

PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração

Gileno Moncorvo de Oliveira Júnior

**MECANISMOS POTENCIALIZADORES DE RESULTADOS DA INTEGRAÇÃO
ENTRE MARKETING E LOGÍSTICA:
estudo de caso em uma organização do segmento de cimentos**

**Belo Horizonte
2023**

Gileno Moncorvo de Oliveira Júnior

**MECANISMOS POTENCIALIZADORES DE RESULTADOS DA INTEGRAÇÃO
ENTRE MARKETING E LOGÍSTICA:
estudo de caso em uma organização do segmento de cimentos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para graduação no Mestrado em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende

Área de Concentração: Estratégia e Marketing

**Belo Horizonte
2023**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

O48m Oliveira Júnior, Gileno Moncorvo de
Mecanismos potencializadores de resultados da integração entre marketing e logística: estudo de caso em uma organização do segmento de cimentos / Gileno Moncorvo de Oliveira Júnior. Belo Horizonte, 2023.
103 f. : il.

Orientador: Sérgio Fernando Loureiro Rezende
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Marketing. 2. Logística. 3. Comunicação empresarial. 4. Gerenciamento da informação. 5. Cimento - Indústria. 6. Método de estudo de casos. I. Rezende, Sérgio Fernando Loureiro. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.8

Gileno Moncorvo de Oliveira Júnior

**MECANISMOS POTENCIALIZADORES DE RESULTADOS DA INTEGRAÇÃO
ENTRE MARKETING E LOGÍSTICA:
estudo de caso em uma organização do segmento de cimentos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para graduação no Mestrado em Administração.

Área de Concentração: Estratégia e Marketing

Prof. Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende – PUC Minas (Orientador)

Prof. Dr. Ramon Silva Leite – PUC Minas (Banca Examinadora)

Prof. Dr. Luís Araújo – *The University of Manchester* (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 29 de março de 2023

AGRADECIMENTOS

O primeiro agradecimento é para minha esposa, Rita. Quando nos casamos, eu já havia concluído a graduação e me encontrava mergulhado no mercado de trabalho. Estimulado por ela, fiz uma pós-graduação *latu sensu*, mas ela sempre insistia para fazer um mestrado. Sempre me disse que eu não podia parar de estudar. Até que, em 2019, compartilhei com ela o desejo de cursar no PPGA da PUC-MG. Estava num momento de transição de carreira e tinha receio de, por algum motivo, começar e não concluir o curso. Ela, mais uma vez, me apoiou. Se não fosse por ela, certamente eu teria deixado passar essa oportunidade. Portanto, meu primeiro agradecimento é para você, Rita. Eu te amo! Também aos meus filhos, Rafael e Catarina, que me motivam a levantar todo dia da cama e buscar o melhor para eles.

Aos meus pais, Gileno e Joany, que sempre me apoiaram e proporcionaram, desde cedo, a melhor educação, escolar e familiar, que eu poderia ter. Exemplos de coragem, amor, integridade e valores. Aos meus irmãos, Cristiane, Sheila e Ricardo, que mesmo estando longe, sinto a presença constante e, portanto, seguro em saber que não estou só.

Aos professores que tive na vida, desde a minha infância até o momento. É preciso ter muita sabedoria para compartilhar conhecimentos e, por este motivo, considero ser uma missão desafiadora, e ao mesmo tempo grandiosa. Também, um agradecimento especial ao Sérgio, meu orientador, que me proporcionou um grande aprendizado por meio de momentos tão prazerosos de orientação e descobertas no decorrer de todo o trabalho. Sempre atencioso, paciente e dotado de um imenso espírito de servir. Mais do que um simples orientador, é um mentor, um mestre, um amigo. Obrigado, Sérgio!

Ademais, agradeço aos meus amigos e todos aqueles que tive oportunidade de aprender durante toda minha jornada. Sem citar nomes, pois são muitos, mas cada um sabe o quanto contribuiu para minha vida. Por fim, agradeço aos profissionais da empresa pesquisada e que proporcionaram o acesso às informações necessárias ao bom andamento deste trabalho.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre a integração *marketing* e logística e seus resultados, aprofundando-se na análise dos mecanismos moderadores dessa relação. Para tanto, foi realizado um estudo de caso incorporado, de natureza qualitativa em uma perspectiva longitudinal em uma organização da indústria cimenteira. A partir da realização de entrevistas com funcionários das duas funções e levantamento de dados secundários, foi feita uma análise da integração *marketing* e logística em três processos: gestão de paletes, captação de veículos e prazo de entrega. Os resultados indicam que quatro mecanismos potencializaram a relação entre integração *marketing* e logística e resultados: comunicação proativa, comunicação alinhada, convergência de metas e compartilhamento de informações.

Palavras-chave: Integração. *Marketing*. Logística. Resultados. Comunicação. Metas. Compartilhamento de informações.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the relationship between marketing and logistics integration and its results, deepening the analysis of the moderating mechanisms of this relationship. For this purpose, an incorporated case study was carried out, of a qualitative nature in a longitudinal perspective in an organization of the cement industry. Based on interviews with employees of both functions and the collection of secondary data, an analysis was made of the integration of marketing and logistics in three processes: pallet management, hiring of transport, and delivery time. The results indicate that four mechanisms leveraged the relationship between marketing and logistics integration and results: proactive communication, aligned communication, convergence of goals and information sharing.

Keywords: Integration. Marketing. Logistics. Results. Communication. Goals. Information sharing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Integração e resultados	16
Figura 2 – Dados secundários	24
Figura 3 – Relação de entrevistados	24
Figura 4 – Entrevistados	25
Figura 5 – Análise de dados	28
Figura 6 – Mecanismos	30
Figura 7 – Processo de paletes antes a integração entre o <i>marketing</i> e a logística	34
Figura 8 – Processo de paletes após a integração entre o <i>marketing</i> e a logística	36
Figura 9 – Principais diferenças no processo de paletes antes e após a integração	38
Figura 10 – Processo de captação de veículos para entrega de produtos antes da integração	48
Figura 11 – Processo de captação de veículos para entrega de produtos após a integração	50
Figura 12 – Principais diferenças no processo de paletes antes e após a integração	51
Figura 13 – Processo de prazo de entrega antes da integração	59
Figura 14 – Processo de prazo de entrega após a integração	60
Figura 15 – Principais diferenças dos prazos de entrega antes e após a integração	61
Figura 16 – Mecanismo: comunicação – proatividade e alinhamento	67
Figura 17 – Mecanismo: convergência de metas	69
Figura 18 – Mecanismo: compartilhamento de informações	72
Figura 19 – Relação entre integração e resultados	74

LISTA DE SIGLAS

BPDD	<i>Business Project Design Document</i>
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
SNIC	Sindicato Nacional da Indústria do Cimento

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1.	Problema e justificativa	1
1.2.	Estrutura do trabalho	4
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1.	Integração	5
2.2.	Integração entre o marketing e logística	8
2.3.	Resultados da integração entre o marketing e a logística	15
3.	METODOLOGIA	21
3.1.	Método	21
3.2.	Coleta de dados	23
3.3.	Análise de dados	28
4.	RESULTADOS	33
4.1.	Contextualização	33
4.2.	Processo de gestão de paletes (subcaso 1)	34
4.2.1.	<i>Descrição do processo</i>	34
4.2.2.	<i>Comunicação</i>	38
4.2.3.	<i>Convergência de metas</i>	42
4.2.4.	<i>Compartilhamento de informações</i>	46
4.3.	Processo de captação de veículos para entrega de produtos (subcaso 2)	47
4.3.1.	<i>Descrição do processo</i>	47
4.3.2.	<i>Comunicação</i>	52
4.3.3.	<i>Convergência de metas</i>	54
4.3.4.	<i>Compartilhamento de informações</i>	57
4.4.	Processo de prazo de entrega (subcaso 3)	58
4.4.1.	<i>Descrição do processo</i>	58
4.4.2.	<i>Comunicação</i>	62
4.4.3.	<i>Convergência de metas</i>	64
4.4.4.	<i>Compartilhamento de informações</i>	66
4.5.	Análise comparativa dos casos	67
4.5.1.	<i>Comunicação</i>	67
4.5.2.	<i>Convergência de metas</i>	69
4.5.3.	<i>Compartilhamento de informações</i>	72
5.	CONCLUSÃO	74
5.1.	Discussão dos resultados	74
5.2.	Contribuições e limitações	80
	Referências	83
	APÊNDICE A	101

1. INTRODUÇÃO

1.1. Problema e justificativa

A integração entre o *marketing* e a logística é um tema que tem merecido destaque nos trabalhos de diversos pesquisadores (Ellinger et al., 2006; Huo et al., 2016; Pellathy et. al., 2019). Isso porque há o entendimento de que o *marketing* não opera de forma eficiente sem a logística, assim como, no sentido inverso, a logística não opera eficientemente sem o *marketing* (Daugherty et al., 2009; Gimenez & Ventura, 2005; Olotewo, 2015). Ademais, o *marketing* e a logística são as funções internas com maior poder de impacto no relacionamento com os clientes das organizações (Maldonado-Guzman et al., 2017). Portanto, a integração entre essas funções torna-se um fator relevante para que uma organização se diferencie dos seus competidores junto aos clientes (Ferreira et al., 2019).

Embora haja essa sinergia entre o *marketing* e a logística, observa-se que as organizações não necessariamente apresentam uma boa integração entre essas duas funções (Oliva & Watson, 2011). Apesar da estreita ligação entre o *marketing* e a logística, a integração não ocorre de forma natural (Ellinger et al., 2006). Por esse motivo, as organizações apresentam níveis de integração diferentes entre si. Algumas delas apresentam maior grau, enquanto outras apresentam menor grau de integração (Pagell, 2004).

Dessa forma, a literatura sobre esse tema tem explorado os níveis de integração entre essas funções, assim como a relação entre a integração e os seus efeitos nas organizações (Enz & Lambert, 2015; Swink & Schoenherr, 2014). Especificamente, a literatura tem se dedicado em analisar os antecedentes que influenciam na integração, isto é, os fatores que contribuem para promover uma maior integração entre as funções, como, por exemplo, o compartilhamento de informações e a confiança (Ferreira et al., 2019; Pagell, 2004).

Outro tema abordado pela literatura é o relacionamento entre as funções quando operam com maior ou menor grau de integração, ou seja, como as funções se conectam em decisões relevantes e como administram os conflitos (Patel et al., 2013). Também, discorre sobre o processo de integração entre essas funções, o que significa compreender como “o processo de integração entre *marketing* e logística é caracterizado”. (Pimenta et al., 2016, p. 4). A literatura, por fim, analisa ainda os resultados da integração entre *marketing* e logística, apresentando potenciais benefícios resultantes da integração entre essas funções (Bardhan & Pattnaik, 2017; Chen et al., 2007; Gölgeci & Gligor, 2017). Dentre os pontos explorados pela literatura, os resultados da integração entre o *marketing* e a logística é o ponto que interessa a este trabalho.

Ao analisar a relação da integração do *marketing* com a logística, bem como os seus resultados, a literatura mostra haver um aparente consenso de que os efeitos são positivos (Pakurár et al., 2020; Pimenta et al., 2016; Richey et al., 2021). Além disso, a literatura apresenta que a integração entre o *marketing* e a logística exerce influência em diversos níveis das organizações, ou seja, nos clientes (Seno et al., 2019), nos fornecedores (Ashenbaum & Maltz, 2017), no *marketing* (Gligor & Maloni, 2021), na logística (Ghoumrassi & Tigu, 2017) e na organização como um todo (Madhani, 2017). Nesse sentido, uma maior integração tende a promover um ambiente que favorece um comportamento mais colaborativo, reduzindo conflitos entre as funções, impactando na forma como as funções operam (Korhonen-Sande & Sande, 2014; Tokman et al., 2011).

Sugere-se, portanto, que existe uma relação predominantemente positiva entre a integração e os resultados, seja em nível organizacional, nos clientes, nos fornecedores, entre outros. Partindo dessa perspectiva, algumas indagações: será que essa relação é entendida como uma relação direta? Será que não existem mecanismos que podem agir como potencializadores dos efeitos da integração entre o *marketing* e a logística? Embora haja consenso na literatura acerca da relação entre a integração do *marketing* com a logística e os resultados (Ferreira et al., 2019; Swink & Schoenherr, 2014; Zhang et al., 2018), ainda não se sabe se há outros mecanismos moderadores dessa relação e como esses potenciais mecanismos podem intervir nesses resultados. Estudos que defendem essa visão, em sua maioria, (Daugherty et al., 2009; Bardhan & Pattnaik, 2017; Ferreira et al., 2015; Ferreira et al., 2019) abordam a integração entre essas duas funções considerando seus antecedentes e, seguindo um fluxo, caracterizam essa integração e analisam seus efeitos.

Siagian et al. (2021) defendem a ação de antecedentes como mecanismos de integração entre *marketing* e logística, seja individualmente, ou em conjunto com outros mecanismos. Turkulainen et al. (2017) argumentam que um elevado nível de integração entre o *marketing* e a logística aumenta a possibilidade de um maior desempenho organizacional. Do mesmo modo, parece haver a mesma clareza quanto à relação entre a integração e os resultados das organizações, dos clientes e dos fornecedores, por exemplo (Gimenez & Ventura, 2005; Horn, et al., 2014). No entanto, parece não haver o mesmo aparente consenso quanto à existência de potenciais mecanismos que possam agir como moderadores da relação entre integração do *marketing* e da logística e resultados. Abre-se, dessa forma, um campo de oportunidade para que sejam realizados estudos que abordem como ocorre a relação entre a integração e resultados.

Diante do exposto, o presente trabalho endereça a seguinte questão de pesquisa: como a integração entre o *marketing* e a logística influencia os resultados dos processos de uma organização? Isso significa identificar e analisar a integração em si, bem como os efeitos da integração em termos de resultados, e os potenciais mecanismos que moderam essa relação. Em outras palavras, o presente trabalho procura compreender a relação entre a integração do *marketing* com a logística e efeitos dessa integração, aprofundando-se na análise de potenciais mecanismos moderadores. Essa questão será investigada em nível dos processos executados pelo *marketing* e pela logística, sobretudo nos processos que possuem atividades que são executadas por ambas as funções, bem como pela razão desses processos exigirem que tais funções se relacionem entre si para executá-los.

De forma predominante, a literatura relaciona os efeitos da integração entre o *marketing* e a logística em um nível mais abrangente, ou seja, na organização como um todo (Alvarado & Kotzab, 2001; Fugate et al., 2010; Seno et al., 2019; Tek, 2013). Este trabalho adota uma posição distinta e faz uma análise em nível de processos uma vez que “[...] um melhor desempenho organizacional é alcançado quando os processos estão mais integrados, como se fizessem parte de um único macroprocesso”. (Sá et al., 2019, p. 17). Essa análise, mais microscópica, contribui, portanto para uma melhor compreensão de como a integração atua em cada processo, bem como os efeitos da integração nos resultados desses processos (Tarigan et al., 2021).

Para além da ênfase em processos, este trabalho examina a integração sob uma perspectiva longitudinal. A maior parte da literatura sobre integração está baseada em estudos transversais sobre integração (Bardhan & Pattnaik, 2017; Chen et al., 2007; Mollenkopf et al., 2011; Zhao et al., 2011). Por exemplo, as pesquisas se limitam, na maioria das vezes, a demonstrar níveis de integração entre essas funções nas organizações, independentemente do horizontal temporal da integração (Basnet, 2013; Madhani, 2017; Pellathy et al., 2019). Já esse trabalho adota uma perspectiva distinta ao examinar a condição anterior à integração entre o *marketing* e a logística, comparando-a com a condição posterior ao processo de integração entre essas funções na organização estudada. Abordar esse tema de forma longitudinal permite que se faça uma análise de como a integração agiu sobre os processos. Ou seja, considerando-se que “uma maior integração oferece às empresas a oportunidade de melhorar o seu desempenho operacional”. (Munir et al., 2020, p. 3), esse trabalho compara os resultados tanto no período que antecede o processo de integração com aquele período posterior tendo em vista os processos operacionais da organização estudada.

Para a realização dessa pesquisa, foi feito um estudo de caso incorporado longitudinal, de natureza qualitativa, na organização CIMENTOS S. A. [nome fictício], onde foram estudados três processos fundamentais da organização selecionada: a) gestão de paletes; b) captação de veículos para entrega de produtos; c) prazo de entrega. A CIMENTOS S. A. iniciou seu processo de integração no ano de 2018 e o finalizou no ano de 2019. Nesse período, as funções fizeram diagnóstico e revisões dos processos, a partir das melhorias identificadas. Adicionalmente, foram formadas equipes multifuncionais com o objetivo de facilitar a integração e monitorar os processos.

Pretende-se, portanto, com esse trabalho, contribuir da seguinte maneira. Primeiro, pretende-se identificar e analisar os mecanismos que moderam a relação da integração entre o *marketing* e a logística e os resultados ou efeitos dessa integração. Segundo, comparar como esses mecanismos atuam nos processos das funções envolvidas.

1.2. Estrutura do trabalho

Para além dessa introdução, esse trabalho contempla seis capítulos. O segundo capítulo, Referencial Teórico, discute-se como a literatura aborda o tema da integração entre funções e seus antecedentes, aprofundando-se na integração do marketing com a logística e sua relação com os resultados das organizações. O terceiro capítulo, Metodologia, contém a justificativa para a escolha do método e as estratégias adotadas para a execução desse trabalho, bem como o que motivou a escolha da organização estudada. Também, nesse tópico é detalhado a coleta e análise dos dados. O quarto capítulo, Resultados, é discutido os resultados da integração nos três subcasos analisados e os impactos causados pelos mecanismos moderadores da relação integração e resultados. Ademais, descreve-se a análise comparativa entre os três subcasos. O quinto capítulo, Conclusão, é caracterizado pela discussão dos resultados, bem como pela apresentação das contribuições e limitações desse trabalho. Finalmente, no sexto e último capítulo, Bibliografia, encontra-se a relação da bibliografia utilizada durante a pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Integração

Esta pesquisa se baseia em um ambiente de integração entre funções dentro de uma organização. Entende-se integração como um processo no qual diferentes funções operam de forma conjunta, de maneira mais cooperativa e mais coordenada, principalmente em processos que exigem participação de duas ou mais funções (Chen et al., 2007; Ellinger, 2000; Kahn & Mentzer, 1996). Nesse sentido, Pellathy et al. (2019, p. 5) definem integração entre funções como “um processo de colaboração, coordenação e comunicação, em que diferentes funções internas trabalham em conjunto para maximizar resultados para sua organização, clientes e fornecedores”.

A integração entre as funções vem sendo alvo de estudo de diversos pesquisadores ao longo dos anos (Chang et al., 2019; Le Meunier-Fitzhugh & Massey, 2019; Lee, 2020). Franke & Foerstl (2020) destacam não apenas a importância da integração, mas também os motivos, desafios, sucessos e insucessos de organizações que optam por desenvolver seus processos de forma mais integrada ou mais independente.

Mais especificamente, os resultados indicam que as diversas funções dentro das organizações normalmente trabalham de forma independente, em silos funcionais, ou seja, como estruturas isoladas e independentes, o que frequentemente cria barreiras e estimula o isolacionismo (Daugherty et. al., 2009). Ou seja, as funções tendem a desenvolver e executar seus processos como se fossem processos independentes que não influenciam nos processos de outras funções, isolando-se umas das outras, dificultando a interação e a colaboração entre elas. Isso envolve desde os processos que são executados entre as funções que não interagem diretamente com os clientes, como produção, suprimentos e financeiro, até aqueles que envolvem as tarefas diretamente ligadas à interação com os clientes, como o *marketing* e a logística (Van Hoek et al., 2008).

Dessa forma, cada função trabalha com o foco, exclusivamente, em entregar suas obrigações, sem considerar o quanto determinada função pode influenciar ou ser influenciada por outras funções (Piercy, 2009). Por exemplo, Spencer-Matthews e Lawley (2006) mostram que as estruturas organizacionais tradicionais tendem a não adotar a coordenação entre as funções devido ao fato de que trabalhar de forma integrada exige grandes esforços das equipes e das lideranças. Com isso, perde-se oportunidade de se potencializar resultados nas operações internas, ou gera-se impactos negativos para a organização (Opute, 2014).

Por sua vez, Frankel e Mollenkopf (2015) defendem que organizações onde as funções operam de forma mais isolada podem perder oportunidades de redução de custos nos seus processos em razão da dificuldade que uma função apresenta em colaborar com as demais funções. Ou seja, os custos de operação tendem a ser maiores nas organizações em que as funções operam de maneira mais independente, isto é, menos integradas (Gimenez & Ventura, 2005). Da mesma forma, Ferreira et al. (2019) sugerem que as funções com baixo grau de integração, ou mais isoladas das outras, cometem mais erros na execução de processos, o que gera mais retrabalho e maior insatisfação por parte de clientes e fornecedores. Em outras palavras, organizações que apresentam baixo grau de integração entre funções tendem a apresentar maior número de retrabalho (Bardhan & Pattnaik, 2017).

Para Boyer e Swink (2008), as funções que trabalham isoladamente podem também comprometer o desempenho da organização. Os autores comparam esse fenômeno à parábola do grupo de homens cegos e o elefante. A história apresenta as diversas partes do animal, por meio de suas diferentes perspectivas, sem obter a visão holística. Desse modo, as perspectivas isoladas de cada função, assim como ocorre na parábola, podem dificultar o entendimento do funcionamento integrado dos processos e prejudicar os resultados das organizações.

Em revisão de literatura sobre fatores que afetam a integração, Ferreira et al. (2019) sugerem que um maior ou menor grau de integração pode ser alcançado por vinte fatores, dentre os quais se destacam: a) o compartilhamento de informações, b) o apoio da alta administração, c) a confiança, d) a comunicação, e) as metas ou o sistema de recompensa adequado. No que se refere ao compartilhamento de informações, Daugherty et. al. (2009) destacam como um dos fatores chave para se alcançar altos níveis de integração multifuncional à medida que favorece a velocidade na tomada de decisões e reduz mal-entendidos acerca dos processos. Também, o compartilhamento de informações remove barreiras funcionais, facilitando, dessa forma, o processo de integração (Feger, 2014). Informações compartilhadas ainda colaboram para uma maior integração pelo fato de contribuírem para que cada função conheça as perspectivas das demais, reduzindo vieses distorcidos entre elas (Le Meunier-Fitzhugh e Massey, 2019).

Além do compartilhamento de informações, o apoio da alta administração facilita a integração, uma vez que direciona as equipes sobre a importância de executar os processos multifuncionais de forma mais integrada (Pagell, 2004; Van Hoek et al., 2008). A relevância da alta administração num processo de integração ocorre também ao orientar as equipes para que exerçam suas atividades de forma mais colaborativa (Feger, 2014). Enz e Lambert (2015)

confirmam esse ponto sugerindo que a alta administração pode promover o comportamento colaborativo entre as funções, estimulando, dessa forma, a integração entre elas.

