e sinergia entre os dois gerentes de área. Porém, o gerente de Marketing acredita que processos mais formalizados facilitariam a estabilidade na integração. Já na empresa 2 existe uma estrutura hierárquica em que Logística fica subordinada ao Marketing. Nesse caso, a integração é formal e se baseia em altos níveis de interação.

Destaca-se a importância de compreender as diferenças entre as ferramentas formais e

## Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração

informais de integração, de modo a gerenciá-las ou monitorá-las de maneira adequada em cada situação. Tais implicações podem influenciar estratégias de integração entre Logística e Marketing, de modo que, os gerentes dessas áreas devem observar a existência e a configuração de elementos inibidores e facilitadores.

Em comentário às limitações deste trabalho, devido o uso do método de estudo de caso, as implicações gerenciais aqui detectadas não necessariamente correspondem a todos os tipos de empresas assemelhadas. Foram abordados apenas dois tipos de agroindústria de laticínios (queijos e leite longa vida), surgindo diante destas limitações, oportunidades para pesquisas que elevem o conhecimento nos referidos tema e contexto.

Pesquisas futuras podem abordar o tema explorando características de elementos da literatura sobre integração, citada neste artigo, bem como, as evidências empíricas aqui notadas, sobre estes fatores, em diversos contextos e mercados. Desta forma, são necessárias pesquisas que busquem aprofundar o conhecimento sobre a relação entre fatores de integração e características de diferentes contextos/ mercados. Também podem ser realizadas pesquisas com métodos quantitativos, que avaliem a relação de dependência entre fatores formais, informais e resultados alcançados pelas áreas integradas.

## REFERÊNCIAS

ALVARADO, U. Y.; KOTZAB, H. Supply chain management: the integration of logistics in marketing. *Industrial marketing management*. v. 30, p. 183-198. New York, 2001.

AMBLER, T. *Marketing and the bottom line: the marketing metrics to pump up cash flow*. 2. ed. London: Prentice Hall, 2003. 320p.

BEVERLAND, Michael; STEEL, Marion; DAPIRAN, G. Peter. Cultural frames that drive sales and marketing apart: an exploratory study. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2006. v.21, n.6. p.386-394.

BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 616p.

BOWERSOX, D. J; CLOSS, D. J. *Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 602p.

BUTTERFIELD, L. D.; BORGES, W. A.; AMUNDSON, N. E.; MAGLIO, A. T. Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. *Qualitative Research*. London, v. 5, n. 4,

p. 475-497, 2005.

CHEN, H.; MATTIODA, D. D.; DAUGHERTY, P. J. Firm-wide integration and firm performance. *The International Journal of Logistics Management*. v. 18, n. 1, p. 5-21, 2007.

CHIMHANZI, Jacqueline. The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation. *European Journal of Marketing*. v.38, n.1/2. p.73-98. 2004.

CHIMHANZI, J.; MORGAN, R. E. Explanations from the marketing/human resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms. *Journal of Business Research*. v. 58, n. 6, p. 787-96, 2005.

CHRISTOPHER, M. Marketing and logistics - a new area of management concern. *Industrial Marketing Management*. Amsterdam, n. 2, p. 131-144, 1973.

CHRISTOPHER, M. *A logística do marketing*. 2. ed. São Paulo: Futura, 1999. 220 p.

CHURCHILL JR, G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo, Saraiva, 2000.

DAUGHERTY, Patricia J.; CHEN, Haozhe; MATTIODA, Daniel D.; GRAWE, Scott J. Marketing/logistics relationships: influence on capabilities and performance. *Journal of Business Logistics*, vol. 30, no. 1, 2009.

DAWES, P. L.; MASSEY, G. R. A study of relationship effectiveness between marketing and sales managers in business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 21, n. 6, p. 346-360, 2006.

ELLINGER, A. E. Improving marketing/logistics cross-functional collaboration in the supply chain. *Industrial marketing management*. New York, v. 29, p. 8-96, 2000.

ELLINGER, A. E.; KELLER, S. B.; HANSEN J. D. Bridging the divide between logistics and marketing: facilitating collaborative behavior. *Journal of business logistics*, v. 27, n. 2, p.1-28, 2006.

FLANAGAN, J. C. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*. v. 51, n. 4. p. 327-358. 1954.

FLINT, D. J; LARSSON, E.; GAMMELGAARD, B. Exploring processes for customer value insights, supply chain learning and innovation: an international study. *Journal of Business Logistics*. v. 29, n. 1, p.257-282, 2008.