Outro fator interveniente na integração, conforme apontado por Ferreira et al. (2019), é a confiança. Juan Ding et al. (2014) defendem que ela está relacionada com o grau em que parceiros percebem uns aos outros como confiáveis e benevolentes. Adicionalmente, McEvily e Tortoriello (2011) esclarecem que a confiança, entre as funções, está relacionada com a crença de que haverá colaboração entre elas dentro das organizações. Dessa forma, a confiança contribui para se alcançar alto grau de integração entre funções à medida que contribui para a criação de um ambiente colaborativo (Keszey & Biemans, 2017) e facilita o fluxo de informações entre as funções, aumentando o grau de integração entre elas (Rutten et al., 2016).

Para além da confiança, Kang (2015) sugere que a comunicação afeta a integração à medida que promove um maior entendimento acerca dos objetivos individuais e coletivos de cada função. Nesse mesmo sentido, Qu (2012) defende que a comunicação contribui para um melhor processo de tomada de decisão individual e coletiva, além de promover a disseminação da estratégia da organização para todas as funções com clareza. A comunicação adequada em um processo de integração ainda facilita o fluxo de informações entre elas (Stähle et al., 2019). Assim, caso não haja o devido investimento e esforço para se promover uma comunicação adequada entre as funções, esse fator pode se transformar em uma barreira para a integração entre elas (Ashenbaum et al., 2020).

As metas também estão entre os fatores que exercem influência no comportamento das equipes de uma organização (Locke & Latham, 2006). As metas funcionais são responsáveis por estimular as equipes a atingir os objetivos individuais de cada função (Sherman & Keller, 2011). Já as metas coletivas de uma organização contribuem para que as funções atuem de forma mais colaborativa e mais integrada na execução dos processos da organização (Hoegl & Gemuenden, 2001). Adicionalmente, quando as funções têm uma visão mais compartilhada dos seus desafios individuais, cria-se um ambiente que favorece a integração (Piercy & Ellinger, 2015). Dessa forma, Chang et al. (2019) defendem que o estabelecimento das metas funcionais, quando não conflitantes entre si, faz com que os líderes e integrantes de cada função colaborem entre si, aumentando o grau de integração entre as funções. Para esses últimos autores, as metas funcionais não conflitantes estimulam o comprometimento não apenas com as metas específicas de cada função, como também estimulam a busca pelo consenso e cooperação, potencializando a integração, refletindo na performance geral da organização.

Em conjunto, essas pesquisas sugerem que esses fatores têm capacidade de, mesmo individualmente, contribuir para melhorar a integração entre funções, mas que, quanto mais

fatores estão presentes, maior o grau de integração (Jeske & Calvard, 2020). Entretanto, Kwan (2019) defende que a alta administração pode ser considerada como o principal fator de integração, uma vez que pode atuar sobre os demais, fazendo com que as equipes adotem um comportamento mais colaborativo.

Assim, as organizações que oferecem um ambiente mais favorável para a integração, ou seja, com apoio da liderança, e que apresentam uma estrutura organizacional que estimule a interação, o entendimento e a cooperação entre as funções, possuem maior capacidade de integração (Jeske & Calvard, 2020). Essa capacidade é entendida como a habilidade em fazer com que partes separadas, sejam departamentos ou áreas funcionais, trabalhem de forma que cheguem a um resultado aceitável para ambos (O’Leary & Flores, 2002). Com isso, algumas organizações tendem a oferecer ambientes mais propícios do que outras para que as funções trabalhem de forma mais integrada (Franke & Foerstl, 2020). Além disso, Van Hoek et al. (2008) defendem que organizações com maior habilidade em integrar suas funções tendem a melhor servir seus clientes e, com isso, obter mais chances de sucesso, ou melhores resultados do que as que apresentam dificuldades de integração. Logo, as funções, ao trabalhar de maneira mais integrada, tendem a utilizar melhor os recursos disponíveis, reduzindo custos, melhorando qualidade e aumentando a produtividade, obtendo, conseqüentemente, melhor desempenho geral da organização (Piercy & Ellinger, 2015).

Para além da integração entre as funções, alguns autores examinaram a integração entre funções específicas (Madhani, 2017). Nesse sentido, Yu et al. (2019) sugerem que funções responsáveis por operações alcançam maior produtividade quando executam seus processos em conjunto com funções responsáveis por suprimentos, logística e *marketing*. Da mesma forma, Sombultawee e Boon-itt (2017) afirmam que uma maior integração do *marketing* com as demais funções pode contribuir para a criação de produtos de qualidade superior para os clientes. Isso porque o *marketing*, a partir da sua capacidade de antecipar demandas, auxilia no desenvolvimento de produtos e aumento do nível de serviço de forma a responder às necessidades dos clientes rapidamente (Huo et al., 2016). No próximo tópico, este trabalho detalha a integração entre o *marketing* e a logística.

2.2. Integração entre o marketing e a logística

Duas funções específicas, o *marketing* e a logística, se apresentam como aquelas que deveriam operar naturalmente de forma mais integrada por serem funções cujas atividades impactam diretamente uma na outra (Jüttner et al., 2010). Mais ainda, essas funções podem ser

consideradas como interdependentes entre si (Madhani, 2017). A integração entre elas, porém, nem sempre ocorre (Ellinger et al., 2006). Dentro do contexto histórico, alguns pesquisadores tentam explicar as dificuldades de integração entre essas duas funções (Stank et al., 1999; Pimenta et al., 2016).

Marketing e logística eram funções unificadas no início do século XX, com a logística sendo tratada como um elemento do *marketing* (Svensson, 2002). Sob essa ótica, a logística seria definida como o lado físico da distribuição, sendo essa uma componente do *marketing mix* (Mentzer et. al., 1989). Em meados do século XX, com a tendência de especialização, houve uma aparente separação entre essas funções, com o *marketing* concentrando esforços na criação da demanda, mas sem maiores preocupações em como realizar o atendimento do mercado e, por outro lado, a logística se limitando a dar suporte físico na movimentação de materiais (Vallet-Bellmunt & Rivera-Torres, 2018). Essa especialização foi considerada necessária na busca pela maximização dos resultados da operação sob o ponto de vista logístico, principalmente no que se refere à redução de custos de operação (Ellinger et al., 2006).

Com as funções trabalhando de forma mais independente e até competindo entre si na busca por recursos e com crescentes conflitos de interesses, os desafios enfrentados pelo *marketing* e pela logística foram intensificados na tentativa de se operar de maneira mais integrada (Stanczyk et al., 2015). A busca incessante por redução de custos levou a conflitos gerados por divergências entre o que se entende por demanda dos clientes e o que a organização de fato entrega (Alvarado & Kotzab, 2001). Afinal, um alto nível de serviço pode resultar em custos mais elevados (Saura et al., 2008).

Embora essas duas funções sejam interdependentes, a logística tinha como foco a redução de custos operacionais, enquanto as ações do *marketing* tendiam a aumentar esses custos ao oferecer maiores níveis de serviço para os clientes. Isso significa que as ações de *marketing* exigiam maior aplicação de recursos da logística ao demandar melhor nível de serviço (Tokman et al., 2011).

Com o aumento da competição, intensificada no final do século XX, a integração entre a logística e as demais funções ganhou maior importância para o planejamento estratégico das organizações na busca por maior diferenciação de serviços (Sweeney et al. 2018). Dessa forma, a integração entre o *marketing* e a logística ganhou destaque, uma vez que se percebeu que ela contribui para que as organizações obtenham maior vantagem competitiva, agregando valor ao produto com melhor nível de serviço para os clientes (Stock, 2002). Afinal, o *marketing* e a logística são as funções que se encontram mais próximas dos clientes, dentre todas as demais

dentro de uma organização (Ellinger, 2000). Assim, a forte relação que essas funções teria entre si estaria reforçada pelo propósito de cada uma, sendo o do *marketing* a criação de demanda, e o da logística, o devido atendimento dessa demanda (Christopher & Payne, 2002; Jüttner et al., 2007). Em outras palavras, o *marketing* trabalha para criar demanda e a logística trabalha para atender a demanda criada ou potencializada pelo *marketing* (Chen et al., 2007).

Essa estreita ligação entre os processos de *marketing* e de logística já seria motivo para justificar a importância da integração entre essas funções já que o sucesso na integração entre processos de criação da demanda e de atendimento da demanda tende a promover a entrega de produtos com valor superior aos clientes (Jüttner et al., 2010). Além disso, essas funções podem adotar recursos eficientemente e promover a melhoria de nível do serviço de atendimento aos clientes ao trabalharem de forma integrada (Alvarado & Kotzab, 2001)

Por esse motivo, pode-se considerar que a integração entre o *marketing* e a logística é importante pelo impacto que pode gerar nos clientes (Maldonado-Guzman et al., 2017). Logo, a integração entre essas duas funções voltou a ser considerada como um processo estratégico pela capacidade que o *marketing* tem de entender as demandas dos clientes, e a capacidade que a logística tem de conectar o *marketing* com as demais funções das organizações (Patel et al., 2013). Como resultado, houve a necessidade de maior coordenação entre essas funções com o objetivo de se aumentar a colaboração entre essas funções, além de eliminar os conflitos entre elas (Thomé, et. al., 2012).

Diante da necessidade de haver uma maior conexão entre o *marketing* e a logística, as organizações passaram a, atualmente, valorizar a integração entre essas funções em busca de capturar seus benefícios. Por exemplo, a integração entre o *marketing* e a logística pode impactar positivamente na satisfação dos clientes através de maior flexibilidade na entrega de produtos (Zhang et al., 2005). Também, relata-se que a melhoria de nível de serviço pode ser percebida por uma maior qualidade de serviços de logística quando esta área trabalha mais integrada ao *marketing* (Mentzer et al., 2001). Ademais, essa relação positiva é defendida por pesquisadores que desenvolveram trabalhos demonstrando o impacto da qualidade da gestão logística na satisfação de clientes (Ghoumrassi & Tigu, 2017; Fernandes et al., 2018; Gaudenzi et al., 2020).

Em outras palavras, na busca por diferenciação e maior competitividade, as organizações podem, por meio de uma melhor integração entre o *marketing* e a logística, atender as necessidades dos clientes balanceando os custos envolvidos na operação, já que precisam atender também as suas necessidades mínimas de custos (Pimenta et al., 2011). Svensson (2002) reforça esse entendimento ao defender que é preciso se recorrer ao conceito

de custo total da operação, e que a integração entre o *marketing* e a logística permite que esse custo total tende a cair por redução de retrabalhos, por exemplo. Dessa forma, um alto grau de integração entre o *marketing* e a logística pode aumentar a competitividade das organizações (Olotewo, 2015; Chang & Taylor, 2016).

Apesar do reconhecimento acerca da importância da integração entre o *marketing* e a logística dentro das organizações, surpreendentemente essa integração continua sendo limitada (Van Hoek et al., 2008). Madhani (2017) compartilha com a mesma linha de pensamento ao afirmar que, apesar dos benefícios da integração entre o *marketing* e a logística, estas funções tendem a trabalhar de forma separada e não coordenada em muitas organizações. De maneira similar, Lynch e Whicker (2008) defendem que a interação entre essas funções é natural pelo fato de se haver diversas interfaces entre os processos de *marketing* e de logística, mas que essa interação nem sempre ocorre de maneira integrada. Como resultado, as interações entre o *marketing* e a logística tendem a ser caracterizadas mais por conflitos do que por meio de colaboração (Ellinger, 2000).

Assim, alguns profissionais de *marketing*, ao invés de conceber a logística como uma função fundamental na criação de valor para seus processos e, conseqüentemente, para os clientes, consideram a logística apenas como uma função que deve atender às suas necessidades imediatas de transporte e armazenagem (Pimenta et al., 2011). Ou seja, a visão predominante é que os processos sobre os quais o *marketing* detém maior responsabilidade são desenvolvidos predominantemente com o objetivo de fazer com que os clientes demandem pelos produtos oferecidos pelas organizações, desde a concepção dos produtos, passando por campanhas de *marketing*, preços e como deve ser feita a distribuição, até os processos de venda (Ivens et al., 2009). Enquanto isso, os processos de responsabilidade da logística estão mais voltados para garantir o suprimento dos produtos, desde a execução do transporte de matéria prima para a organização, passando por movimentações internas e finalizando com a entrega dos produtos para os clientes (Sheth et al., 2009; Srivastava et. al., 1999).

Além disso, nas organizações ainda se utilizam os termos *marketing* e a logística nos processos de cada uma dessas funções de forma separada, reforçando-se o entendimento de que são áreas distintas e, conseqüentemente, estimulando a segregação (Tek, 2013). Tal separação se reflete nos estudos acadêmicos sobre o tema. Segundo revisão de Ellram e Murfield (2019), menos de 10% das pesquisas realizadas entre 1971 e 2017, e que estudam o relacionamento da logística com outras funções, se concentram na sua relação com o *marketing*. Aproximadamente 60% das pesquisas se concentrando na relação da logística com compras e gestão da cadeia de suprimentos. Sugere-se, portanto, haver necessidade de mais

estudos envolvendo a relação da logística com *marketing*, pois, embora haja uma forte conexão entre as atividades de logística e funções responsáveis por compras, produção e gestão da cadeia de suprimentos (Sezen, 2005), tanto as atividades exercidas pela logística tendem a impactar significativamente nas atividades exercidas pelo *marketing*, como as atividades exercidas pelo *marketing* podem impactar nas atividades da logística (Alvarado & Kotzab, 2001; Mentzer et. al., 1989).

Para se alcançar um maior grau de integração entre o *marketing* e a logística, porém, há alguns fatores que podem exercer maior impacto do que outros. Dentre esses fatores, as metas de cada uma das funções, se conflitantes ou não, a comunicação entre elas, e a formação de equipes multifuncionais para a execução dos processos podem contribuir para a redução de eventuais conflitos entre as equipes e suas atividades, formando assim um ambiente mais favorável a um comportamento mais colaborativo (Franke & Foerstl, 2020).

Para Jeske & Calvard (2020), organizações que promovem uma boa comunicação entre o *marketing* e a logística, isto é, uma comunicação em que as funções conseguem transmitir e receber as mensagens de forma clara, tendem a obter maior grau de integração entre essas duas funções. As organizações que concentram esforços para promover uma comunicação alinhada, conseguem promover uma maior integração entre o *marketing* e a logística com maior facilidade do que aquelas em que essas funções apresentam dificuldades de comunicação entre si (Sombultawee & Boon-itt, 2017).

A comunicação fluida pode promover uma maior integração e a falta de comunicação pode prejudicar a integração entre o *marketing* e a logística eliminando o comportamento colaborativo e aumentando os conflitos entre essas funções (Tukamuhabwa et al., 2021). Dessa forma, as organizações que estabelecem e incentivam linhas de comunicação eficientes, sejam elas formais [comunicação por meio documentos escritos e realizam reuniões], ou informais [por meio de diálogos que ocorrem no dia a dia], seja do *marketing*, seja da logística, promovem um ambiente mais favorável à integração dessas funções (Ellinger et al., 2006).

Adicionalmente, a comunicação pode promover uma melhor integração entre o *marketing* e a logística, melhorando a agilidade, a flexibilidade e o tempo de resposta ao lidar com incertezas na demanda por produtos (Golicic & Sebastiao, 2011). Ou seja, a organização pode se adaptar com maior rapidez, melhorando sua competitividade. Além disso, a comunicação pode facilitar a integração à medida que permite negociações rápidas entre as funções para possíveis mudanças de papéis e responsabilidades dos integrantes no decorrer da execução dos processos (Woo et. al., 2020).

Além de influenciar no nível de integração, a comunicação pode afetar a velocidade com que as organizações implementam a integração entre funções (Ellegaard & Koch, 2014). As organizações que apresentam boa comunicação entre as funções *marketing* e logística tendem a passar por um processo de integração mais rapidamente do que aquelas em que essas funções têm dificuldade de comunicação (Horn et al., 2014). Ou seja, a comunicação pode impactar na velocidade do processo de integração à medida que as funções tendem a transmitir entre si os problemas que emergem durante os processos de forma mais rápida, evitando acúmulo de novos problemas que venham a surgir, assim como na repetição de erros (Van Hoek et al., 2008).

Outro fator que influencia o processo de integração, além da comunicação, é o compartilhamento de informações entre as funções de uma organização, pois as funções dependem de informações não apenas de si, mas também das demais que impactam ou são impactadas pelos seus processos, para alcançar seus objetivos (Juan Ding et al., 2014). O *marketing*, por exemplo, pode contribuir com a logística ao compartilhar informações acerca da demanda do mercado. Com isso, a logística pode dimensionar sua operação adequadamente. Para Chen et al. (2007), pode ser inviável para a logística, como agente responsável por atender a demanda, desempenhar sua função se o *marketing*, como agente responsável por gerar a demanda, não compartilhar com a logística as informações importantes para o atendimento dessa demanda. Da mesma forma, a logística pode compartilhar com o *marketing* as informações [exemplo: recursos disponíveis], para que o *marketing* negocie com os clientes as entregas que podem ser cumpridas pela logística.

As informações são bases e guias para a tomada de decisões (Alam et al., 2014) e os processos do *marketing* e da logística são, na maioria das vezes, interdependentes (Ellinger, 2000). Nesse sentido, para que essas funções operem de maneira integrada, sugere-se que as informações entre elas sejam compartilhadas (Chang et al., 2019; Stähle et al., 2019). Isso significa que o processo de integração entre as funções é facilitado quando há um maior compartilhamento de informações, uma vez que isso permite tomadas de decisão de forma coletiva (Pellathy et. al., 2019). Em outras palavras, o processo de integração é facilitado quando há um bom fluxo de informações entre as funções, pois esse fluxo funciona como uma ponte entre elas (Opute, 2014).

Além disso, o compartilhamento de informações contribui para um processo de integração à medida que permite que as funções entendam as perspectivas das outras funções, ao mesmo tempo que tende a reduzir possíveis vieses funcionais (Enz et al., 2019; Le Meunier-Fitzhugh & Massey, 2019). Ademais, um melhor compartilhamento de informações pode

contribuir para um melhor relacionamento interpessoal entre os membros do *marketing* e da logística, facilitando o processo de integração entre essas funções (Leuschner & Charvet, 2013).

O compartilhamento de informações também contribui para um processo de integração entre funções ao reduzir os conflitos entre elas (Cronin & Weingart, 2007). Tende-se a ocorrer menos conflitos pelo fato de reduzirem-se eventuais questionamentos diante de ações que podem não fazer sentido para aqueles que não têm acesso a um maior número de informações que podem afetar os processos que são interdependentes (Ellegaard & Koch, 2014). Ademais, organizações que apresentam maior grau de compartilhamento de informações tendem a apresentar um maior grau de integração entre o *marketing* e a logística (Kaipia et. al, 2017). Com relação à forma de compartilhamento, as organizações que mantêm uma base de dados compartilhada entre duas ou mais funções podem alcançar melhor nível de integração pelo fato de as informações serem compartilhadas com maior facilidade (Stank et. al., 2001).

Outro fator que se destaca na integração entre o *marketing* e a logística está relacionado à elaboração e implementação de metas mais convergentes entre essas funções (Van Hoek & Mitchell, 2006). Ou seja, quando essas funções possuem metas mais convergentes, seus processos tendem a ser executados de maneira mais integrada (Weir et. al, 2000). Importante ressaltar que as metas do *marketing* e da logística não precisam ser iguais. Essas metas podem ser individuais, diferentes, porém convergentes ou que estimulem a colaboração entre as funções (Muntaka et al. 2017). Pimenta et al. (2016) destacam a importância do envolvimento das lideranças, em ambas as funções, na elaboração das metas. Para os autores, isso aumenta a convergência entre as metas e as chances de sucesso de uma integração. Além disso, as lideranças podem contribuir para que as funções não concorram entre si ao buscar suas metas individuais (Mentzer et al., 2008).

Metas mais convergentes entre o *marketing* e a logística podem, inclusive, ser consideradas como uma das principais alavancas para que as organizações alcancem alto grau de integração (Frankel & Mollenkopf, 2015). Da mesma forma, Fugate et al. (2010) defendem que metas convergentes podem exercer maior impacto em um processo de integração entre o *marketing* e a logística do que outros fatores de integração. Portanto, considerar metas convergentes como um dos principais mecanismos de integração entre o *marketing* e a *logística* pode ser uma boa estratégia para que as organizações atinjam altos graus de integração entre essas funções (Yalabik et al., 2005). Sugere-se, então, que se invistam esforços na elaboração e implementação de metas mais convergentes entre o *marketing* e a logística para que se alcance um alto grau de integração (Ivens et al., 2009). Além disso, Mackelprang et al.

(2014) reforçam que, quanto mais houver convergência de metas entre as funções internas das organizações, maior é a capacidade que elas têm em operar de maneira mais integrada. Por fim, metas mais convergentes tendem a favorecer a integração entre o *marketing* e a logística à medida que contribui para que as funções adotem postura mais colaborativa ao executar seus processos (Rudyanto et. al., 2020).

De maneira inversa, as metas, quando não convergentes, passam a ser um dos fatores que mais dificultam a integração entre o *marketing* e a logística (Sombultawee & Boon-itt, 2017). Uma das causas pode estar associada à tendência de que as funções se isolem ainda mais em silos funcionais, passando a adotar uma postura competitiva, ao invés de colaborativa (Daugherty et. al., 2009). Em outras palavras, as organizações que não implementam metas mais convergentes entre essas funções podem não conseguir fazer com os processos interdependentes sejam executados de maneira mais integrada (Chang et. al., 2019). Assim, a falta de integração entre o *marketing* e a logística pode ser causada por conflitos gerados por conta de divergência de metas entre elas (Pimenta et al., 2016). Por exemplo, as metas convergentes, ou não conflitantes, podem evitar vendas acima da capacidade logística, assim como contribuir para a redução de desvios entre a previsão de vendas e as vendas efetivamente realizadas (Lynch & Whicker, 2008). A seguir, esse trabalho descreve como a literatura aborda os possíveis impactos que podem ocorrer a partir da integração entre o *marketing* e a logística.

2.3. Resultados da integração entre o *marketing* e a logística

Há diversas pesquisas que defendem a existência de uma relação positiva da integração entre o *marketing* e a logística com resultados (Bardhan & Pattnaik, 2017; Mollenkopf et al. 2011; Zhao et. al, 2011). Dentre os trabalhos analisados, apenas um não demonstra essa relação (Gimenez & Ventura, 2005), argumentando que um alto grau de integração entre o *marketing* e a logística não é garantia de melhoria de resultados. O argumento dos autores é baseado no fato de que a integração entre logística e produção apresenta resultados significativos na performance das organizações, o que não ocorre na integração entre o *marketing* e a logística. Ou seja, quando se trata de integração interna, a melhoria de *performance* está diretamente ligada à integração da produção com a logística, não havendo qualquer contribuição da integração dessa área com o *marketing* para melhoria de resultados (Gimenez & Ventura, 2005). Assim, um alto nível de colaboração entre os processos de *marketing* e logística não garantem ganhos como redução de custos, e que não haverá falta de estoque ou melhoria dos tempos de entrega.

Considerando, portanto, o conjunto de pesquisas que mostra uma relação positiva entre integração marketing e logística e resultados, a figura 1 indica que essa integração afeta positivamente os clientes, os fornecedores, o próprio *marketing* e a logística, além da organização como um todo.

Figura 1

Integração e resultados

Nível	Fatores	Autores
Clientes	Comunicação	Basnet (2013), Keszey e Biemans (2017)
	Confiança	Ferreira et al. (2015)
	Cumprimento de promessas	Pardo e Michel (2015), Pimenta et al. (2016), Seno et al. (2019)
	Nível de serviço	Chang e Taylor (2016)
	Percepção de valor	Chen et al. (2007), Thomé et al. (2012)
	Satisfação de clientes	Ellinger et al. (2000), Hartmann e Herb (2015)
Fornecedores	Clareza informações	Daugherty et al. (2009), Vedel et al. (2016)
	Redução conflitos	Ashenbaum e Maltz (2017)
	Redução custos	Bond (2014)
	Relacionamento	Ashenbaum e Maltz (2017), Schreiner (2015), Stank et al. (2012),
Marketing	Fidelização de clientes	Chang et al. (2019), Gligor e Maloni (2021), Saura et al. (2008)
	Participação de mercado	Chang e Taylor (2016)
	Volume de vendas	Ellinger et al. (2006), Mintz et al. (2021)
Logística	Atendimento demanda	Richey et al. (2021)
	Capacidade analítica	Ghoumrassi e Tigu (2017); Pimenta et al. (2016)
	Gestão de estoques	Paciarotti e Torregiani (2020), Ton e Raman (2010)
	Planejamento	Keszey e Biemans (2017)
	Controle de custos	Erickson (2012)
	Redução erros	Ellram e Cooper (2014)
Organização	Colaboração interna	Ellinger et al. (2000), Balakrishnan et al. (2004), Daugherty et al. (2009)
	Compartilhamento informações	Min et al. (2007)
	Integração interna	Ellinger et al. (2000), Göcer (2013), Madhani (2017), Pimenta et al. (2016)
	Processos mais alinhados	Gölgeci e Gligor (2017)
	Produtividade	Collin et al. (2009), Ellram e Cooper (2014), Richey et al. (2021)
	Qualidade	Bellmunt e Torres (2018)
	Vantagem competitiva	Bellmunt e Torres (2018), Thomé et al. (2012)

Para os clientes, a integração entre o *marketing* e a logística impacta positivamente a comunicação (Basnet, 2013; Keszezy & Biemans, 2017), a confiança (Ferreira et al., 2015), o cumprimento de promessas (Pardo & Michel, 2015; Pimenta et al., 2016; Seno et al., 2019), o nível de serviço (Chang & Taylor, 2016), a percepção de valor (Chen et al., 2007; Thomé et al., 2012) e a satisfação (Ellinger et al., 2000; Hartmann & Herb, 2015).

Por exemplo, a integração entre o *marketing* e a logística contribui para melhorar o fluxo de comunicação entre cliente e organização, com maiores clareza e objetividade (Keszezy & Biemans, 2017). O que explica esse impacto é uma maior facilidade com que as funções transmitem e recebem suas mensagens. Como defende Basnet (2013), a integração facilita o fluxo de comunicação no sentido: cliente – *marketing* – logística – organização, assim como o fluxo no sentido inverso: organização – logística – *marketing* – cliente.

Ademais, a integração entre o *marketing* e a logística resulta em uma melhoria significativa do nível de serviço oferecido aos clientes (Chang & Taylor, 2016), sendo nível de serviço definido por “a qualidade da entrega, considerando o atendimento do cliente com o produto certo, na quantidade correta e no prazo esperado, a um custo adequado”. (Rinehart et al., 1989, p. 5). A melhoria do nível de serviço ocorre pelo fato de a integração aumentar a capacidade da organização de atender os pedidos em conformidade com o que é solicitado pelos clientes no que diz respeito à qualidade dos produtos pedidos e pela forma que eles esperam recebê-los (Chang & Taylor, 2016).

Além disso, os resultados das pesquisas apontam que a integração entre o *marketing* e a logística melhora a percepção de valor que os clientes têm em relação aos produtos e serviços nas organizações (Chen et al., 2007). Essa melhoria, segundo Thomé et al. (2012), ocorre porque os clientes avaliam sua experiência com os fornecedores desde a compra até o recebimento dos pedidos. Para os autores, os processos que impactam nessa percepção são mais bem executados em organizações aonde o *marketing* e a logística operam de forma mais integrada.

A integração entre o *marketing* e a logística melhora o nível de satisfação de clientes pela razão de que as organizações mais integradas apresentam maior capacidade em manterem as promessas feitas pelo *marketing* para os clientes, ao realizarem as entregas dos seus produtos (Seno et al., 2019). Assim, o aumento do nível de satisfação de clientes é justificado pelo aumento da confiança dos clientes à medida que as entregas são realizadas em conformidade com o que é prometido (Seno et al., 2019).

Para os fornecedores, a integração entre o *marketing* e a logística promove maior clareza na troca de informações (Daughert et al., 2009; Vedel et al., 2016), reduz conflitos entre

ambas as funções e a organização (Ashenbaum & Maltz, 2017), contribui para uma maior redução dos custos de operação (Chen et al., 2009), além de impactar positivamente no relacionamento com a organização (Ashenbaum & Maltz, 2017; Schreiner, 2015; Stank et al., 2012). A integração entre o *marketing* e a logística também promove redução de custos operacionais dos fornecedores à medida que cria um ambiente onde os processos são executados com menor ocorrência de erros, reduzindo assim custos adicionais por retrabalhos (Chen et al., 2009). Adicionalmente, Daughert et al. (2009) reforçam a importância dessa integração quando afirmam que os processos de *marketing* e de logística, quando menos integrados, comprometem o desempenho da operação ao gerar custos adicionais não previstos.

Por exemplo, a integração entre *marketing* e logística melhora significativamente a relação do fornecedor com a organização (Schreiner, 2015). Esse impacto ocorre devido os acordos entre a organização e o transportador serem mais bem definidos em ambientes com maior integração entre o *marketing* e a logística (Angel, 2014). Com isso, reduzem-se os erros durante a execução dos processos de entrega e consequentes discussões entre fornecedor e organização (Ashenbaum & Maltz, 2017).

Para o *marketing*, a integração também gera impactos positivos, aumentando a fidelização dos clientes (Chang et al., 2019), a participação de mercado (Chang & Taylor, 2016) e o volume de vendas (Mintz et al., 2021). O aumento da fidelização de clientes, por exemplo, é conquistado à medida que a integração contribui para uma melhor experiência dos clientes a cada compra efetuada (Gligor & Maloni, 2021). Além disso, a integração contribui para que o *marketing*, ao operar de forma mais integrada com a logística, desenvolva melhor relação com os clientes, aumentando, dessa forma, a fidelização (Saura et al., 2008). A melhoria dessa relação está associada, segundo Gligor e Maloni (2021), a uma maior capacidade do *marketing* de, em conjunto com a logística, alinhar expectativas e realidade no decorrer das experiências vividas no relacionamento entre a organização e o cliente.

Da mesma forma, segundo Mintz et al. (2021), o volume de vendas aumenta com uma melhor integração entre o *marketing* e a logística por promover uma melhor experiência dos clientes no recebimento dos produtos. Segundo os autores, os processos de *marketing* e de logística, uma vez que são interdependentes, são mais bem executados quando operam com maior integração. Dessa forma, o atendimento é feito com maior eficiência, aumentando a frequência de compras dos clientes (Ellinger et al., 2006).

Para a logística, a integração gera impactos positivos no atendimento da demanda (Richey et al., 2021), da capacidade analítica (Ghoumrassi & Tigu, 2017; Pimenta et al., 2016), da gestão dos estoques (Paciarotti & Torregiani, 2020; Ton & Raman, 2010), do planejamento

(Keszey & Biemans, 2017), do controle de custos (Erickson, 2012) e da redução de erros (Ellram & Copper, 2014). Mais precisamente, a integração entre o *marketing* e a logística contribui para que a logística faça um melhor planejamento de suas operações (Keszey & Biemans, 2017). Esse impacto positivo é justificado, segundo os autores, pelo fato de que as informações fornecidas pelo marketing para a logística, quando essas funções operam de maneira mais integrada, são informações mais confiáveis. Assim, a logística dispõe de dados mais precisos para planejar sua operação.

Além disso, a integração contribui para um melhor controle de custos por parte da logística (Erickson, 2012) e reduz a quantidade de erros nos processos (Ellram & Copper, 2014). Ambos os impactos, conforme defende Erickson (2012), ocorrem pelo fato de a integração possibilitar que os processos de cada uma das funções sejam elaborados sob uma visão sistêmica. Em outras palavras, uma maior integração permite que uma função contribua com a outra na elaboração dos seus processos, reduzindo o risco de potenciais falhas e retrabalhos durante suas execuções (Ellram & Copper, 2014).

Para a organização, as pesquisas indicam resultados positivos em termos de colaboração interna (Daugherty et al., 2009; Ellinger et al., 2000), o compartilhamento de informações (Min et al., 2007), a integração interna (Göcer, 2013; Madhani, 2017; Pimenta et al., 2016), o alinhamento de processos (Gölgeci & Gligor, 2017), a produtividade (Balakrishnan et al., 2004; Collin et al., 2009; Ellram & Cooper, 2014), a qualidade (Bellmunt & Torres, 2018) e a vantagem competitiva (Thomé et al., 2012).

Por exemplo, a integração entre o *marketing* e a logística contribui para que a organização possua um ambiente interno mais colaborativo (Ellinger et al., 2000). Quando se parte do pressuposto de que os processos de *marketing* e de logística estão mais integrados, essas funções tendem a adotar uma postura mais colaborativa ao interagir com as demais funções da organização (Balakrishnan et al., 2004). Então, essa postura, adotada tanto pelo *marketing* quanto pela logística, influencia para que o comportamento das demais funções seja mais colaborativo (Daugherty et al., 2009).

Além disso, a integração entre o *marketing* e a logística contribui para a integração também das demais funções das organizações, como produção, financeiro e suprimentos (Göcer, 2013; Madhani, 2017). Para os autores, a integração entre as funções *marketing* e logística demanda por melhorias nos processos das demais funções, fazendo com que todas se adaptem para entregar maior valor para os clientes e acionistas. Dessa forma, a integração entre o *marketing* e a logística é considerada como um fator crítico por adicionar valor não apenas nos seus processos como também nos processos das demais funções (Pimenta et al., 2016).

Do ponto de vista estratégico, a integração contribui para aumentar a vantagem competitiva das organizações por diferenciação, agregando valor ao produto, conectando a operação de vendas com foco no cliente pelo lado do *marketing*, à eficiência operacional pelo lado da logística (Thomé et. al., 2012). Essa contribuição ocorre porque a organização obtém uma maior eficiência no atendimento dos pedidos dos clientes quando possui uma maior integração entre o *marketing* e a logística. Logo, a organização se destaca em relação à concorrência, reduzindo a sensibilidade dos clientes aos preços dos produtos (Bellmunt & Torres, 2018).

Em suma, a maioria dos autores defende que a integração entre o *marketing* e a logística exerce influência positiva nos resultados em diversos níveis da organização, desde os resultados individuais de cada função, assim como para clientes e fornecedores. Isso gera um ciclo virtuoso, em que cada agente adota uma postura mais colaborativa, contribuindo para uma melhoria geral dos resultados.

3. METODOLOGIA

3.1. Método

O método escolhido para este trabalho é o estudo de caso incorporado, de natureza qualitativa em uma perspectiva longitudinal (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015). Optou-se pela escolha de um caso único incorporado devido a esse método permitir que o pesquisador acesse uma maior quantidade de informações provenientes de várias fontes a partir de um caso real (Yin, 2015). Embora seja um caso único, há a existência de três unidades de análise, ou subcasos, uma vez que foram analisados três processos distintos: a) gestão de paletes, b) captação de veículos para entrega de produtos, c) prazo de entrega.

Nos três subcasos, replicou-se os mesmos procedimentos de coleta e análise de dados (Eisenhardt, 1989). Isto permitiu uma melhor análise da integração e dos resultados alcançados em mais de uma ocasião, não se limitando apenas a uma única ocorrência (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015). Dessa forma, optou-se por tratar a organização como um conjunto de processos, ao invés de considerá-la como monolítica. A partir disso, tem-se três subcasos que permitem uma análise comparativa, reduzindo, portanto, os efeitos da particularidade que, porventura, poderiam advir de um único caso.

A estratégia de pesquisa escolhida foi a qualitativa por permitir que o pesquisador colete um maior número de informações que possibilitam analisar o caso considerando as interações sociais entre os agentes envolvidos na pesquisa (Yin, 2015). A estratégia qualitativa permitiu ao pesquisador a análise do relacionamento entre as funções, dos fluxos de comunicação entre elas, assim como outras interações sociais e seus comportamentos no ambiente ao qual elas estão inseridas (Yin, 2015). Com isso, foi possível obter um melhor entendimento acerca do dia a dia da operação de cada uma das funções, além de avaliar melhor como ambas executam os seus processos.

Tal estratégia permitiu que a coleta dos dados necessária ao desenvolvimento da pesquisa fosse realizada no próprio ambiente onde o fenômeno ocorreu (Yilmaz, 2013). Para se realizar uma boa análise, é necessária a contextualização da integração, sendo essa, portanto, mais uma justificativa para a escolha de uma abordagem qualitativa (Martins, 2006). Nesse caso, a contextualização é fundamental porque situa o fenômeno, a integração, em um ambiente específico, e em um determinado período em que a organização está inserida (Yin, 2015).

Especificamente, o contexto em que o trabalho foi desenvolvido é importante devido a três principais aspectos. Primeiro, a organização está inserida em um setor em que as funções

do *marketing* e da logística exercem um papel essencial sob o ponto de vista de competitividade. Segundo, os processos de *marketing* e de logística vinham apresentando problemas que resultavam em custos adicionais e problemas de atendimento aos clientes. Terceiro, o fato de o período que antecede à integração ser um período em que havia grande oferta de marcas e produtos fez com que os gestores da organização buscassem soluções administrativas que a diferenciasse dos demais concorrentes.

Também, optou-se por adotar uma perspectiva longitudinal. Isso permitiu que se fizesse uma comparação entre os dois momentos distintos vividos pela organização, antes e depois da integração (Hald & Mouritsen, 2018). Embora os estudos de casos longitudinais possam conduzir a potenciais falhas na coleta dos dados por sentimentos retrospectos e impressões enviesadas pelo passar do tempo (Eisenhardt & Graebner, 2007), esse não é o caso deste trabalho. Isso porque, para minimizar esses vieses de memória, foram coletados dados de diversas fontes primárias e secundárias. Ademais, as entrevistas foram feitas em dois momentos distintos. Por fim, foram feitas várias checagens entre os dados primários e secundários a fim de se identificar, e conseqüentemente se descartar, possíveis distorções provenientes desses dados coletados.

Escolheu-se para realização deste trabalho, o caso da CIMENTOS S. A. [nome fictício], organização pertencente ao segmento cimenteiro, situada na região sudeste do Brasil. A CIMENTOS S.A. é ideal para se endereçar a questão de pesquisa aqui proposta devido a quatro principais motivos. Primeiro, na indústria cimenteira, a questão do *marketing* e da logística, principalmente a integração entre elas, é fundamental como diferencial competitivo, frente aos clientes e à concorrência (Sindicato Nacional da Indústria do Cimento [SNIC], 2020). O segmento de cimentos no Brasil possui um perfil de distribuição majoritário no segmento de varejo de grande, médio e pequeno porte. Com isso, aproximadamente 70% de sua produção escoar por esse canal, com o produto embalado em sacos de 50kg (Conselho Administrativo de Defesa Econômica [CADE], 2019). Essa característica, aliada à grande escala de produção, gera grandes desafios logísticos para as organizações do setor. Ademais, nos últimos anos, as marcas presentes no Brasil se multiplicaram, fazendo com que atualmente sejam comercializadas no País, cerca de 32 marcas distintas (SNIC, 2022). Esses pontos exigem, portanto, que as empresas do setor operem em constante busca por alternativas que contribuam para reduções de custos, ganhos de escala e diferencial de atendimento.

Segundo, o produto não oferece qualidades técnicas facilmente percebidas pelos consumidores finais. Isso contribui para que o valor da marca seja associado à disponibilidade do produto no ponto de venda e ao nível de serviço de entrega que a indústria oferece ao longo

da cadeia de distribuição (SNIC, 2020). Devido ao baixo valor agregado desse produto, o frete é um fator de extrema importância na elaboração das estratégias de *marketing* das organizações do setor. Daí vem a importância de se estudar a integração entre o *marketing* e a logística na CIMENTOS S. A.

O terceiro motivo se deve ao fato de que o pesquisador obteve conhecimento prévio de que essa organização iria passar por um processo de integração entre essas duas funções. Esse fato, portanto, possibilitou que se identificassem claramente os momentos que antecederam a integração, acompanhar o período em que o processo de integração ocorreu e, adicionalmente, identificar e analisar os resultados causados pela integração entre as funções no período pós integração, em tempo real. Dessa forma, o pesquisador teve a oportunidade de acompanhar o desenrolar do processo de integração e seus efeitos durante um período de três anos.

O quarto motivo da escolha se deu pelo fato de o pesquisador ter amplo trânsito no interior da organização. Isto lhe permitiu acessar com facilidade, além dos dados primários, uma quantidade significativa de dados secundários, como relatórios, atas de reunião, *e-mails*, dentre outros. A maior quantidade de informações às quais o pesquisador teve acesso, portanto, permitiu maior triangulação de dados. Isto posto, essa acessibilidade contribuiu também para dar maior profundidade no trabalho de pesquisa.

3.2. Coleta de dados

Para realização deste trabalho, foram coletados dados secundários e primários (ver figura 2). Como fonte de dados secundários, a pesquisa se baseou em relatórios, mais especificamente nos relatórios do *marketing* e da logística, *e-mails*, atas de reunião, procedimentos operacionais, arquivos eletrônicos e *websites*. Foi acessada uma grande quantidade de dados secundários, proveniente de diversas fontes, ou seja, ora pelo *marketing*, ora pela logística, além de fontes externas como *websites* e documentos de instituições independentes. Isso deu ao pesquisador a oportunidade de efetuar a triangulação de dados (Yin, 2015), em especial a checagem de dados secundários *vis-à-vis* dados primários.

Figura 2

Dados secundários

Fonte	Unidade	Quantidade
Relatórios	Páginas	1894
<i>E-mails</i>	<i>E-mails</i>	56
Atas de reunião	Páginas	58
Procedimentos	Documentos	06
Arquivos eletrônicos	Arquivos	240
<i>Websites</i>	Websites	02

Mais especificamente, a utilização desses dados secundários foi fundamental para este trabalho. Por exemplo, nos relatórios, foi possível identificar os resultados que as funções apresentavam antes e após a integração. Além disso, a análise dos *e-mails* possibilitou identificar as dificuldades de comunicação que as funções apresentavam no período anterior à integração. Adicionalmente, através dos procedimentos, foi possível identificar as principais mudanças nos processos antes e após a integração.

Como fonte de dados primários, foram realizadas um total de 12 entrevistas individuais (Bauer & Gaskell, 2017). A seleção do público foi feita considerando-se tempo de experiência na função, tempo de atuação na empresa, cargo ocupado, e, mais precisamente, ocupantes de ambas as funções que passaram pelo processo de integração, ou seja, do *marketing* e da logística (Ver figura 3).

Figura 3

Relação de entrevistados

Entrevistado	Função	Cargo	Nível	Idade	Tempo de experiência	Tempo na organização
L1	Logística	Coordenador planejamento	Estratégico	32	8	3
L2	Logística	Supervisor operações	Operacional	39	15	15
L3	Logística	Gerente logística	Estratégico	40	15	4
C1	Marketing	Gerente comercial	Estratégico	48	21	4
C2	Marketing	Coordenador vendas	Operacional	46	22	5
C3	Marketing	Vendedor	Operacional	37	13	13

Buscou-se, com essa seleção, ouvir diferentes tipos de opiniões e visões sobre como os processos eram executados, como se deu a integração e como os processos passaram a ser executados no período pós-integração, assim como os efeitos dessa integração. Pretendeu-se, também, com esse critério de escolha, identificar a experiência de cada entrevistado a partir de suas próprias perspectivas. Dessa forma, foi possível o pesquisador cruzar informações e avaliar diferentes pontos de vista para um mesmo assunto (Yin, 2015). Vale ainda ressaltar que se selecionou os entrevistados também com o objetivo de entender pontos de vista de pessoas que atuam em ambos os âmbitos, operacional, mais voltado para execução, e estratégico, mais voltado para tomada de decisão e planejamento.

Os entrevistados foram identificados após o pesquisador realizar uma primeira reunião com Departamento de Recursos Humanos da organização. Nessa reunião, o responsável por esse departamento fez a indicação dos potenciais entrevistados. Em seguida, o pesquisador realizou um primeiro contato para saber quais os pré-selecionados teriam interesse em participar da pesquisa. A partir daí, definiu-se a relação definitiva das pessoas que seriam entrevistadas.

Foram realizadas um total de 12 entrevistas, sendo seis entrevistas na primeira rodada e outras seis entrevistas em uma segunda rodada, sendo duas entrevistas para cada entrevistado. A primeira rodada foi realizada entre os dias 03 e 13 de agosto de 2021, e a segunda rodada, entre os dias 15 e 25 de setembro do mesmo ano (figura 4). A duração média das entrevistas foi de 41 minutos e 29 segundos, totalizando 08 horas, 17 minutos e 49 segundos de entrevistas.

Figura 4

Entrevistados

Função	Entrevistado	Cargo	Duração 1ª rodada	Duração 2ª rodada
Logística	L1	Coordenador planejamento	00:37:41	00:39:17
	L2	Supervisor operações	00:45:43	00:50:34
	L3	Gerente logística	00:43:49	00:43:46
Marketing	C1	Gerente comercial	00:44:09	00:32:27
	C2	Coordenador vendas	00:49:33	00:35:37
	C3	Vendedor	00:38:34	00:36:39
Total por rodada			04:19:29	03:58:20
Total geral			08:17:49	

Na primeira rodada de entrevistas, o pesquisador realizou os questionamentos à luz de como os processos eram executados antes de a organização realizar a integração entre o *marketing* e a logística. A segunda rodada de entrevistas foi feita considerando a execução dos processos após a integração entre as funções. Todas as entrevistas foram realizadas por vídeo conferência, e foram gravadas com o devido consentimento dos entrevistados. Após as gravações, cada entrevista passou por um processo de transcrição (Gill, 2015).