GIMENEZ, C. Logistics integration processes in the food industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* . v. 36, n. 3, p. 231-249, 2006

Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração

GIMENEZ, C.; VENTURA, E. Logistics-production, logistics-marketing and external integration: their impact on performance. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 25 n. 1, p. 20-38, 2005.

GRIFFIN A.; HAUSER J. R. Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature. *Journal of Product Innovation Management*. v. 13, n. 3, p. 191-215, 1996.

JÜTTNER, U.; CHRISTOPHER, M.; BAKER, S. Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. *Industrial Marketing Management*. v. 36, p. 377-392, 2007.

KAHN, K. B. Interdepartmental integration: a definition with implications for product development performance. *Journal of Product Innovation Management*. New York, v. 13, p. 137-151, 1996.

KAHN, K. B.; MENTZER, J. T. Logistics and interdepartamental integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*. v. 26, n. 8, p. 6-14, 1996.

KAHN, K. B.; MENTZER, J. T. Marketing's integration with other departments. *Journal of Business Research*. v. 42, n. 1, p. 53-62, 1998.

KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KROHMER, H.; HOMBURG, C.; WORKMAN, J.P. Should marketing be cross-functional? Conceptual development and international empirical evidence. *Journal of Business Research*, v. 55, p. 451– 465, 2002.

MAIA, L. C. C. *Avaliação do serviço logístico sob a percepção do varejo: um estudo empírico numa rede voluntária de supermercados patrocinada pelo atacado*. Dissertação (Mestrado). Uberlândia. UFU. 2006.

MASSEY, G., DAWES, P. L. Integrating Marketing and Sales: The Frequency and Effectiveness of Methods Used in Australia and the United Kingdom, *ANZMAC 2001 Conference*, Massey University, Auckland, New Zealand, 2001.

MEUNIER-FITZHUGH, K. L.; PIERCY, N. F. Exploring collaboration between sales and marketing. *European Journal of Marketing*. v. 41, n. 7/8. p. 939-955, 2007.

MOLLENKOPF, D.; GIBSON, A.; OZANNE, L. The integration of marketing and logistics functions: an empirical examination of New Zealand firms. *Journal of Business Logistics*. v. 21, n. 2, p. 89-112, 2000.

MOSES, A.; AHLSTRÖM, P. Problems in cross-functional sourcing decision processes. *Journal*

*of Purchasing & Supply Management*, v. 14. p.87–99, 2008.

MURPHY, P. R.; POIST, R. F. Comparative views of logistics and marketing practitioners regarding interfunctional co-ordination. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. v. 26, n. 8, p. 15-28, 1996.

PAGELL, M. Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. *Journal of Operations Management*. v. 22, n. 5, p. 459-87, 2004.

SANDERS, N. R.; PREMUS, R. Modeling the relationship between firm IT capability, collaboration, and performance, *Journal of Business Logistics*. v. 26, n. 1, p. 1-23, 2005.

SCHRAMM-KLEIN, H.; MORSCHETT, D. The Relationship between Marketing Performance, Logistics Performance and Company Performance for Retail Companies. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. v.16, n. 2, p. 277, 2006.

SEZEN, B. The role of logistics in linking operations and marketing and influences on business performance. *The Journal of Enterprise Information Management*. v. 18, n. 3, p. 350-356, 2005.

STANK, T. P., KELLER, S.; DAUGHERTY, P. J. Supply chain collaboration & logistical service performance. *Journal of Business Logistics*. v. 22, n. 1, p. 29-48, 2001.

SVENSSON, G. Supply chain management: the re-integration of marketing issues in logistics theory and practice. *European Business Review*. v. 14, n. 6, p. 426-436, 2002.

SWINK, M.; SONG, M. Effects of marketing-manufacturing integration on new product development time and competitive advantage. *Journal of Operations Management*, v. 25, p. 203–217, 2007.

VAN HOEK, R.; ELLINGER, A. E.; JOHNSON, M. Great divides: internal alignment between logistics and peer functions. *The International Journal of Logistics Management*. v. 19, n. 2, p.110-129, 2008.

VAN HOEK, R.; MITCHELL, A. The challenge of internal misalignment. *International Journal of Logistics: Research & Applications*. v. 9, n. 3, p. 269-81, 2006.

WATSON, N.; KRAISELBURD, S. Alignment in Cross-Functional and Cross-Firm Supply Chain Planning. HBS Technology & Operations Mgt. Unit Research Paper n. 07-058. 2007. Disponível em [<http://ssrn.com/abstract=990430>]. Acesso em 29.10.2008.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.