O roteiro de entrevista foi elaborado a partir das informações que o pesquisador tinha interesse em coletar e de uma revisão preliminar de literatura (Bauer & Gaskell, 2017). A partir daí foi elaborado um roteiro constando as perguntas necessárias à investigação (Ver Apêndice A). Vale salientar que foi elaborado apenas um roteiro para ser aplicado a todos os entrevistados, o que significa que as mesmas perguntas foram feitas para os diferentes entrevistados. Com isso, obtiveram-se respostas distintas dadas por pessoas que possuem pontos de vista e diferentes experiências. Dessa forma, o pesquisador pôde analisar o mesmo problema sob óticas diferentes, contribuindo melhor para sua análise. Antes, porém, de iniciar as entrevistas, foi feita uma primeira entrevista como teste para se avaliar viabilidade de aplicação do roteiro.

Após o teste, foram necessários pequenos ajustes, como, por exemplo, a inclusão de uma pergunta no roteiro da segunda rodada para que o entrevistado respondesse se, do seu ponto de vista, houve melhora ou piora nos processos após a integração. Outra mudança realizada teve o objetivo de identificar claramente as mudanças executadas em cada processo após a integração. Por exemplo, enquanto para a primeira rodada a pergunta feita foi: “Como era feito o controle de paletes antes da integração?”, esta mesma pergunta, na segunda rodada, foi feita da seguinte forma: “como é feito, atualmente o controle de paletes após a organização ter passado pelo processo de integração?”.

Assim, o primeiro bloco do roteiro foi elaborado com o objetivo de se realizar a caracterização da atuação de cada entrevistado, o que significa identificar se o entrevistado trabalhava no *marketing* ou na logística, bem como o cargo ocupado, tempo de experiência na função e tempo em que trabalhava na organização.

Pelo fato de o pesquisador ter efetuado uma sondagem preliminar junto à organização, optou-se por realizar o mesmo bloco de questões para cada um dos potenciais processos inicialmente identificados como aqueles que poderiam sofrer maior impacto da integração. Os

potenciais processos indicados foram: a) atendimento de pedidos CIF¹ ; b) acordo de nível de serviço; c) gestão de paletes; e d) venda de produtos e serviços.

Dessa forma, tanto na primeira rodada como na segunda de entrevistas, o segundo bloco teve como objetivo solicitar que os entrevistados descrevessem cada potencial processo. Na primeira rodada, a formulação do questionamento objetivou a descrição dos potenciais processos antes da integração, enquanto na segunda, a descrição dos mesmos potenciais processos após a integração (Franke & Foerstl, 2020). Por exemplo, para o processo Atendimento de pedidos CIF, a seguinte questão foi abordada na primeira rodada de entrevistas: “Como era feita a captação de transporte para atendimento de pedidos CIF?”. Essa mesma questão, para a segunda rodada, foi realizada da seguinte forma: “Como é feita a captação de transporte para atendimento de pedidos CIF?”.

O terceiro bloco teve como objetivo identificar como as funções reagiam, antes da integração e após a integração, para a resolução de problemas que eventualmente ocorrem durante a execução dos processos (Ashenbaum & Maltz, 2017). Com esse questionamento, o pesquisador buscou identificar como as funções lidavam com conflitos antes da integração e como passaram a administrar os conflitos no período pós-integração (Thomé, et. al., 2012). Por exemplo, para o processo gestão de paletes, a seguinte questão foi levantada: “Havia empréstimos de paletes? Se sim, como esses paletes retornavam para a fábrica? Cite, por favor, eventuais dificuldades que ocorriam nesse processo e prováveis prejuízos”.

O quarto bloco teve como objetivo identificar como alguns mecanismos poderiam ter atuado em cada um dos processos antes e após a integração, sendo que a seleção de tais mecanismos foi baseada na literatura sobre antecedentes da integração (Ferreira et al. 2019). Por exemplo, para o processo gestão de paletes, foi realizado o questionamento sobre metas (Chang et al., 2019): “Como eram as metas do *marketing* e da logística no que se refere a custo e gestão de paletes? Em sua opinião, as metas eram claras e atendiam ambos os departamentos e aos clientes? Dê exemplos”. Da mesma forma, para identificar como a comunicação atuou (Sombultawee & Boon-itt, 2017), realizou-se o seguinte questionamento para o processo prazo de entrega: “Caso houvesse atraso de alguma entrega, como isso era tratado entre o *marketing* e a logística?”. Adicionalmente, buscou-se medir a confiança entre as funções no período anterior e posterior à integração em cada um dos processos (McEvily & Tortoriello, 2011). Por exemplo, no processo venda de produtos e serviços, questionou-se: “Após definição do que

¹ Pedidos CIF são aqueles em que a organização é responsável pelo envio do produto para o cliente.

deveria ser oferecido, o que ocorria era o que era combinado entre as partes? Se não, por que você acha que isso acontecia?”.

3.3. Análise de dados

A análise de dados foi feita em oito etapas (ver figura 5 a seguir). Na primeira etapa, os dados secundários e primários foram aglutinados e, posteriormente, separados em dois documentos: antes e depois da integração. Essa etapa permitiu a organização dos dados de forma a se identificar melhor os períodos aos quais os dados coletados se referem, facilitando a análise das mudanças ocorridas e os impactos causados pela integração.

Figura 5

Análise de dados

#	Etapa
1	Aglutinação dos dados e separação antes e depois
2	Identificação e análise dos processos ou subcasos
3	Triangulação de dados
4	Identificação de resultados
5	Identificação de mecanismos moderadores
6	Análise dos mecanismos
7	Descrição dos casos
8	Análise comparativa

Na segunda etapa, os dados foram separados por processos. A definição dos processos a serem investigados partiu dos processos anteriormente escolhidos na fase de realização das entrevistas. Descartou-se um dos quatro processos previamente escolhidos pelo pesquisador: o processo Vendas de Produtos e Serviços. Esse processo foi descartado pelo fato de não ter se identificado mudanças relevantes entre os períodos anterior e posterior à integração.

O processo gestão de paletes foi mantido com o mesmo nome. Já os processos Atendimento de Produtos CIF e Acordo de Nível de Serviço foram mantidos, mas foram renomeados respectivamente como captação de veículos para Entrega de Produtos e prazo de entrega, respectivamente. Os novos nomes foram escolhidos por retratarem melhor as

atividades constantes em cada um desses processos. O processo de captação de veículos trata de como é feita a captação dos veículos para entrega dos produtos. Por outro lado, o processo de prazo de entrega trata de como o *marketing* e a logística definem qual o prazo deverá ser prometido e efetivamente cumprido para entrega dos produtos aos clientes.

Tratou-se cada processo como um subcaso, os quais foram: a) gestão de paletes; b) captação de veículos para entrega de produtos; e c) prazo de entrega. Primeiramente, realizou-se a análise de cada processo no período anterior à integração. Essa análise foi feita verificando-se os fluxos que eram seguidos por ambas as funções. Em seguida, foi feita uma nova análise de cada processo após a integração entre as funções. Durante essa análise, elaborou-se um quadro comparativo, por meio de figuras a serem demonstradas neste estudo, para cada processo, contendo as principais mudanças ocorridas após a integração. Essa análise foi feita realizando-se a comparação entre como cada processo era executado no período anterior à integração, e como passou a ser executado após a integração.

Na terceira etapa, o pesquisador realizou a triangulação dos dados secundários e primários, adotando-se como guia cada um dos processos ou subcasos (Yin, 2015). Utilizou-se, portanto, as informações obtidas nas entrevistas, assim como os *e-mails*, atas de reuniões, relatórios de resultados e fluxos dos processos. Por exemplo, foi feito o cruzamento das informações presentes nas trocas de *e-mails* entre as funções com as informações coletadas nas entrevistas. Ao se identificar alguma divergência presente em alguma das fontes, buscou-se analisar se tal divergência estaria presente em apenas uma fonte ou se era recorrente. Optou-se por descartar informações que não se confirmavam em pelo menos duas fontes de dados.

Na quarta etapa, identificaram-se os resultados da integração em cada um dos processos estudados. Os resultados foram identificados principalmente a partir da análise das entrevistas após a integração e de relatórios de resultados de cada uma das funções, *marketing* e logística. Além disso, evidenciou-se a melhoria dos resultados em *e-mails* e atas de reuniões datados do período posterior a integração. As melhorias nos resultados também foram identificadas nos relatórios de desempenho das funções do período após a integração. Adicionalmente, recorreu-se à literatura de integração que aborda a relação entre a integração e resultados (Pardo & Michel, 2015; Pimenta et al., 2016; Seno et al., 2019). Dessa forma, o pesquisador pôde confirmar a relação de causa e efeito entre a integração e resultados. Também foi possível identificar essa relação à medida que alguns entrevistados explicitavam a relação entre integração e resultados. O relato a seguir demonstra esse fato: “Nós passamos a ter muito menos devoluções por erros de prazo de entrega”. (Entrevistado C1).

Na quinta etapa da análise, foram identificados alguns mecanismos que agiram como potencializadores dos resultados da integração. Nessa fase, o pesquisador concentrou esforços na identificação de potenciais mecanismos que pudessem vir a contribuir para melhoria dos resultados da integração. A análise possibilitou a identificação clara de cada um desses mecanismos, em cada um dos processos. Isso ficou evidente, principalmente através das entrevistas realizadas, bem como nos documentos que registram a comunicação entre as funções no período posterior à integração, como *e-mails* e atas de reuniões.

Durante essa etapa, o pesquisador realizou um longo processo de identificação dos mecanismos nos dados coletados, principalmente nas entrevistas, relacionando-os com os antecedentes da integração abordados na literatura (Ferreira et al., 2019). Ao se realizar esse cruzamento, identificou-se como os mecanismos comunicação (Kang, 2015), convergência de metas (Chang et al., 2019) e compartilhamento de informações (Juan Ding et al., 2014) atuaram como potencializadores das melhorias de resultados causadas pela integração. No caso da comunicação, verificou-se que esse mecanismo estava distinto em comunicação proativa e comunicação alinhada. A figura 6 contém trechos das entrevistas e dados secundários que ilustram os mecanismos selecionados.

Figura 6

Mecanismos

Mecanismo	Fonte
Comunicação: proatividade	<p>“Pelo fato de a comunicação ser mais constante, ela diminui a margem de erro, então a comunicação melhorou bastante, pois os pedidos só são modificados se houver um alinhamento prévio entre o marketing e a logística. Então, quando mudamos o pedido, agora o marketing alinha com o cliente antes.” (Entrevistado L1).</p> <p>“A logística agora passou a nos informar antes, quando não consegue o caminhão para fazer a entrega. Aí eu tenho a oportunidade de ligar para o cliente e repactuar o prazo. Antes eu não sabia que ia atrasar, o pedido chegava lá atrasado e o cliente devolvia porque não queria mais”. (Entrevistado C2).</p>
Comunicação: alinhamento	<p>“Agora nossa comunicação é muito mais fluida. A gente começa a ter uma negociação entre as áreas de forma muito mais estruturada, e falando a mesma língua”. (Entrevistado L3).</p> <p>“Se necessário, a logística poderá fazer a alteração na ordem de vendas após o devido alinhamento com o marketing. O único pedido de vendas que pode ter saldo residual é o granel”. (Cimentos S. A., 2019d).</p>
Convergência, de metas	<p>“A gente partiu de um processo que você tinha metas conflitantes, pra ter agora convergentes, né? E algumas das metas, apesar de você ter metas, vamos dizer assim <i>core</i> de logística e metas <i>core</i> de vendas, elas passaram a conversar e ajudar umas as outras, o que melhora nossos resultados”. (Entrevistado L3)</p>

Convergência de metas	“Tempo de atendimento, carregamento e expedição de veículos: a eficiência no indicador garante uma melhor negociação de frete com base na produtividade ofertada aos transportadores. Além disso, garante eficiência no atendimento dos pedidos, melhorando a experiência do cliente”. (Indicadores Logística Comparativo JDE vs SAP, 2020)
Compartilhamento de informações	<p>“Nós passamos a ter acesso a informações que antes não tínhamos. Agora eu posso dizer ao cliente que o prazo de entrega vai ser um determinado prazo e sei que a logística vai cumprir, pois eu tenho acesso aos prazos que eles podem cumprir. Não prometo mais entrega com um dia e entregamos dois, três dias depois”. (Entrevistado C3)</p> <p>“Como agora sabemos qual a margem que vendas precisa ter, conseguimos negociar os fretes com valores que ajudam no resultado financeiro do negócio”. (Entrevistado L2)</p>

Na sexta etapa, iniciou-se a análise individual dos subcasos. Adotou-se um quadro para cada mecanismo, demonstrando como estes agiram em cada um dos processos, e os devidos impactos nos seus resultados. O pesquisador buscou identificar a atuação dos mecanismos em cada um dos três subcasos analisados. Ou seja, comparou-se a influência dos mecanismos na potencialização dos resultados alcançados pela integração entre as funções. Cada mecanismo foi analisado individualmente, o que significa que o impacto do mecanismo comunicação, tanto do ponto de vista da proatividade como do ponto de vista do alinhamento, foi analisado para os três subcasos: a) gestão de paletes; b) captação de veículos para entrega de produtos; e c) prazo de entrega. O mesmo processo foi feito para os mecanismos metas e compartilhamento de informações. Dessa forma, foi possível analisar a influência de cada mecanismo nos três subcasos.

A sétima etapa foi caracterizada pela descrição dos três subcasos. Para a descrição de cada subcaso, adotaram-se os fluxos de cada um dos processos como referência, além das entrevistas. Primeiramente, descreveu-se cada processo da forma que eram executados no período anterior a integração. Em seguida, detalhou-se cada processo no período posterior a integração. Utilizou-se, a partir daí um quadro comparativo com as principais mudanças motivadas pela integração. Posteriormente, descreveu-se como cada um dos mecanismos agiu individualmente para melhoria dos resultados da integração em cada subcaso estudado. Os impactos foram descritos de forma detalhada, comparando-se os resultados antes e após a integração, com o objetivo de identificar claramente as ações de cada mecanismo.

Na oitava etapa, buscou-se identificar potenciais similaridades, ou diferenças, entre a atuação dos mecanismos e os três subcasos, realizando-se o cruzamento das informações coletadas com as informações coletadas nos relatórios de desempenho. Em outras palavras, realizou-se uma análise comparativa, onde verificou-se os impactos dos mecanismos nos resultados alcançados pela integração nos três subcasos. Para realizar esse comparativo, foram

elaborados três quadros, um por mecanismo, analisando-se como cada mecanismo atuou para potencializar os resultados da integração em cada subcaso estudado.

4. RESULTADOS

4.1.Contextualização

A Cimentos S.A. iniciou suas operações no Brasil no ano de 2015, por meio de um processo de aquisição de alguns ativos de outras duas outras organizações que estavam, naquele momento, passando por um processo de fusão. Os ativos do Brasil faziam parte de um conjunto adquirido globalmente também em outros países, pois a organização encontrava-se em processo de expansão global.

A plataforma adquirida fornecia produtos para um mercado já considerado maduro e com um modelo de distribuição já estabelecido. A estratégia da até então plataforma adquirida era baseada em um modelo de distribuição que priorizava as vendas para grandes distribuidores. Esses distribuidores eram responsáveis por transportar aproximadamente 80% da produção para os clientes menores, varejistas, assim como para construtoras de diversos portes.

Por outro lado, a Cimentos S.A. desejava implementar uma estratégia de distribuição mais equilibrada, reduzindo a participação de distribuidores e aumentando o número de clientes varejistas e construtoras. Para implementação dessa estratégia, a diretoria da organização definiu que os processos de *marketing* e logística necessitariam de revisões. Em outras palavras, uma vez que a organização passaria a adotar uma distribuição em que seria necessário realizar entregas para clientes menores, os processos deveriam ser analisados. Além disso, os custos de distribuição da organização para clientes menores eram considerados altos. Decidiu-se, portanto, melhorar a integração entre as funções marketing e logística.

Desta forma, a seguir, tem-se uma breve descrição do período em que a Cimentos S.A. passou pelo processo de integração entre o *marketing* e a logística: i) Início das operações da Cimentos S.A. no Brasil: Abr/2015; ii) Definição da nova estratégia de distribuição: Set/2017; iii) Revisão dos processos: Mar/2018 a Nov/2018; iv) Mensuração dos resultados: a partir de Jun/2019. Vale reforçar que, durante esse período, decidiu-se pela substituição do sistema de informação da organização, que resultou na implantação do ERP (*Enterprise Resource Planning*) SAP/4HANA, como parte do planejamento estratégico que definiu o novo modelo de negócio, baseado na decisão de se operar com um modelo que permitisse, segundo a organização um modelo mais equilibrado de canais de distribuição.

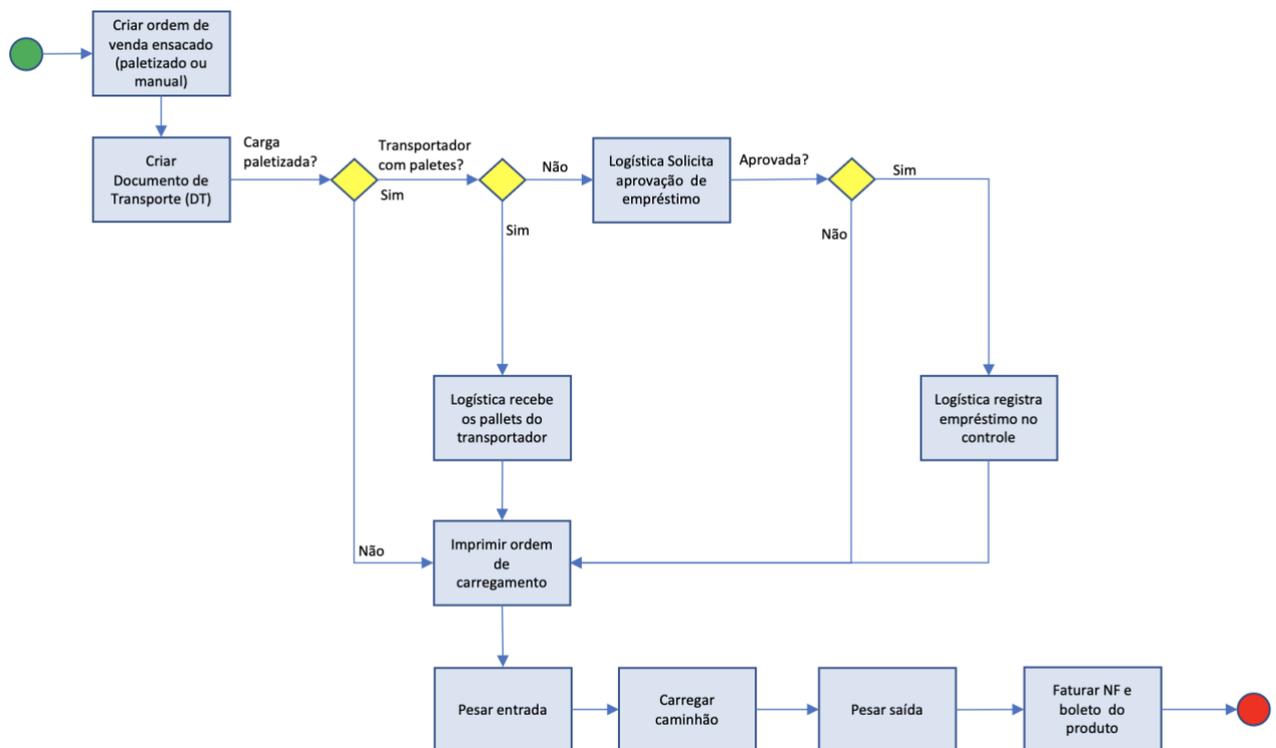
4.2. Processo de gestão de paletes (subcaso 1)

4.2.1. Descrição do processo

No período anterior à integração entre o *marketing* e a logística, ou seja, até o ano de 2018, havia um processo de gestão de paletes que já vinha sendo utilizado há alguns anos, “desde quando trabalhávamos na empresa anterior, e que é parecido com o que é feito em outras cimenteiras”. (Entrevistado L2). Esse processo havia sido elaborado apenas pelos responsáveis pela logística e estava detalhado conforme figura 7.

Figura 7

Processo de paletes antes da integração entre o marketing e a logística



Fluxo de controle de paletes extraído a partir de dados da empresa pesquisada

O processo se iniciava com a criação da ordem de venda para o cliente, que fazia seu pedido via telefone ou por meio da equipe de vendas externas. Nesse pedido, embora o cliente pudesse informar se queria a carga paletizada ou não, nem sempre essa informação era registrada. Ao chegar na fábrica para o carregamento, o transportador ou o cliente informava para a logística se a carga deveria ser paletizada. Caso não fosse paletizada, a logística imprimia

a ordem de carregamento e encaminhava o caminhão para a balança, carregamento e posterior faturamento, sem envio de paletes.

Caso o transportador ou o cliente informasse que a carga era paletizada, a logística conferia se o transportador havia chegado na fábrica com paletes vazios para efetuar a troca no carregamento. Nesse momento, apenas a quantidade era conferida. Não havia uma análise quanto ao padrão e em que condições os paletes estavam sendo devolvidos, gerando prejuízos adicionais para a empresa conforme relato do entrevistado L2: “Os clientes devolviam muitos paletes fora do padrão ou quebrados, então a gente tinha que descartar”.

Se não houvesse paletes com o transportador, a logística solicitava ao *marketing* a aprovação do empréstimo de paletes para o cliente. Essa aprovação geralmente era feita apenas por telefone e não eram feitos registros no sistema, o que dificultava a rastreabilidade da operação. Caso o *marketing* não aprovasse o empréstimo, a logística imprimia a ordem de carregamento, sem revisar a ordem de venda, e o caminhão era encaminhado para atendimento da carga sem envio de paletes.

Se o *marketing* aprovasse o empréstimo, a carga era atendida com o envio de paletes como empréstimo. A logística fazia o registro apenas com preenchimento manual – um controle de empréstimo de paletes para posterior cobrança de devolução pelos clientes (Controle de Empréstimo de Paletes, 2016). Não havia a opção de venda de paletes pela empresa, ou seja, o empréstimo era a única alternativa oferecida caso os clientes ou motoristas não tivessem paletes disponíveis na hora do carregamento.

Com a integração entre o *marketing* e a logística, o processo de gestão de paletes foi revisado. Uma equipe formada por integrantes de ambas as funções fez uma análise do processo e montou um plano de ação para eliminar os pontos que prejudicavam o fluxo do processo ou que não estavam bem definidos. A integração entre o *marketing* e a logística permitiu que houvesse participação efetiva de ambas as funções na construção do novo processo. Após a revisão, o processo ficou conforme demonstrado abaixo (ver figura 8).

eliminar a compra de paletes para substituição daqueles que eram devolvidos e não serviam para a produção, como ocorria no período anterior à integração.

Caso haja divergência da quantidade de paletes, ou os paletes estejam em más condições, ou ainda fora do padrão, a logística solicita autorização do *marketing* para empréstimo ou venda de paletes para o cliente. Vale destacar que, antes da integração, a opção de venda não existia, ou seja, havia apenas a opção de empréstimo.

Caso o *marketing* não aprove o empréstimo ou venda dos paletes, a ordem de venda é atualizada para carregamento sem paletes. Em seguida é criada a ordem de carregamento e o caminhão é direcionado para a balança, carregamento e posterior faturamento. Se o empréstimo ou venda dos paletes for aprovado pelo *marketing*, uma nova ordem de venda específica para esse item é criada e associada ao pedido do produto a fim de garantir a rastreabilidade da operação. Importante destacar que a criação ou revisão da ordem de venda é uma atividade realizada pelo *marketing* e que, uma vez executada, é visualizada por logística na expedição, fazendo com que ambas as funções atuem no decorrer do processo, o que não ocorria anteriormente, quando a logística atuava por algumas vezes sem interação com o *marketing*.

Com as ordens de venda do produto e dos paletes, o transportador é direcionado para a balança e posterior carregamento e faturamento. Caso a operação seja de venda de paletes, ou seja, sem a necessidade de devolução pelo cliente, são gerados, além da nota fiscal e boleto do produto, uma nota fiscal e um boleto também dos paletes para o cliente. Se a operação for de empréstimo de paletes, é gerada uma nota fiscal de remessa com o devido prazo de devolução pelo cliente. Passado esse prazo, caso o cliente não realize a devolução, o *marketing* comunica ao cliente que haverá a cobrança do item para o devido pagamento. Toda essa operação fica registrada no sistema e com a devida visibilidade e rastreabilidade, seja pelo *marketing*, seja pela logística.

A seguir, na figura 9, estão descritas as principais diferenças entre o processo anterior e o posterior à integração entre as funções.

Figura 9

Principais diferenças no processo de paletes antes e após a integração

Aspectos analisados	Processo anterior à integração	Processo após a integração
Criação do processo	Logística	Logística e <i>marketing</i>
Ordem de venda	Sem informação sobre o tipo de carregamento	Com informação sobre o tipo de carregamento
Alternativas para fornecimento de paletes	Empréstimo	Empréstimo e venda
Critério de recebimento	Quantidades	Quantidades, qualidade e padrão
Controle de envio	Manual	Automático, no sistema
Rastreabilidade do processo	Mudanças não registradas	Mudanças registradas

4.2.2. Comunicação

A comunicação entre o *marketing* e a logística, no período anterior à integração entre as duas funções, apresentava algumas deficiências que geravam problemas no processo de paletes, além de prejuízos para a empresa, conforme relatado pelo entrevistado L1: “A logística enviava paletes para os clientes sem o cliente querer porque não conversava com o comercial. Daí o palete ia para o cliente e o cliente jogava fora. O que acontecia? Tinha que comprar mais paletes”.

Antes da integração, a comunicação muitas vezes ocorria de maneira reativa que, segundo Angkiriwang et al. (2014), é uma ação que ocorre apenas quando há um acontecimento que exige determinada resposta. Já uma comunicação mais proativa é, para Caesens et al. (2016), uma comunicação em que as funções antecipam potenciais problemas e agem antecipadamente, buscando prever falhas antes que estas ocorram. Antes da integração, as funções só se comunicavam quando havia algum problema no processo, o que afetava o cliente ou a produção, O cliente informava que havia comprado de uma maneira e recebia de outra. Também, avisava quando era cobrado pela devolução de paletes inexistentes, seja na área industrial, quando havia paradas na produção [por falta de paletes na fábrica]. O depoimento a seguir, extraído de uma das entrevistas, ilustra esse fato:

Olha, infelizmente os exemplos que a gente tem, a maioria da comunicação era uma comunicação reativa [...] quando faltava paleta na fábrica, a fábrica gritava (para a logística), aí começava o movimento de comunicação (da logística para o comercial). E geralmente vindo

do próprio cliente, o que é péssimo. A gente já receber uma demanda dessa do próprio cliente (Entrevistado C1).

A comunicação mais reativa gerava problemas com os clientes e prejudicava as vendas antes da integração entre o *marketing* e a logística. Quando cliente não fazia a devolução de paletes, por exemplo, a logística realizava o seu bloqueio no sistema sem fazer uma negociação. Ao ser bloqueado, o cliente ficava impedido de efetuar novas compras. Como consequência, o cliente solicitava o seu desbloqueio para a equipe do *marketing*, que apenas nesse momento era envolvida no processo. Então, de forma reativa, a comunicação ocorria entre as funções, enquanto o cliente aguardava a solução para voltar a poder efetuar novo pedido. O depoimento abaixo mostra esse fato:

Eventualmente, quando a logística, ela estava ali, vamos dizer, estourando o orçamento de paletes, ela forçava um pouco a barra, no sentido: Ah, agora eu vou faturar o palete com o cliente – o palete que o cliente não quer me devolver e tal. E o cliente, por sua vez, reclamava com o comercial. Que reclamava com a logística. (Entrevistado L3).

Além de reativa, observou-se também um baixo grau de alinhamento na comunicação, ou uma comunicação desalinhada entre o *marketing* e a logística antes da integração, conforme relato a seguir: “Nunca era tão alinhada. Como era tratado como silo, cada um fazia o seu”. (Entrevistado C1). O alinhamento de comunicação se refere ao grau que uma comunicação é frequente, sem falhas e que leva as funções a um alto grau de entendimento entre si (Reich & Benbasat, 2000).

Antes da integração entre o *marketing* e a logística, a comunicação menos alinhada provocava o envio desnecessário de grande quantidade de paletes para os clientes. O *marketing* informava na ordem de venda se deveria ou não haver empréstimo em cada pedido, mas essa orientação nem sempre era visualizada pela equipe de expedição da logística. A logística frequentemente decidia pelo empréstimo de paletes, mesmo que o *marketing* tivesse informado na ordem de venda que o produto deveria ser enviado sem paletes, como ilustrado no depoimento a seguir: “Nem sempre a logística visualizada a observação. Na dúvida, para logística, a regra era emprestar”. (Entrevistado L1).

A comunicação menos alinhada, presente antes da integração entre o *marketing* e a logística, provocava longas discussões através de *e-mails*, levando a um desgaste na relação entre as funções. O desalinhamento era evidenciado, por exemplo, quando a logística enviava o relatório de controle de empréstimo de paletes para que o *marketing* solicitasse as devoluções para os clientes (Controle de Empréstimo de Paletes, 2016). Quando havia divergência em

relação às informações que constavam na planilha enviada pela logística, o *marketing* questionava e as funções iniciavam uma discussão via *e-mails*, sem chegar a um acordo, como ilustrado no depoimento a seguir:

Tinha a planilha de controle de empréstimo de paletes lá. Quando pegava no pé dele, ele ia lá no sistema extrair uma planilha, mandava e falava: esses paletes estão em aberto. Mas quando nós recebíamos, estava toda errada. Cobrando paletes de cliente que não tinha empilhadeira. Daí ficava a troca de *e-mails*, para lá e para cá. (Entrevistado C2).

Antes da integração, a comunicação menos alinhada entre o *marketing* e a logística também era caracterizada pela falta de comunicação na realização de algumas atividades durante a operação. Esse aspecto fica evidenciado quando a logística realizava, por exemplo, o recolhimento dos paletes que deveriam ser devolvidos pelos clientes. A logística tinha o hábito de contatar os clientes diretamente para realizar a cobrança e planejar as devoluções, conforme relato a seguir: “A logística tinha uma interface direta, havia uma linha direta com o cliente”. (Entrevistado L2). Nesse contexto, decisões eram tomadas pela logística sem o devido alinhamento com o *marketing*, que era a função responsável pelo contato direto com os clientes.

Após o *marketing* e a logística passarem pelo processo de integração, houve uma melhora nos resultados, como, por exemplo, a redução de reclamação de clientes e redução de entrega de pedidos errados. A comunicação, mais proativa e mais alinhada, potencializou esses efeitos. A comunicação, antes mais reativa, passou a ser exercida pelas funções de forma mais proativa. Da mesma forma, a comunicação menos alinhada passou a ser exercida com características de uma comunicação mais alinhada.

No processo de paletes, que foi revisado após a integração entre o *marketing* e a logística, as funções seguem um fluxo para garantir que a comunicação seja exercida de forma proativa. Para se decidir se os paletes serão emprestados ou vendidos, ou se a carga será enviada sem paletes, por exemplo, as funções atuam em conjunto desde o início do processo. A logística, identifica a necessidade na expedição, faz o contato com a equipe do *marketing*. O *marketing* faz o contato com o cliente e, após a negociação, registra a operação no sistema, enviando a informação para a equipe de logística. Dessa forma, ambas as funções têm conhecimento, antecipadamente, do destino dos paletes caso haja o envio (BPDD_Control de paletes, 2019).

Além disso, a comunicação mais proativa é exercitada através de uma rotina de reuniões semanais, implementada após a integração entre o *marketing* e a logística, onde se discutem, antecipadamente, os estoques de paletes presentes nas fábricas, assim como o *status* dos

clientes que possuem paletes disponíveis para recolhimento e dos clientes para os quais devem ser enviadas cobranças para pagamento de paletes não devolvidos (Ata de reunião semanal, jul/19). O relato a seguir retrata a mudança da comunicação de caráter mais reativo para mais proativo após a integração entre o *marketing* e a logística: “A comunicação agora é muito fluida, em todos os níveis e antes dos problemas acontecerem”. (Entrevistado L1).

A comunicação mais proativa entre as funções é evidenciada por meio de um relatório que a logística envia para o *marketing*, semanalmente, informando os casos mais críticos de clientes que podem ser bloqueados por estarem com data limite de devolução muito próxima, mais precisamente a uma semana do vencimento (Cimentos S. A., 2019a). Com essa informação, o *marketing* contata o cliente e, com pelo menos uma semana de antecedência, alinha com a logística o recolhimento ou a cobrança, evitando bloqueios indevidos de clientes. Essa melhoria é ilustrada pelo depoimento a seguir: “Melhorou porque agora eu tenho tempo de negociar com meu cliente”. (Entrevistado C3).

Além da comunicação mais proativa, após a integração entre o *marketing* e a logística, verifica-se uma comunicação mais alinhada entre as funções, com redução significativa dos mal-entendidos que ocorriam antes da integração. Com isso, tem-se evitado tomadas de decisão unilaterais e equivocadas durante o processo. Atualmente, a ordem de venda, por exemplo, é gerada destacando-se qual a forma de atendimento do pedido, se paletizado ou não, diferentemente de como era feito antes da integração, quando essa informação constava apenas em um campo de observação da ordem de venda. Na expedição, o atendimento do pedido é iniciado, necessariamente, com a análise desse item pela logística. Caso haja alguma dúvida ou necessidade de mudança no atendimento, as funções se comunicam antes de enviar o produto para o cliente, conforme relato a seguir: “Agora está tudo lá, mas quando a logística tem alguma dúvida no pedido, sempre me liga”. (Entrevistado C3).

A comunicação mais alinhada entre o *marketing* e a logística é evidenciada através da realização das reuniões semanais para discutir a operação e o andamento do processo. Diferentemente do que ocorria antes da integração, quando essa comunicação era feita com o envio de um relatório via *e-mail*, as divergências entre as funções, quando ocorrem, são discutidas e alinhadas durante as reuniões. Com isso, há uma participação ativa de ambas as funções no processo e os pontos de divergência são solucionados durante essas reuniões. O depoimento a seguir ilustra essa mudança:

Quando você estabelece esse nível de política, a gente já começa a ter uma negociação de forma estruturada. Com a regra do jogo mais clara, conseguimos nos entender melhor. Então o

comercial, ele começa a participar ativamente do processo do palete. Isso permite agora uma comunicação mais fluida em todos os níveis. (Entrevistado L3).

Após a integração, um maior alinhamento da comunicação entre as funções também é observado devido à redução da falta de comunicação durante o processo. O recolhimento dos paletes nos clientes, por exemplo, que, antes da integração, era feito apenas pela logística, passou a contar com a participação do *marketing* após a integração. O contato com o cliente, que antes era feito pela logística, atualmente é uma atividade do *marketing*, eliminando, assim, a falta de comunicação que ocorria antes da integração. Após a integração, a logística, ao invés de se comunicar diretamente com o cliente como antes, agora solicita ao *marketing* que este faça o contato com o cliente para programar a devolução (BPDD_Control de paletes, 2019).

Em resumo, a integração entre o *marketing* e a logística afetou positivamente os resultados desse processo, melhorando o controle e critérios de recebimento, sendo que uma comunicação mais alinhada e proativa potencializou tais resultados, possibilitando antecipação de falhas no processo e reduzindo o número de reclamações de clientes, além de maior redução de custos no processo.

4.2.3. *Convergência de metas*

No período anterior à integração entre o *marketing* e a logística, as metas dessas funções eram, na maior parte dos casos, elaboradas individualmente. Nesse cenário, as funções elaboravam metas que divergiam entre si, ou seja, metas que possuem diferenças em objetivos, interesses ou prioridades, como preço, qualidade, segurança, entre outros (Stanczyk et. al., 2015). No geral, a logística era primariamente premiada por redução de custos, enquanto as recompensas do *marketing* eram amplamente baseadas no aumento de vendas (Ellinger et al., 2006). Antes da integração entre o *marketing* e a logística, a meta de aumento de vendas do *marketing*, sem considerar os custos causados pela perda de paletes durante a operação, divergia da meta de redução de custos de paletes da logística (Cimentos S. A., 2018).

O sentimento que os indivíduos das duas funções compartilhavam, antes da integração, era de que não havia colaboração entre o *marketing* e a logística, ou seja, enquanto a equipe de *marketing* entendia que a equipe de logística se preocupava apenas com suas metas, o mesmo sentimento era presente na equipe de logística em relação à equipe de *marketing*. Os depoimentos a seguir, um de cada função, ilustram esse fato: “A logística só se importava com o custo previsto no orçamento”. (Entrevistado C3); “Eram divergentes. Para o comercial, o

foco dele era fazer volume, se emprestar paletes vendia mais cimento, a meta dele era volume” (Entrevistado L1).

No período que antecedeu a integração entre o *marketing* e a logística, as metas divergentes faziam com que cada função conduzisse seus esforços visando apenas os seus resultados imediatos. Para o *marketing*, como o aumento de vendas era o único objetivo, os custos referentes à operação para atendimento dos clientes não eram motivo de preocupação. Pelo contrário, quanto mais fácil fosse o processo de empréstimo de paletes para os clientes, menor seria o esforço de venda, pois um controle mais rígido de envios e devoluções de paletes exigiria maior empenho da equipe de vendas, assim como o cumprimento de determinadas regras e maior planejamento por parte dos clientes. Como consequência, o *marketing*, sem critério, optava por emprestar os paletes para os clientes que chegavam nas fábricas sem paletes sobressalentes para efetuar a troca. Isso fica evidenciado a partir do depoimento a seguir: “Para o comercial, de certo modo, o empréstimo de paletes era uma ferramenta que ajudava na venda”. (Entrevistado L2). Para a logística, isso significava ter que comprar mais paletes e, conseqüentemente, em aumento de custos, impactando em suas metas. A equipe de logística, por outro lado, dificultava o empréstimo de paletes, pois sua maior preocupação era reduzir o custo que havia sido orçado para aquisição dos paletes. O depoimento a seguir evidencia a motivação da equipe de logística: “A logística só se importava com o custo previsto orçamento”. (Entrevistado C3).

Além do empréstimo de paletes, antes da integração entre o *marketing* e a logística, as metas divergentes entre as funções geravam dificuldades na devolução dos paletes que eram emprestados para os clientes. Quando os clientes não realizavam a devolução dos paletes, seja porque estavam em uso ou porque havia algum extravio, o *marketing* solicitava que a logística registrasse a operação como perda, isentando os clientes de qualquer custo adicional (Cimentos S. A., 2017). Dessa forma, o *marketing* tinha a garantia de que os clientes não seriam bloqueados e continuariam comprando, atendendo sua meta de volume de vendas. Os custos de reposição, porém, aumentavam, prejudicando a meta da logística, uma vez que se faziam aquisições de paletes para substituição daqueles que deveriam ainda estar em operação, gerando custos adicionais na operação.

A logística, porém, antes da integração, pelo motivo de sua meta estar atrelada apenas ao custo dos paletes, não realizava o registro da operação como perda, pois esse registro era contabilizado na conta da logística, prejudicando sua meta. Como resultado, os clientes ficavam bloqueados. Como consequência, o *marketing* precisava solicitar desbloqueios manuais, por e-

mail, toda vez que os clientes que haviam sido bloqueados faziam novos pedidos (Cimentos S. A., 2018b).

As metas divergentes entre o *marketing* e a logística no período anterior a integração também geravam impacto no atendimento dos pedidos. Por exemplo, nos momentos em que as quantidades de paletes presentes nas fábricas para a produção eram insuficientes, com o intuito de evitar novas compras para reposição, a logística enviava os produtos sem paletes, mesmo para aqueles clientes que haviam solicitado a carga paletizada. Dessa forma, o produto chegava em clientes que possuíam empilhadeiras para descarregar, mas a descarga não podia ser feita. O *marketing*, então, para evitar devoluções, concedia descontos comerciais para que os próprios clientes contratassem mão de obra para realizar a descarga do produto manualmente (E-mail: Solicitação de desconto para descarga manual, 2018). Esse fato é evidenciado pelo relato a seguir: “A logística mandava o pedido sem paletes para não faltar paletes na fábrica”. (Entrevistado C3).

Após o *marketing* e a logística passarem pelo processo de integração, as funções realizaram uma revisão das metas referentes ao processo de gestão de paletes com o objetivo de reduzir os custos de operação sem gerar impacto negativo no atendimento dos clientes. A revisão foi feita por uma equipe multidisciplinar, ou seja, com integrantes de ambas as funções. Para o *marketing*, além do volume de vendas, após a integração, a margem da operação passou a ser um indicador da meta de gestão de paletes, e o custo do empréstimo é considerado no cálculo da margem.

Para a logística, além do custo de aquisição de paletes, custos adicionais, como fretes de devolução ou descontos comerciais para corrigir falhas na entrega causadas por erros no processo, também são indicadores que passaram a fazer parte da meta. As metas, então, passaram a ser mais convergentes após a integração, fazendo com que ambas as funções direcionem seus esforços em direção a um mesmo objetivo, ou seja, tanto o aumento do volume de vendas como a busca por redução do custo da operação, são objetivos perseguidos por todos. O depoimento a seguir ilustra esse fato:

Se tiver, por exemplo, uma concessão do empréstimo palete, por exemplo, ela não é uma conta puramente da logística. A logística fica com a conta da reposição do parque do palete. E na venda fica o custo do empréstimo. Então, por exemplo, o comercial perde margem. E a logística perde o OBZ (Orçamento Base Zero) lá, o orçamento de custo. Então todos começaram a trabalhar nessa mesma sintonia. (Entrevistado L3).

A meta de volume associada à margem da operação passa a convergir com a meta de redução de custo de paletes da logística, levando as funções a reduzir os empréstimos em conjunto, já que, após a integração, o envio de paletes penaliza a remuneração de ambas as funções (Cimentos S. A., 2019c). O *marketing*, após a integração, continua direcionando esforços para o aumento de vendas, mas esse objetivo não é mais perseguido sem se considerar o critério do custo da operação. O depoimento a seguir ilustra essa preocupação: “Passou a ser um custo dentro da minha venda e não mais uma despesa na conta de logística”. (Entrevistado C1). A logística, após a integração, continua direcionando esforços para redução do custo de paletes, mas passou a se preocupar com possíveis perdas de venda, atendendo os pedidos exatamente como foram feitos, ou seja, se o cliente solicita a carga paletizada, não envia mais a carga sem paletes, impactando positivamente no atendimento aos clientes. Esse fato é lustrado no depoimento a seguir: “A gente começou a convergir, e eu acho que isso foi um fator determinante pra que a gente evoluísse com a qualidade percebida de atendimento”. Entrevistado C1.

Além de melhor controle de empréstimos, o processo de devolução também passou a ser objeto de preocupação de ambas as funções após a integração. As metas mais convergentes fazem com que não apenas a logística, mas também o *marketing* atue para que os paletes emprestados para os clientes sejam devolvidos ou, caso não haja a devolução, que seja feito o devido faturamento, pois, se os clientes não assumirem o custo, o marketing é penalizado ao reduzir a margem da venda. O depoimento a seguir, de um dos entrevistados da logística, retrata a mudança no comportamento de ambas as funções: “Seja na PL (*Participação nos Lucros*) da logística ou a remuneração variável do comercial. A partir do momento que o pessoal começa a sentir a dor que a conta palete tem, o comprometimento aumenta”. (Entrevistado L1, *itálicos adicionados*).

Por outro lado, a meta da logística passou a convergir com a meta do *marketing*, uma vez que descontos comerciais ou fretes de devolução por falhas de atendimento passaram a penalizar o resultado da logística e não apenas o *marketing* como era no período anterior à integração entre as funções. Ou seja, caso o marketing tenha que conceder um desconto comercial para o cliente descarregar o produto manualmente por não ter sido atendido com a carga paletizada, esse desconto, após a integração entre o *marketing* e a logística, impacta na meta da logística. O depoimento a seguir ilustra mais uma vez essa convergência: “O impacto agora é em ambas [as áreas], né? Temos que olhar as duas áreas”. (Entrevistado L3).

Em suma, a convergência de metas impactou positivamente os resultados da integração do marketing com a logística nesse processo. O custo de paletes passou a fazer parte das metas

do marketing, assim como já faziam parte das metas da logística. Como consequência, ambas as funções passaram atuar em conjunto para reduzir a quantidade de paletes enviados para os clientes, realizando empréstimos de paletes apenas para os que necessitam. Com isso, a convergência de metas contribuiu para a redução dos custos operacionais com paletes alcançada pela integração.

4.2.4. *Compartilhamento de informações*

No período anterior à integração entre o *marketing* e a logística, as equipes de cada função tomavam decisões baseadas nas informações que elas próprias geravam, mas que não compartilhavam entre si. Como consequência, as funções frequentemente tomavam decisões com base em alguns dados divergentes, gerando impactos negativos no processo de gestão de paletes. A falta de integração entre as funções dificultava o compartilhamento de informações entre elas, aumentava a redundância de tarefas interfuncionais e gerava tomadas de decisão interna lentas e ineficazes (Wong et al., 2011).

As informações, antes da integração, eram obtidas nas bases de dados geradas por cada uma das funções, no sistema da empresa, mas de forma separada e, quase sempre, sem compartilhamento. As funções extraíam os dados e geravam planilhas eletrônicas de acordo com suas necessidades imediatas. Frequentemente, enquanto o *marketing* trabalhava com um dado, a logística trabalhava com outro, contribuindo para gerar retrabalhos, cobranças indevidas para os clientes, perda de produtividade, falta de paletes para produção, além de custos adicionais de fretes para recolhimento de paletes em clientes que não os possuíam. O depoimento a seguir, de um dos entrevistados, ilustra esse fato:

Nossos números (*logística*) não coincidiam com os números do comercial (*marketing*). Um controle não casava com o outro e os modelos não contribuíam para que tivéssemos visibilidade. Isso impactava na fábrica porque faltavam paletes, impactava no cliente porque fazíamos cobranças indevidas e, pior, perdíamos muito dinheiro com caminhões que iam e voltavam vazios, mas, mesmo assim tínhamos que pagar o frete”. (Entrevistado L2, itálicos adicionados).

Após o processo de integração entre o *marketing* e a logística, as funções concluíram que um maior compartilhamento de informações impactaria de forma positiva para o processo de gestão de paletes. Uma equipe multidisciplinar, de planejamento comercial e logístico, foi criada (Cimentos S. A., 2020a). Dentre as atribuições dessa equipe, cabia a responsabilidade de tratar os dados extraídos do sistema integrado de gestão da empresa gerados pelos módulos

de logística e de *marketing*. Após a integração, os relatórios são elaborados a partir desses dados e as informações são compartilhadas entre os gestores de ambas as funções no próprio sistema integrado de gestão da empresa (Cimentos S. A., 2020b). O depoimento a seguir reforça a importância do maior compartilhamento de informações entre as funções:

Então, assim, melhorou a qualidade das informações transacionais porque também tinha uma célula apurando essas informações. Muitas vezes, ela que gerava informação para as duas pontas. Então a atuação dessa célula, como não saía de uma área ou de uma outra, a credibilidade das informações melhorou bastante, além de se trabalhar com uma só base de informações. (Entrevistado L1)

Após a integração, como as funções passaram a tomar decisões baseadas em informações compartilhadas, houve redução de cobranças indevidas para os clientes. Além disso, reduziu-se a ocorrência de viagens perdidas por caminhões que, antes da integração, saíam para recolher paletes e retornavam sem a carga. O maior compartilhamento de informações entre as funções, após a integração, reduziu as paradas nas fábricas por falta de paletes, uma vez que, de posse de uma mesma informação, as funções atuam para repor paletes antes de se chegar ao estoque mínimo de paletes para produção, intensificando cobranças para que os clientes façam devolução de paletes emprestados ou antecipando a compra de novos paletes.

Em suma, um maior compartilhamento de informações entre as funções impactou positivamente nos resultados do processo de gestão de paletes por permitir que as tomadas de decisão passassem a ser baseadas em informações mais completas, ou seja, com o *marketing* acessando informações da logística, e a logística, por sua vez tendo acesso às informações do *marketing*. Como consequência, houve uma redução de cobranças indevidas nos clientes, bem como redução de viagens perdidas para recolhimento de paletes em clientes que não possuem paletes disponíveis para devolução.

4.3. Processo de captação de veículos para entrega de produtos (subcaso 2)

4.3.1. Descrição do processo

A captação de veículos consiste na atividade de identificação e contratação de veículos no mercado para transportar os produtos de acordo com os pedidos dos clientes. Até 2018, período anterior à integração, o processo de captação de veículos da empresa era conduzido sem a existência de um fluxo padrão.

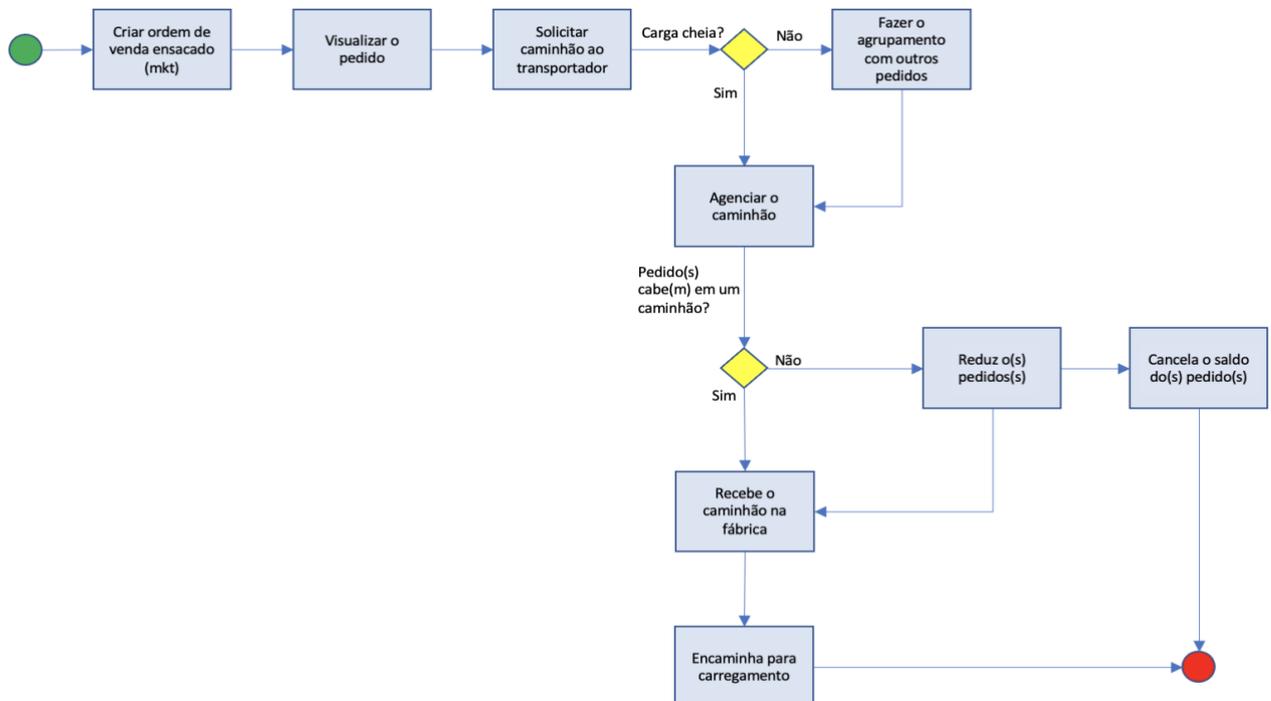
Não havia um processo definido e as funções atuavam de acordo com a entrada de pedidos dos clientes, mas sem regras pré-estabelecidas. Diante disso, eram comuns os erros de atendimento e as decisões eram tomadas, basicamente, para corrigir problemas gerados durante o processo, conforme relato a seguir:

Na verdade, a gente tinha um processo puramente operacional. O fluxo estava na cabeça das pessoas e as equipes vinham repetindo o que faziam há anos, desde a empresa anterior. Quando visualizávamos o pedido, íamos correr atrás de caminhão, e passávamos o dia todo apagando incêndio. (Entrevistado L3).

Como não havia um processo detalhado, foi necessário que as funções elaborassem um fluxograma a partir de como as expedições das fábricas atuavam, pois só assim conseguiriam visualizá-lo, pois não havia um padrão de atendimento. O depoimento do entrevistado L2, a seguir, ilustra esse fato: “Fizemos primeiro um mapeamento para só depois desenharmos um fluxograma *as it was*. E vimos que cada expedição resolvia os problemas do seu jeito”. Após essa análise, as funções elaboraram o fluxograma de como era o processo conforme demonstrado abaixo (ver figura 10):

Figura 10

Processo de captação de veículos para entrega de produtos antes da integração



Fluxo de captação de veículos extraído a partir de dados da empresa pesquisada

O processo se iniciava com a criação da ordem de venda para o cliente. Para iniciar o atendimento, a logística visualizava a ordem de venda na expedição e, em seguida, solicitava que o transportador enviasse os veículos para a fábrica, mas sem realizar uma análise dos tipos e tamanhos de pedidos. A logística considerava dois tipos de pedidos: i) os pedidos de carga cheia, que são aqueles que preenchem a capacidade total do veículo; e ii) os pedidos de carga fracionada, cujas quantidades são inferiores à capacidade de um veículo e, portanto, necessitam ser agrupados com outros pedidos para fazer mais de uma entrega.

Caso fosse pedido de carga fracionada, a logística fazia o agrupamento de dois ou mais pedidos para compor a carga total do veículo. É importante ressaltar que não havia um padrão estabelecido de tamanhos de pedidos. Como consequência, alguns clientes faziam os pedidos de tamanhos que não cabiam nos veículos, o que dificultava o processo. Esse fato é ilustrado no depoimento a seguir: “Não havia um alinhamento entre nós sobre o tipo de pedido. Às vezes o cliente pedia quantidades que a logística não conseguia carregar”. (Entrevistado C3).

Após a chegada dos veículos na fábrica, a logística realizava a seleção daqueles que deveriam ser carregados para o atendimento de cada pedido. Nesse momento, era feita uma análise comparando-se a capacidade de cada veículo com as quantidades dos pedidos, com o foco em adequar os pedidos aos veículos disponíveis. Caso os pedidos, carga cheia ou a soma dos pedidos agrupados de carga fracionada, ultrapassassem a capacidade dos veículos, um ou mais pedidos eram reduzidos, ou seja, os pedidos eram adequados aos veículos disponíveis. Como consequência, muitos clientes recebiam quantidades menores do que as que eles haviam solicitado. O depoimento a seguir ilustra esse fato:

Era muito comum a gente adequar o pedido ao tipo de veículo que a gente conseguia. Não tinha uma definição clara. Nós podemos quebrar o pedido? Até quanto? Faltava uma padronização tanto na entrada do pedido, quanto na captação veículo. A orientação era muito pelo resultado da área. Não tinha uma preocupação, enfim, do reflexo lá na ponta, no cliente, de saber, talvez, qual seria a reação do cliente. (Entrevistado L2)

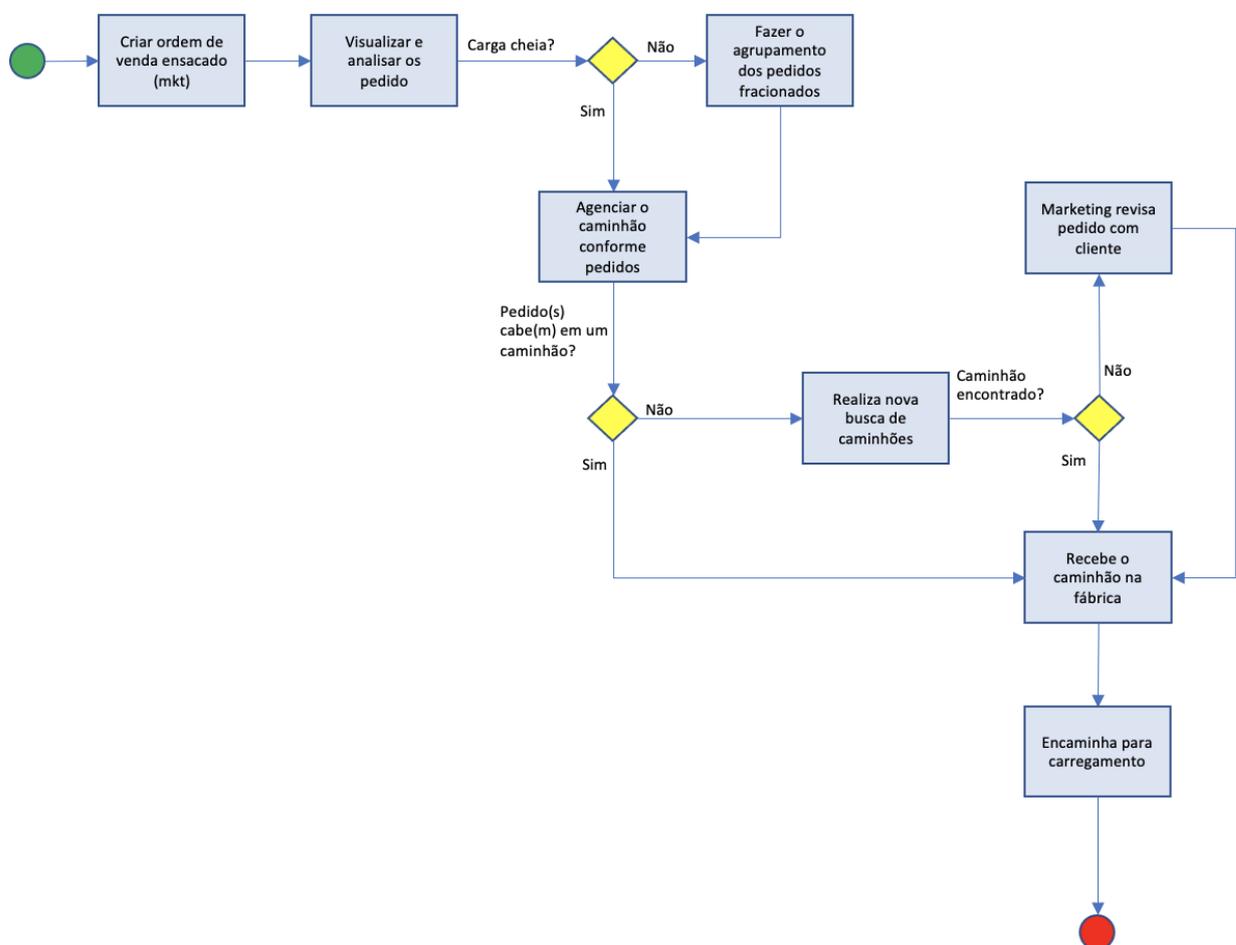
Os pedidos, após serem adequados às capacidades dos veículos, eram direcionados para o interior da fábrica para realização do carregamento. Em paralelo, os saldos de pedidos que não foram carregados eram cancelados. Esse processo resultava em perdas, tanto para a empresa, que tinha sua venda reduzida, como para os clientes que não recebiam os produtos de acordo com o que haviam solicitado, como relatado no depoimento a seguir: “Basicamente essa

venda era perdida. Essa receita era perdida. E o cliente não recebia a quantidade solicitada”. (Entrevistado L1).

Após a integração entre o *marketing* e a logística, o processo de captação de veículos foi revisado. A revisão foi feita por uma equipe formada por integrantes das duas funções, *marketing* e logística, com objetivo de considerar as contribuições e necessidades de cada uma, e visando a atender os objetivos da empresa. A integração permitiu que houvesse participação efetiva de ambas as funções na construção do novo processo, que ficou conforme demonstrado abaixo (ver figura 11):

Figura 11

Processo de captação de veículos para entrega de produtos após a integração



Fluxo de captação de veículos extraído a partir de dados da empresa pesquisada

O início do processo, assim como no período anterior à integração, se inicia com a criação da ordem de venda pelo cliente. Diferentemente de como era feito no período anterior

à integração, a logística inicia o atendimento analisando previamente todos os pedidos a serem expedidos no dia, fazendo a segregação daqueles que são carga cheia e realizando o agrupamento dos pedidos de carga fracionada antes de solicitar a chegada dos veículos. Ou seja, a logística busca os veículos conforme os tamanhos dos pedidos. Vale destacar que o *marketing* e a logística definiram um padrão de pedidos, classificando os tamanhos que são considerados carga cheia e os tamanhos que são considerados carga fracionada, além de pedido mínimo para entrega.

Quando os veículos chegam na fábrica, a logística verifica se suas capacidades de carga estão compatíveis com os tamanhos dos pedidos. Caso haja compatibilidade entre tamanhos de pedidos e capacidades de carga, os veículos são encaminhados para realização do carregamento. No caso de não haver compatibilidade entre os veículos e os tamanhos dos pedidos, diferentemente do que ocorria no período anterior à integração, a logística realiza uma nova busca na tentativa de encontrar os veículos cujas capacidades atendam os pedidos. Caso, após essa nova busca, os veículos compatíveis com os pedidos não sejam encontrados, a logística solicita ao *marketing* que sejam feitas novas negociações com os clientes para revisar as quantidades dos pedidos. Apenas após a renegociação entre o *marketing* e o cliente, caso necessário, o *marketing*, não mais a logística, faz a revisão do pedido e, só então, os veículos são encaminhados para o carregamento.

Abaixo, na figura 12, estão descritas as principais diferenças entre o processo anterior e o posterior à integração entre as funções:

Figura 12

Principais diferenças no processo de captação de veículos antes e após a integração

Aspectos analisados	Processo anterior à integração	Processo após a integração
Fluxograma	Não existia	Existe
Análise prévia dos pedidos	Não	Sim
Padrão de pedidos	Não existia	Existe
Adequação das cargas	Pedido adequado ao veículo	Veículo adequado ao pedido
Renegociação com clientes	Não existia	Existe
Revisão do pedido	Logística	<i>Marketing</i>

4.3.2. Comunicação

Antes da integração, a comunicação entre o *marketing* e a logística muitas vezes ocorria de maneira reativa. Ou seja, as funções só se comunicavam quando havia reclamações de clientes, conforme relatado pelo entrevistado C2 a seguir: “Era uma comunicação reativa, pois nós só nos falávamos quando o cliente reclamava por ter recebido o pedido errado”. Como exemplos, eram dois os problemas mais frequentes que geravam reclamações de clientes antes da integração: a) recebimento de quantidades menores do que as quantidades solicitadas; e b) quando os clientes solicitavam cargas cheias e recebiam o pedido de forma fracionada, ou seja, em duas ou até três entregas em horários ou dias diferentes.

Antes da integração, a logística, ao captar veículos no mercado, revisava as quantidades dos pedidos, na maioria das vezes para uma quantidade menor do que as que os clientes haviam solicitado. Essa decisão era tomada pela logística sem haver uma comunicação com o *marketing*. Como, para a logística, os pedidos tinham que ser atendidos no dia, para evitar atrasos, decidia-se por enviar parte do pedido, cancelando o saldo referente à quantidade não entregue. Além dos clientes serem prejudicados por não receberem os produtos de acordo com o que foi pedido, a empresa também sofria perdas, pois o faturamento era reduzido ao se cancelarem os saldos. Como consequência, os clientes recebiam os pedidos incompletos e realizavam reclamações com o *marketing* que, por sua vez, buscava solucionar o problema com a logística, através de uma comunicação reativa, ou seja, após ocorrido o problema.

Além de mais reativa, a comunicação entre as funções, antes da integração, era uma comunicação mais desalinhada. Por exemplo, o *marketing*, durante o processo de Captação de Caminhões, solicitava para a logística que se priorizassem entregas de alguns clientes, geralmente aqueles que mais reclamavam. Nesse processo, o *marketing* não alinhava com a logística se poderia haver uma revisão dos pedidos, para maiores ou para menores quantidades, para garantir o prazo de entrega. Como consequência, a logística, com foco apenas no prazo de entrega, reduzia as quantidades dos pedidos para que estes coubessem nos veículos disponíveis no momento. O relato do entrevistado C3 a seguir ilustra esse fato: “Não tinha alinhamento. Eu cobrava a logística para realizar a entrega, e ela atendia, mas sempre quebrava o pedido”.

A comunicação menos alinhada também prejudicava o acordo entre as funções de como os pedidos deveriam ser feitos pelos clientes. As funções não alinhavam como deveriam ser os tamanhos ideais de pedidos, ou seja, quais deveriam ser as quantidades consideradas como carga cheia e quais deveriam ser as quantidades mínimas a serem solicitadas pelos clientes. Como consequência, as quantidades solicitadas dificultavam a captação dos veículos pela

logística, como relatado pelo entrevistado L2 a seguir: “O comercial fazia pedidos de 240 sacos, mas os caminhões disponíveis pegavam 280 sacos. Para atender, a gente cancelava 40 sacos e juntava com outro pedido de 80”.

Após o *marketing* e a logística passarem pela integração, as funções concluíram que uma melhoria da comunicação impactaria positivamente nos resultados do processo de captação de veículos. A comunicação, antes mais reativa, passou a ser exercida pelas funções de forma mais proativa. Da mesma forma, a comunicação mais desalinhada passou a ser uma comunicação mais alinhada. Os erros de entrega e os cancelamentos de pedidos foram reduzidos devido ao fato de as funções anteciparem problemas através de uma comunicação mais proativa, além de eliminar dúvidas do processo devido a uma comunicação mais alinhada.

Então, a comunicação se tornou mais proativa. As funções passaram a se comunicar de forma antecipada, reduzindo os problemas que eram gerados anteriormente. Ao iniciar a captação de veículos, por exemplo, caso não houvesse veículos disponíveis no mercado compatíveis com os pedidos a serem atendidos no dia, a logística passou a envolver o *marketing* na decisão por uma possível adequação do pedido. A logística solicita ao *marketing* que seja feita uma análise entre a disponibilidade de veículos e pedidos a serem atendidos no dia. O *marketing*, então, faz o contato com os clientes, para renegociar as quantidades inicialmente solicitadas por eles. Nessa negociação, busca-se preferencialmente o aumento das quantidades, ao invés da redução que ocorria com mais frequência antes da integração entre as funções.

Após renegociar as quantidades dos pedidos com os clientes, o *marketing* revisa o pedido no sistema e, em seguida, realiza a comunicação com a logística. Dessa forma, os pedidos que precisam de adequações são atendidos com o conhecimento e concordância de todos, ou seja, logística, *marketing* e clientes, previamente. Como consequência, há uma redução de reclamações de clientes, além de redução de cancelamento de saldos de pedidos. O relato a seguir ilustra esse fato:

Aí a gente já começa a comunicação! Tem a comunicação da logística com o comercial, o comercial entra em contato com o cliente oferecendo esse adicional que possibilita uma entrega mais rápida. Aí com a anuência do cliente, a gente, às vezes, aumenta o pedido, mas a redução de pedido passou praticamente a não existir. (Entrevistado L1).

Para além da comunicação mais proativa, a comunicação também passou a ser mais alinhada. Quando há algum atraso, ou algum cliente solicita ao *marketing* uma maior rapidez na entrega, diferentemente do que ocorria anteriormente, quando *marketing* realizava o contato com a logística cobrando apenas o prazo, após a integração, o *marketing*, ao contatar a logística,

adota uma comunicação mais alinhada, fornecendo todas as informações que a logística necessita para realizar a captação de veículos e atendimento dos clientes, pois é informado, além do prazo, se o pedido pode ter sua quantidade alterada. O depoimento do entrevistado L2 a seguir ilustra esse fato: “O comercial quando cobra agora, já deixa tudo alinhado de como devemos fazer”.

Através de uma comunicação mais alinhada, os pedidos, após a integração, passaram a ser implantados seguindo um melhor padrão. A logística informa ao *marketing* quais são os tamanhos de pedidos ideais a se implantar, de acordo com os perfis de veículos disponíveis no mercado. Com isso, as funções definem as quantidades referentes ao que pode ser considerado carga fechada, bem como o tamanho dos pedidos mínimos. Como consequência, houve uma melhora no processo de captação de veículos, conforme relato do entrevistado L3 a seguir: “Eu acho que esse foi uma das grandes alavancas aí para essa mudança. A gente começa a analisar capacidade de produção, capacidade de entrega da logística, e capacidade de venda, ou a realidade de mercado via comercial”.

Em suma, a comunicação mais proativa e alinhada potencializou os resultados da integração no processo de captação de veículos para entrega de produtos. As funções se comunicam de forma antecipada, reduzindo a ocorrência de problemas, além da comunicação ocorrer com maior grau de entendimento e alinhamento entre as funções melhorando o fluxo do processo. Como consequência, reduziram-se as divergências entre as quantidades solicitadas pelos clientes e as quantidades entregues, bem como houve uma redução de cancelamento de pedidos.

4.3.3. *Convergência de metas*

No período anterior à integração entre o *marketing* e a logística, as metas das funções referentes ao processo de captação de veículos levavam cada função a atuar com foco apenas nos seus indicadores, muitas vezes prejudicando a outra função, os clientes e a própria empresa: “A logística só olhava o resultado logístico. O comercial, só o comercial. O resultado do cliente nem entrava na mesa”. (Entrevistado L2). As funções elaboravam suas metas considerando apenas seus objetivos. O *marketing* priorizava o volume de vendas. A logística focava no prazo de entrega e no percentual do volume total entregue, mas não havia a preocupação quanto aos pedidos individuais de cada cliente (Cimentos S. A., 2018a).

Pelo fato de cada função elaborar suas metas individualmente, as metas da logística não convergiam com as metas do *marketing*. Da mesma forma, as metas do *marketing* não

convergiavam com as metas da logística. Como consequência, as ações de uma função geravam impactos negativos na outra. Com isso, o processo não ocorria de forma a gerar resultados positivos para a empresa, resultando, por exemplo em redução de faturamento devido a cancelamentos de saldos de pedidos. As metas divergentes geravam impactos negativos também nos clientes, que muitas vezes não recebiam o produto em conformidade com o que foi pedido. A divergência entre metas é ilustrada no depoimento do entrevistado C1 a seguir: “A gente vê que não tinha uma sinergia, uma convergência entre as metas, para que todo mundo tivesse um foco no resultado da empresa e no cliente”.

As metas divergentes, antes da integração, eram elaboradas exclusivamente para atender os objetivos de cada função, não se levando em consideração os impactos que uma função gerava na outra. O *marketing*, por exemplo, buscava sua meta de volume total de, no mínimo, 95% do volume orçado. A logística, por sua vez, tinha a meta de cumprir um percentual de pedidos entregues no prazo, e não sofria qualquer penalização em relação à perda de volume (Cimentos S. A., 2018). Como consequência, o *marketing* pressionava a logística para entregar pelo menos 95% do volume orçado sem preocupação de como a logística faria a captação de veículos no mercado. A logística, por sua vez, focava apenas no prazo, sem se preocupar em realizar o volume dos pedidos. Ou seja, enquanto uma função buscava atender apenas o prazo, a outra buscava atender o volume.

A meta da logística baseada em cumprir apenas o prazo do pedido fazia com que houvesse grande volume de cancelamentos de saldo de pedidos, pois a logística captava os veículos no mercado visando apenas o atendimento dos prazos de entrega. O depoimento do entrevistado L1 a seguir ilustra esse fato: “A logística para não ter o comercial perturbando na cabeça mandava de qualquer jeito e depois justificava e cancelava os saldos”. O *marketing*, por outro lado, pressionava a logística para que os produtos fossem entregues de forma a alcançar o volume de vendas, independentemente de se cumprir os prazos, pois, se alguns pedidos fossem atrasados, pedidos atendidos de forma antecipada poderiam compensar os volumes não entregues.

Como o saldo de pedidos não impactava na meta da logística, a maioria dos pedidos era entregue com quantidades menores. Porém, o cancelamento de saldos de pedidos não entregues prejudicava a meta de volume de vendas do *marketing*. O relato do entrevistado C2 a seguir ilustra esse fato: “Eles não davam tanto foco a esse saldo, porque não penalizavam o seu indicador principal”. Para o *marketing*, por outro lado, o cancelamento de saldos de pedidos prejudicava sua meta de volume. Então o *marketing* preferia que o pedido fosse atrasado, desde que não houvesse cancelamentos de saldos de pedidos, e desde que os pedidos atrasados fossem

compensados com entregas antecipadas de pedidos futuros. O depoimento do entrevistado L3, a seguir, ilustra esse fato: “O comercial não queria reduzir os pedidos para caber nos caminhões. Eles preferiam que antecipássemos pedidos e continuássemos procurando caminhões para os mais difíceis”.

Após a integração entre o *marketing* e a logística, as funções realizaram uma revisão das metas que impactam no processo de captação de veículos. Uma equipe composta por integrantes de ambas as funções ficou responsável por elaborar as metas, de modo a haver uma convergência entre os interesses e, conseqüentemente, resultados melhores para a empresa e clientes.

A nova meta do *marketing* foi elaborada considerando, além do volume de vendas, o prazo de entrega dos pedidos. Para a logística, além do prazo de entrega, o volume de venda passou também a ser considerado. Adicionalmente, para ambas as funções, o cancelamento de saldos de pedidos não entregues passou a ser um indicador adicional que penaliza o resultado. Ou seja, após a integração, as metas, mais convergentes, fazem com que tanto o *marketing* como a logística busquem atender o volume de pedidos no prazo acordado com os clientes, sem perda de faturamento por cancelamento de saldos. Conseqüentemente, ambas as funções passaram a ter uma maior preocupação com o processo de captação de veículos, uma vez que a utilização de veículos não compatíveis com os pedidos existentes pode resultar em cancelamentos de saldos.

Após a integração entre o *marketing* e a logística, a revisão e implementação das novas metas do *marketing* e da logística, agora mais convergentes, provocou uma melhora no processo de captação de veículos. Há uma ação conjunta para que os pedidos sejam atendidos na totalidade, de acordo com as capacidades dos veículos. Por exemplo, quando um veículo não tem sua capacidade total ocupada pelos pedidos existentes, ao invés de haver uma adequação dos pedidos existentes através de cancelamentos de saldos, as funções atuam em conjunto para buscar pedidos complementares, ou seja, pedidos que ocupem os espaços vazios nos veículos captados. O depoimento do entrevistado L3 a seguir ilustra esse fato: “Então, o pessoal de lá passa a ter também a meta de apoio ao complemento. Quando encontramos um caminhão maior, o comercial tem uma meta de complemento de pedido”.

Em suma, a convergência entre as metas do *marketing* e da logística, no processo de captação de veículos, impactaram positivamente nos resultados da integração, levando as funções a direcionar seus esforços para um objetivo comum, melhorando os resultados gerais da empresa, uma vez que, os esforços do *marketing* para atingir suas metas passaram a

contribuir para as metas da logística. Da mesma forma, os esforços da logística passaram a contribuir para as metas também do *marketing*.

4.3.4. *Compartilhamento de informações*

No período anterior à integração entre o *marketing* e a logística, as informações nas quais as funções se baseavam durante o processo de captação de veículos nem sempre eram compartilhadas entre si. Cada função utilizava as informações geradas a partir de suas próprias bases de dados, que nem sempre eram as mesmas. As informações referentes aos pedidos dos clientes, por exemplo, se encontravam no sistema do *marketing* enquanto as informações de cadastros de veículos disponíveis no mercado se encontravam em um controle paralelo criado pela logística (Cadastro de Veículos, 2017).

Como o *marketing* não tinha acesso à informação dos tipos de veículos disponíveis no mercado, os pedidos implantados pelos clientes costumavam apresentar quantidades incompatíveis com as capacidades dos caminhões mais comuns disponíveis no mercado. Por outro lado, a logística não tinha acesso aos dados do *marketing* que definiam as quantidades padrão que eram solicitadas pelos clientes, o que dificultava o planejamento para a captação dos veículos, ou seja, a logística só visualizava os tamanhos possíveis dos pedidos no dia da entrega. O depoimento a seguir, do entrevistado L1, relata esse fato: “Nós (*logística*) não sabíamos o que eles (*marketing*) ofereciam para os clientes e eles não sabiam os caminhões mais fáceis de encontrar no mercado (itálicos adicionados)”.

Devido ao fato de as funções não terem acesso às informações que cada uma utilizava para tomar suas decisões, o *marketing* gerava pedidos incompatíveis com os veículos que a logística captava no mercado, ou seja, as quantidades dos pedidos dificultavam o agrupamento das cargas pela logística. Por outro lado, a logística captava veículos sem considerar o que o *marketing* prometia para os clientes. Como consequência, os veículos captados no mercado, na sua maioria, não atendiam os pedidos existentes nas quantidades solicitadas.

Após a integração, as funções criaram um banco de dados, compartilhado entre as expedições e as equipes de vendas, com a relação dos veículos mais comuns, disponíveis em cada mercado de atuação. Nesse mesmo banco de dados, há um simulador que, de forma automática, sugere ao *marketing* quais os tamanhos de pedido ideais a serem implantados pelos clientes (Veículos_x_Pedidos, 2019). Dessa forma, reduziram-se as quantidades de pedidos gerados pelo *marketing* que precisam de revisão para serem adequados aos veículos captados

pela logística. O relato do entrevistado L3 a seguir descreve esse fato: “Agora temos mais *match* entre os pedidos e os caminhões disponíveis”.

Um maior compartilhamento das informações permite também que a logística faça um melhor planejamento para captar veículos de mercado de acordo com os pedidos futuros implantados pelo *marketing*. A logística, atualmente, visualiza os pedidos com até sete dias de antecedência. Dessa forma, consegue antecipar negociações com transportadores, agendando o carregamento para a data planejada, reduzindo o número de atrasos de entrega. O depoimento do entrevistado C1 a seguir ilustra esse fato: “A logística está conseguindo atender mais no prazo agora, pois eles veem os pedidos com antecedência e conseguem mais tempo para negociar com os motoristas”.

Em suma, os resultados da integração foram potencializados por um maior compartilhamento de informações entre o marketing e a logística. Isto porque o maior compartilhamento de informações entre as funções resultou em melhorias no processo de captação de veículos, possibilitando ao marketing a implantação de pedidos mais compatíveis com os caminhões disponíveis, e à logística, um maior planejamento na captação de veículos mais adequados aos pedidos existentes.

4.4. Processo de prazo de entrega (subcaso 3)

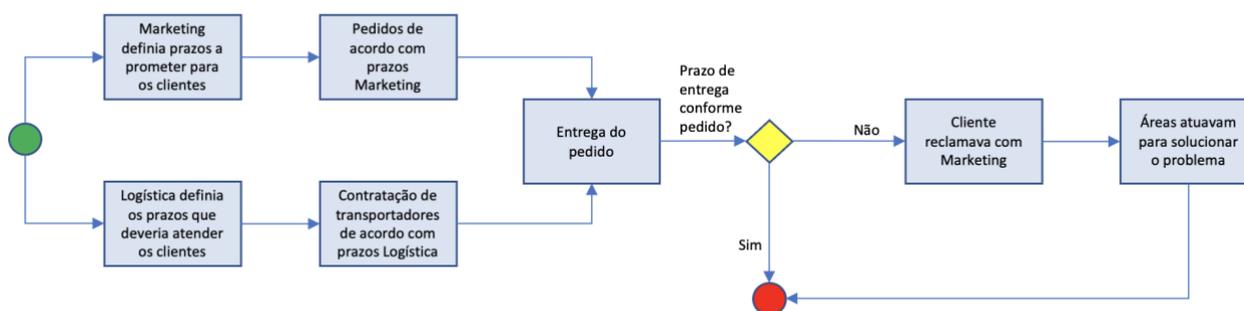
4.4.1. Descrição do processo

Antes da integração entre o *marketing* e a logística, cada função trabalhava com prazos de entrega próprios, sem levar em consideração os desafios ou necessidades da outra. Como consequência, não havia um acordo em que as funções pudessem pactuar os prazos de atendimento dos pedidos dos clientes, ou seja, os prazos de entrega que devem ser prometidos pelo *marketing* para os clientes de cada região atendida pela empresa que levassem em consideração, além das necessidades dos clientes, a disponibilidade de veículos nas regiões onde estão instaladas cada unidade fabril. O relato a seguir ilustra esse fato: “na verdade, nem tinha um acordo. A logística, dentro da conveniência dela, estabelecia os prazos de atendimento. O comercial não tinha uma concordância com estes prazos. Não se estabelecia um acordo”. (Entrevistado L3).

De acordo com as práticas existentes de cada função, o processo era executado conforme fluxo apresentado conforme abaixo (figura 13):

Figura 13

Processo de prazo de entrega antes da integração



O processo se iniciava com cada função, individualmente, definindo os prazos de entrega para os clientes. O *marketing*, a partir dos prazos definidos na função, realizava as promessas de entrega para os clientes. A logística, também a partir dos prazos definidos dentro da função, realizava as contratações dos transportadores. Não havia necessariamente uma relação entre os prazos prometidos pelo *marketing* e os prazos que a logística contratava os transportadores.

Uma vez que os pedidos eram feitos, a logística realizava a entrega. Caso o prazo de entrega estivesse em conformidade com o prazo que o *marketing* havia prometido, os clientes recebiam os produtos normalmente. Caso contrário, os clientes reclamavam para o *marketing* que, em seguida, acionava a logística para buscar uma solução junto aos clientes.

Por não haver um acordo pactuado entre as funções antes da integração, nem sempre os prazos de entrega prometidos pelo *marketing* para os clientes eram cumpridos pela empresa. Em outras palavras, os produtos eram entregues com atrasos ou chegavam antes do dia prometido. O não cumprimento dos prazos prometidos gerava problemas para os clientes, independentemente de ser por atraso ou antecipação. O depoimento a seguir ilustra esse fato:

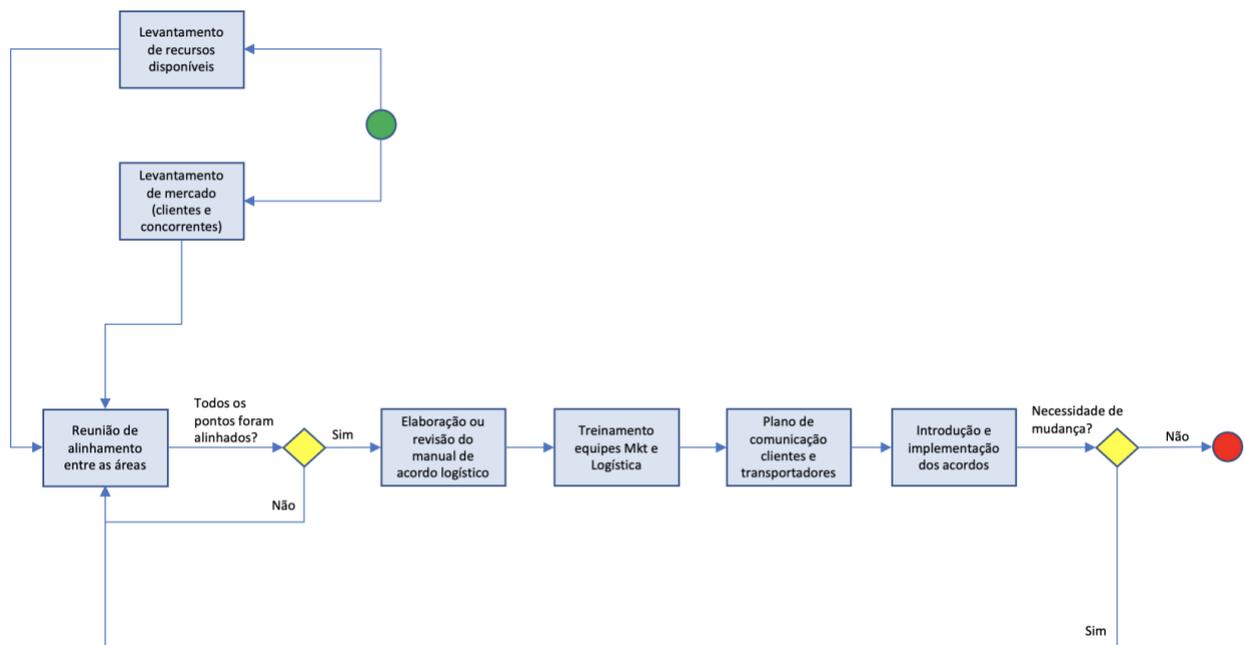
O atraso é ruim, mas antecipar uma carga também estava gerando um problema para o cliente, porque ele não queria a carga antecipada. Às vezes o cliente não tinha espaço para estocar, ou tinha estoque e não ia precisar, e impactava no caixa. E nós recebíamos muita reclamação não só de atrasos, mas também de cargas que chegavam antes e o cliente não queria receber. (Entrevistado C1).

Após a integração entre o *marketing* e a logística, foi criada uma equipe composta por integrantes de ambas as funções, com o objetivo de elaborar um processo para definição do acordo logístico. Como consequência, os prazos passaram a ser definidos não apenas com base na necessidade dos clientes, ou ainda levando-se em consideração os recursos disponíveis em

cada região, mas sim, como através de um acordo que leva em consideração esses dois aspectos, conforme demonstrado abaixo (ver figura 14):

Figura 14

Processo de prazo de entrega após a integração



Prazo de entrega extraído a partir de dados da empresa pesquisada

O processo se inicia com o *marketing* analisando como os clientes querem ser atendidos e como são atendidos pela concorrência, e com a logística analisando quais são os recursos disponíveis no mercado, como disponibilidade de veículos, por exemplo. O *marketing* é responsável por fornecer os prazos desejados pelos clientes. A logística, por sua vez, faz um levantamento dos veículos disponíveis no mercado para realização das entregas.

Após a coleta de informações, cada função tem o conhecimento de suas necessidades, recursos e dificuldades que precisam enfrentar durante o processo. Em seguida, é realizada uma primeira reunião (Ata Acordo Logístico, 2019). Nessa reunião, as funções negociam e definem, em conjunto quais são os prazos que devem ser acordados com os clientes, por fábrica e região geográfica a ser atendida.

Se, ao final da reunião, ainda houver pontos em desacordo entre as equipes, uma nova reunião é marcada. As reuniões ocorrem sucessivamente até que todos os pontos sejam discutidos e se chegue a um acordo entre as funções. Caso necessário, ou seja, caso as funções

não cheguem a um acordo mesmo após sucessivas reuniões, o assunto é escalado para as respectivas lideranças, que devem se encarregar de tomar a decisão final.

Após o acordo entre as duas funções, é elaborado um manual (Manual de Acordo Logístico, 2019) onde constam os prazos que devem ser prometidos para os clientes de cada região. No caso de já haver acordo existente, as funções realizam uma revisão com as novas necessidades que venham a emergir no decorrer do andamento do processo. Em seguida, é realizado um treinamento para que todos os envolvidos no processo, ou seja, *marketing* e logística, tenham o conhecimento dos prazos definidos pelo acordo logístico.

Após divulgação e treinamento interno, o *marketing* realiza a comunicação dos prazos para os clientes, enquanto a logística realiza a comunicação para os transportadores. Essa comunicação tem por objetivo garantir que todos os envolvidos no processo tenham o devido conhecimento dos prazos de entrega acordados, alinhando-se as expectativas geradas nos clientes à capacidade de atendimento da empresa através dos recursos logísticos.

Após todos os envolvidos estarem devidamente informados, o acordo é implementado. Caso haja mudanças em relação à novas necessidades de clientes, ou ainda alguma adequação necessária para se fazer frente a uma eventual vantagem competitiva adquirida pela concorrência no decorrer do processo, novas reuniões de revisão dos prazos são realizadas.

A seguir, na figura 15, estão descritas as principais diferenças entre o processo anterior e o posterior à integração entre as funções:

Figura 15

Principais diferenças do processo de prazo de entrega antes e após a integração

Aspectos analisados	Processo anterior à integração	Processo após a integração
Fluxograma	Não existia	Existe
Levantamento de mercado	Não	Sim
Levantamento dos recursos disponíveis	Não	Sim
Reunião de definição de prazos	Não	Sim
Divulgação do acordo	Não	Sim
Revisão do acordo	Não	Sim

4.4.2. Comunicação

Antes da integração, a comunicação entre o *marketing* e a logística durante o processo de acordo logístico muitas vezes ocorria de maneira reativa. Ou seja, as funções só se comunicavam quando ocorria algum problema no processo ou havia reclamações de clientes. Por exemplo, em caso de atraso de entrega, o cliente realizava a reclamação com o *marketing*, que só então se comunicava com a logística. O depoimento a seguir, do entrevistado C1, ilustra esse fato: “No dia a dia, a comunicação era muito mais reativa e só ocorria quando o produto atrasava”.

Como o problema já havia ocorrido e a comunicação era mais reativa, as funções muitas vezes se encontravam pressionadas a buscar uma solução rápida. Como consequência, os custos envolvidos nem sempre eram considerados, o que levava a empresa a gastos adicionais, pois, naquele momento, a urgência em resolver era mais importante do que custos da operação. O depoimento a seguir ilustra esse fato:

Às vezes essa reação podia até ser mais cara. Nós recorríamos a um transportador mais caro para corrigir o problema. E agora não importava o custo para entregar uma carga que o cliente esperava receber antes. Tudo para minimizar a insatisfação do cliente que cobrava uma solução rápida por estar sem cimento na loja. Tudo isso porque não conversávamos antes. (Entrevistado L2).

Além de mais reativa, a comunicação entre as funções, antes da integração, era uma comunicação menos alinhada. Por exemplo, os prazos de entrega eram desalinhados, ou seja, enquanto o *marketing* trabalhava com um prazo de entrega baseado nas necessidades que os clientes tinham, a logística trabalhava com outro, baseado nos recursos disponíveis. Como consequência, o *marketing* cobrava os prazos de entrega da logística, informando que os pedidos estavam atrasados, enquanto a logística respondia, informando que estava dentro do prazo. Esse fato é relatado a seguir pelo entrevistado L3: “O comercial ligava para nós e dizia: Cara, o cliente está reclamando que não entregou. Aí nós respondíamos: Mas eu estou dentro do prazo”.

A comunicação menos alinhada também era evidenciada quando havia interação entre as funções para tratativas referentes a entregas antecipadas de produto, ou seja, antes do prazo acordado com os clientes. Para a logística, entregar antes da data prometida significava que a empresa estava oferecendo para o cliente um bom serviço. Para o *marketing*, a logística

antecipava pedidos apenas para não perder a oportunidade de utilizar um veículo disponível no dia, mesmo que aquele dia não representasse a data prometida:

Por mais que nós falássemos, a logística sempre antecipava as cargas. Acho que eles faziam isso para não perder o caminhão que passou na porta da fábrica. Eu ligava reclamando que o cliente não se programou para receber antes, mas eles diziam que não sabiam o porquê da reclamação, já que o produto chegou antes. Nós não nos entendíamos. (Entrevistado C2).

Então, o *marketing* e a logística atuaram para alcançar uma melhora nos aspectos da comunicação discutidos acima, em relação ao processo de prazo de entrega. A comunicação, antes mais reativa, passou a ser exercida pelas funções de forma mais proativa. Por exemplo, quando ocorre algum problema que poderá afetar o prazo de entrega dos clientes, há um canal de comunicação em que a logística informa para o *marketing*, além do problema, uma nova previsão de entrega. O *marketing*, com essa informação, comunica o cliente do novo prazo. Caso o cliente concorde com o novo prazo, o *marketing* aprova a mudança para a logística. Caso o cliente não concorde com o prazo, o pedido é cancelado. Vale destacar, porém, que a comunicação mais proativa faz com que haja poucos cancelamentos de pedidos, pois os clientes são informados antes da ocorrência do problema e, como consequência, conseguem se planejar antecipadamente. O relato do entrevistado C2 a seguir ilustra esse fato: “Os clientes passaram a elogiar nossa proatividade em antecipar os problemas. Eles sabem que problemas ocorrem e aceitam mudanças nos prazos, desde que a gente avise antes”.

Além de mais proativa, a comunicação passou a ser mais alinhada após a integração entre as funções. Os prazos de entrega considerados pela logística são os mesmos considerados pelo *marketing*. Quando há atrasos ou antecipações de entrega, as funções realizam um alinhamento prévio para avaliar se é um problema pontual ou estrutural, como, por exemplo, mudança na disponibilidade veículos no mercado. Caso seja um problema estrutural, as funções realizam um novo alinhamento em relação aos novos prazos pactuados.

A comunicação mais alinhada faz com que as funções trabalhem com o mesmo entendimento em relação às antecipações de entrega. Quando ocorre, por exemplo, uma oportunidade de antecipação por haver veículo disponível, a logística informa o *marketing*, que por sua vez, verifica com os clientes se a entrega daquele pedido pode ser antecipada. Com isso, o *marketing* passou a participar mais ativamente das antecipações, dando maior contribuição para a logística. Além disso, as antecipações passaram a ser consideradas pelos clientes como uma melhora do nível de serviço. O depoimento do entrevistado C2 a seguir ilustra esse fato: “Como agora falamos a mesma língua, consigo vender para os clientes que

estamos antecipando a carga dele por dispormos de uma logística mais eficiente e não mais a carga chega lá de surpresa”.

Em suma, a comunicação mais alinhada e proativa potencializou os resultados da integração no processo de prazo de entrega. As funções se comunicam de forma antecipada, reduzindo a ocorrência de problemas, além da comunicação ocorrer com maior grau de entendimento e alinhamento. Como consequência, a organização melhorou o cumprimento dos prazos e houve redução de reclamação de clientes por atrasos de entrega.

4.4.3. *Convergência de metas*

No período anterior à integração entre o *marketing* e a logística, as metas das funções referentes ao processo de prazo de entrega levavam cada função a atuar com foco apenas nos seus indicadores. O objetivo principal do *marketing* era volume de vendas. Como consequência, desde que os volumes fossem entregues, não havia preocupação quanto ao cumprimento do prazo de entrega, se com atraso ou se antecipado, que deveria ser cumprido pela empresa para os clientes. Por outro lado, a logística se baseava apenas nos prazos de entrega, não havendo preocupação quanto aos volumes de venda (Cimentos S. A., 2018).

Como as funções elaboravam as metas de forma independente, havia uma maior divergência entre elas. As metas de volumes de vendas faziam com que o *marketing* exigisse, da logística, prazos de entregas cada vez menores, pois, o que se buscava eram números cada vez maiores de volumes expedidos. Por outro lado, a logística definia como suas metas prazos cada vez maiores, uma vez que a função não buscava o volume de vendas e focava apenas em atender os prazos previamente definidos internamente que, para o *marketing*, eram metas de prazos fáceis de serem cumpridos e, portanto, definidos para serem facilmente alcançados. O depoimento a seguir ilustra esse fato:

Quando a gente fala do comercial eram metas de *KPI's (Key Performance Indicators)* do comercial, principalmente as vendas. Na logística também tinham *KPIs*, principalmente prazos. São metas que genuinamente eram da logística e do comercial, mas faltava convergência, alguma coisa que gerasse compromisso. A logística, por exemplo, definia prazos muito confortáveis, que eles sempre atendiam com folga, mas prejudicavam o volume do comercial”. (Entrevistado C1).

Antes da integração, as metas divergentes eram motivo de conflito entre as funções. Muitas vezes, para que uma função alcançasse sua meta, era necessário que a outra perdesse. Por exemplo, muitas vezes o volume de vendas não era alcançado, prejudicando o resultado do

marketing, mas a logística, pelo fato de ter definido suas metas com prazos mais alongados, cumpria. O relato do entrevistado C2 a seguir descreve esse fato: “Nós, do comercial, não batíamos a meta, mas no final do ano eles eram premiados porque os prazos que eles mesmos definiram foram cumpridos”.

Após a integração entre o *marketing* e a logística, as funções realizaram uma revisão das metas, redefinindo os prazos e acordos logísticos. Uma equipe composta por integrantes de ambas as funções ficou responsável por elaborar as metas, de modo a haver uma convergência entre os interesses e, conseqüentemente, resultados melhores para a empresa e clientes.

A nova meta do *marketing* foi elaborada considerando, além do volume de vendas, o custo de entrega dos pedidos. Para a logística, além do prazo de entrega, o volume de venda passou também a ser considerado. Com isso, o *marketing*, além do volume de vendas, passou a responder também pela rentabilidade da operação. A logística por sua vez, além do prazo de entrega, passou a responder pelo volume de vendas. Ou seja, além de ter o interesse em dispor de determinado tempo para negociação com transportadores, a logística passou a balancear esse interesse com a necessidade de realizar os volumes diários, que convergem com as metas de volume de vendas do marketing (Cimentos S. A., 2019b).

Além disso, a acuracidade da operação passou a ser considerada nas metas de ambas as funções, ou seja, o quão precisa é a entrega em relação ao que foi pedido pelo cliente (Mentzer, et al., 2001). Dessa forma, ambas as funções buscam o atendimento dos pedidos no prazo acordado com o cliente, reduzindo as quantidades de entregas que eram feitas fora do prazo acordado com os clientes antes da integração (Cimentos S. A., 2019b).

As metas, agora mais convergentes após a integração, reduziram os conflitos que antes ocorriam entre o *marketing* e a logística, pois fizeram com que os prazos definidos no novo acordo logístico sejam considerados por ambas as funções como prazos justos, tanto para o *marketing* realizar as promessas para os clientes como para serem perseguidos pela logística. Como consequência, as funções passaram a agir de forma convergente, conforme depoimento do entrevistado L3 a seguir: “O comercial agora sabe que os prazos do acordo são justos, e que não foram criados por nós para ficarmos tranquilos, mas porque precisamos de tempo para achar transporte”.

Em suma, as metas convergentes contribuíram positivamente para melhorar os resultados da integração no processo de prazo de entrega. Em outras palavras, as funções passaram a direcionar seus esforços para um objetivo comum, melhorando os resultados gerais da empresa, uma vez que, trabalhando de forma mais integrada, uma função passou a contribuir

com a outra. Por exemplo, com ambas as funções operando para cumprir a acuracidade dos pedidos, passou a haver um maior cumprimento de prazos para os clientes.

4.4.4. *Compartilhamento de informações*

No período anterior à integração, havia um baixo grau de compartilhamento de informações entre o *marketing* e a logística no processo de prazo de entrega. O *marketing* utilizava informações coletadas, exclusivamente, a partir de sua base de dados, sem considerar os dados gerados pela logística. Da mesma forma, os dados utilizados pela logística eram coletados de uma base não compartilhada com o *marketing*. Por exemplo, os prazos de entrega considerados pela logística eram, na maioria das vezes, superiores aos prazos que o *marketing* informava para os clientes. Como consequência, havia muitas reclamações de clientes referentes a atrasos de entrega, conforme relato do entrevistado C1 a seguir: “Os prazos que informávamos para os clientes eram sempre diferentes dos prazos da logística”.

Além dos prazos diferentes, quando havia atrasos, o *marketing* não visualizava o status do pedido, pois essa informação era exclusiva do sistema da logística. Ou seja, quando os clientes reclamavam de atrasos, o *marketing* precisava recorrer à logística para saber qual o pedido estaria atrasado, e por quanto tempo. Da mesma forma, o prazo que o *marketing* prometia para o cliente não era visualizado pela logística na expedição das fábricas.

Após o processo de integração entre o *marketing* e a logística, as funções concluíram que um maior compartilhamento de informações impactaria de forma positiva para o processo de prazo de entrega. A equipe de planejamento comercial e logístico (Organograma Planejamento Comercial e Logístico, 2020a), após realizado o acordo entre as funções, responsabilizou-se por registrar os prazos em uma única base de dado à qual ambas as funções têm acesso de forma simultânea. Além disso, as informações constantes nos pedidos, bem como o status de atendimento são visualizados da mesma forma, diretamente no sistema e em tempo real (Módulos *Transportation & SD* - ERP/SAP, 2020). O depoimento a seguir ilustra esse fato:

Temos mais qualidade das informações. Hoje a gente não precisa perguntar ao comercial quanto que ele está vendendo e que prazo ele prometeu para o cliente. Está na tela. O comercial não precisa perguntar para a gente o que está atrasado. Está na tela. (Entrevistado L2).

Em suma, um maior compartilhamento de informações entre as funções impactou nos resultados da integração no processo de prazo de entrega. Por exemplo, as decisões tomadas

referentes a esse processo passaram a se basear em informações mais compartilhadas. Ou seja, o *marketing* sabe exatamente quais são os pedidos atrasados e os prazos que deve prometer aos clientes. Enquanto a logística visualiza os mesmos prazos no sistema e nos pedidos dos clientes.

4.5. Análise comparativa dos casos

4.5.1. Comunicação

Na figura 16 a seguir, estão sintetizados os resultados alcançados após a integração entre o *marketing* e a logística para os processos de gestão de paletes, captação de veículos e prazo de entrega devido à comunicação: proatividade e alinhamento. Os seguintes resultados foram identificados: a) no processo de gestão de paletes, ocorreu uma maior antecipação de falhas e redução de reclamações de clientes; b) no processo de captação de veículos, também houve uma maior antecipação de falhas e redução de erros de entrega e cancelamento de pedidos; e c) no processo de prazo de entrega, houve reduções de devoluções de produtos e reclamações de clientes.

Figura 16

Mecanismo: comunicação – proatividade e alinhamento

Processos	Mecanismos	Resultados
Gestão de paletes	Comunicação: proatividade Comunicação: alinhamento	- Antecipação de falhas (+) - Reclamações de clientes (-)
Captação de veículos		- Erros de entrega (-) - Cancelamento de pedidos (-)
Prazo de entrega		- Devoluções de produtos (-) - Reclamações de clientes (-)

A comunicação mais proativa potencializou esses resultados à medida que as funções passaram a se comunicar mais na prevenção de eventuais problemas nos processos, se antecipando aos mesmos. Nesse mesmo sentido, a comunicação mais alinhada permitiu que os resultados fossem potencializados à medida que as funções passaram a obter maior clareza e maior grau de entendimento entre si.

No processo de gestão de paletes, por exemplo, observou-se que, com a comunicação mais proativa, a logística passou a informar ao *marketing* quanto à necessidade de recolher paletes de clientes antes de comprometer a produção. Dessa forma, há uma maior redução de paradas de produção por falta de paletes. Uma vez que há essa comunicação antes da falta de paletes, as funções se antecipam à eventual falha na produção, seja atuando na aquisição de novos paletes, seja recolhendo em clientes que possuem paletes que precisam ser devolvidos.

Adicionalmente, a comunicação mais alinhada também contribuiu para a redução de reclamações de clientes. Por exemplo, os envios e recolhimentos de paletes passaram a ser realizados após as funções efetuarem o devido alinhamento, ou seja, os paletes só são enviados para aqueles clientes que realmente necessitam do envio, assim como o recolhimento só é feito quando as funções alinham previamente quando, onde e como o mesmo deve ser realizado. Vale reforçar que, anteriormente, havia mais reclamações de clientes, ora porque os paletes solicitados não eram enviados, ora porque havia cobranças de paletes de clientes que não os possuíam ou que ainda estavam em utilização.

No processo de captação de veículos, a comunicação mais proativa entre as funções contribuiu para a redução de erros de entrega e de cancelamento de pedidos. Por exemplo, o número de pedidos cancelados devido a ações tomadas por haver uma comunicação mais proativa sofreu redução de 32% em relação ao período anterior à integração (Cimentos S. A., 2019a). A logística, por exemplo, ao encontrar veículos com capacidades diferentes daquelas necessárias para o atendimento das quantidades solicitadas pelos clientes passou a se comunicar com o *marketing* antes de atender o pedido. Dessa forma, as funções realizam um alinhamento prévio antes do envio do produto, ou seja, caso haja necessidade, as quantidades dos pedidos são renegociadas com os clientes previamente, reduzindo assim erros de entrega. Adicionalmente, a comunicação mais alinhada contribuiu na redução de reclamações de clientes, uma vez que as expectativas referentes às quantidades dos pedidos e condições de entrega são reajustadas pelo *marketing* com os clientes caso alguma mudança nas quantidades dos pedidos seja necessária.

No processo de prazo de entrega, a comunicação mais proativa também potencializou os resultados referentes a reduções de devoluções de produtos e de reclamações de clientes. Por exemplo, o *marketing* e a logística se comunicam de forma mais proativa, ou seja, antes de atender os pedidos, permitindo que o *marketing* renegocie novos prazos com os clientes, contribuindo para reduzir devoluções por entregas fora do prazo, assim como na redução de reclamações por atrasos.

Adicionalmente, a comunicação mais alinhada contribuiu também para redução de reclamações de clientes, uma vez que as ações são tomadas por ambas as funções após terem clareza da capacidade de entrega que pode ser prometida para os clientes. Como consequência, o *marketing* consegue negociar com os clientes, gerando as expectativas que de fato podem ser cumpridas. Dessa forma, reduzem-se as reclamações de clientes por entregas de pedidos com prazos diferentes do esperado.

Em suma, nos três subcasos estudados, identificou-se um efeito positivo, tanto da comunicação mais proativa como da comunicação mais alinhada, nos resultados da integração entre as funções. As funções, através de maior proatividade conseguem se antecipar melhor às falhas e reduzir erros de entrega, cancelamentos de pedidos e reclamações de clientes. De maneira semelhante com a comunicação mais alinhada, reduzem os erros de entendimento entre si e se comunicam com maior clareza, reduzindo falhas nos processos, permitindo que as expectativas geradas para os clientes sejam mais bem atendidas.

4.5.2. *Convergência de metas*

Na figura 17 a seguir, estão apresentados os resultados alcançados após a integração entre o *marketing* e a logística para os processos de gestão de paletes, captação de veículos e prazo de entrega em função da convergência de metas. Os seguintes resultados foram identificados: a) no processo de gestão de paletes, houve redução no empréstimo de paletes e de custos logísticos; b) no processo de captação de veículos, houve redução de cancelamento de pedidos e de reclamações de clientes; e c) no processo de prazo de entrega, maior frequência no cumprimento de prazos e redução de conflitos entre as funções foram observadas.

Figura 17

Mecanismo: convergência de metas

Processos	Mecanismos	Resultados
Gestão de paletes	Convergência de metas	- Empréstimos de paletes (-) - Custos logísticos (-)
Captação de veículos		- Cancelamento de saldos de pedidos (-) - Reclamações de clientes (-)
Prazo de entrega		- Cumprimento de prazos (+) - Conflitos entre as funções (-)

As metas mais convergentes potencializaram esses resultados à medida que as funções, após a integração, passaram a perseguir seus resultados individuais de forma a não mais prejudicar os resultados da outra função. Ao invés disso, as metas da logística passaram a exercer mais impactos positivos nas metas do *marketing*, assim como as metas do *marketing* passaram a exercer mais impactos positivos nas metas da logística.

No processo de gestão de paletes, por exemplo, antes da integração, o *marketing* realizava muitos empréstimos de paletes para clientes. O empréstimo era considerado um elemento facilitador de vendas para o *marketing*, cuja principal meta era apenas o volume de vendas, enquanto o custo dos paletes era de responsabilidade exclusiva da logística. Após a redefinição de metas de ambas as funções, mais convergentes, o *marketing* passou, juntamente com a logística, a limitar os empréstimos de paletes, enviando apenas para os clientes que realmente necessitavam. Como resultado, as quantidades de empréstimos foram reduzidas pois o custo de paletes passou a fazer parte da meta de venda, e não mais apenas o volume como era antes da integração.

Além disso, a redução dos custos logísticos referentes à conta paletes em função da integração entre o *marketing* e a logística também foram potencializados pelas metas mais convergentes. As funções passaram a controlar melhor os paletes que eram enviados para clientes e não eram devolvidos, ou seja, com as metas mais convergentes, os custos passaram a ser de responsabilidade não apenas da logística, mas também do *marketing*. Em outras palavras, as metas mais convergentes fizeram com que as funções trabalhassem com maior foco na cobrança de devoluções de paletes pelos clientes, pois os custos atualmente impactam nos resultados de ambas as funções. Como resultado, observou-se uma maior redução na aquisição de paletes para substituir aqueles que são emprestados e não retornam para a empresa. Em outras palavras, a organização obteve uma redução anual de custos com paletes de 45% em relação ao período anterior à integração (Cimentos S. A., 2019a).

No processo de captação de veículos, as metas mais convergentes do *marketing* e da logística contribuíram para a redução nos cancelamentos de saldos de pedidos à medida que os mesmos passaram a fazer parte das metas da logística, e não mais são metas exclusivas do *marketing*. Em outras palavras, os saldos de pedidos que eram cancelados pela logística para que a entrega fosse feita por veículos de menor capacidade afetavam apenas o resultado de volume de vendas do *marketing*. Ao se revisar as metas da logística também incluindo os volumes de venda, houve maior redução de cancelamentos de saldos, pois o volume passou a ser de interesse de ambas as funções. Dessa forma, a logística passou a captar mais veículos

compatíveis com os pedidos existentes, cancelando menos saldos referentes a quantidades não enviadas para os clientes.

As metas mais convergentes também contribuíram para redução de reclamações de clientes no processo de captação de veículos à medida que as quantidades solicitadas passaram a ser obedecidas com maior frequência. Ou seja, as metas de ambas as funções contribuem para que os veículos sejam captados com capacidades que atendam as quantidades solicitadas pelos clientes. Com isso, os clientes passaram a receber mais produtos conforme quantidades solicitadas, o que contribuiu para potencializar a redução de reclamações de clientes por entregas de quantidades menores.

No processo de prazo de entrega, o aumento no cumprimento de prazos, assim como a redução de conflitos entre as funções também foi potencializado pela adoção de metas convergentes entre o *marketing* e a logística. No caso do cumprimento de prazos, ambas as funções passaram a ter a acuracidade dos pedidos associadas às suas metas. Ou seja, para o *marketing*, não apenas o volume vendido é importante, mas o volume vendido conforme os prazos de entrega de cada pedido. Da mesma forma, a logística passou a não ser avaliada apenas pelo volume expedido, mas sim pelo volume expedido também conforme seus respectivos prazos de entrega. Com isso, as metas mais convergentes contribuem para que haja redução de pedidos antecipados ou atrasados, fazendo com mais pedidos na data planejada sejam expedidos e entregues aos clientes.

A redução de conflitos entre o *marketing* e a logística também foi impactada positivamente pela revisão das metas mais convergentes, pois houve redução dos desgastes entre as funções, gerados principalmente por aumentos de volumes buscados pelo *marketing*, sem a devida preocupação com os custos da operação, bem como a preocupação prioritária da logística com os custos da operação em detrimento de volumes de venda. Por exemplo, como volume e prazo fazem parte das metas de ambas as funções, a logística passou a buscar maiores volumes, ao invés apenas prazos mais longos de entrega. Da mesma forma, o *marketing* passou a buscar prazos mais factíveis, ao invés de só buscar altos volumes em prazos muito curtos, antes considerados pela logística como prazos praticamente inviáveis. Isso fez com que as funções adotassem uma postura menos conflitante, colaborando mais entre si na busca dos seus resultados.

Em suma, as metas mais convergentes agiram positivamente nos resultados alcançados pela integração entre o *marketing* e a logística nos três subcasos estudados, contribuindo para redução de empréstimos de paletes e custos logísticos, assim como em menos cancelamentos

de pedidos, além de potencializar os ganhos referentes à redução de reclamações de clientes, maior número de entregas no prazo e redução de conflitos entre as funções.

4.5.3. Compartilhamento de informações

Na figura 18 a seguir, estão apresentados os resultados alcançados após a integração do *marketing* com a logística para os processos de gestão de paletes, captação de veículos e prazo de entrega. Os seguintes resultados foram identificados: a) no processo de gestão de paletes, houve redução de cobranças indevidas aos clientes e de custos logísticos; b) no processo de captação de veículos, houve redução de pedidos errados e de atrasos de entrega; e c) no processo de prazo de entrega, foi observada uma maior frequência no cumprimento de prazos de entrega.

Figura 18

Mecanismo: compartilhamento de informações

Processos	Mecanismos	Resultados
Gestão de paletes	Compartilhamento de informações	- Cobranças indevidas (-) - Custos logísticos (-)
Captação de veículos		- Pedidos errados (-) - Atrasos de entrega (-)
Prazo de entrega		- Cumprimento de prazos (+)

O maior compartilhamento de informações potencializou esses resultados à medida que as funções, após a integração, passaram a utilizar informações geradas de uma única fonte de informação, assim como passaram a compartilhar mais as informações entre si. Dessa forma, os relatórios para tomadas de decisão são gerados e compartilhados entre os gestores de ambas as funções, contribuindo para uma melhor execução dos processos e, conseqüentemente, para melhores resultados.

No processo de gestão de paletes, por exemplo, havia muitas cobranças indevidas de paletes para os clientes, pois, para a logística, alguns clientes possuíam paletes para devolver, enquanto para o marketing os clientes não possuíam os paletes ou já haviam feito a devolução. Com isso, a logística realizava a cobrança para os clientes que, por sua vez, solicitavam o cancelamento para o *marketing*. O cancelamento era realizado pelo *marketing* com base nos seus relatórios de controle. Esse fato ocorria com muita frequência, pois as informações que

uma função tinha em seu relatório e que eram geradas por sua própria base de dados, quase sempre eram diferentes das informações da outra função.

Além disso, o maior compartilhamento de informações também contribuiu positivamente para a redução dos custos logísticos no processo de gestão de paletes, pois, ao se realizar a programação de veículos para o recolhimento dos paletes emprestados para os clientes, os dados são compartilhados entre as funções antes do envio dos veículos. Dessa forma, o *marketing* negocia com os clientes e a programação de envio dos veículos é compartilhada com ambas as funções, reduzindo os custos da operação.

No processo de captação de veículos, o maior compartilhamento de informações contribuiu para reduzir a frequência de pedidos errados à medida que os tipos de veículos disponíveis no mercado são compartilhados pela logística com o *marketing*, assim como as quantidades referentes às necessidades dos clientes são compartilhadas pelo *marketing* com a logística. Com isso, houve maior redução de pedidos com quantidades não compatíveis com as capacidades dos veículos captados pela logística.

Adicionalmente, o maior compartilhamento de informações contribuiu para a redução de atrasos nas entregas à medida que as informações referentes aos pedidos implantados pelo *marketing* com até sete dias de antecedência são compartilhadas com a logística. Dessa forma, a logística consegue antecipar negociações com transportadores, permitindo que o agendamento dos carregamentos seja feito para as datas planejadas. Com isso, reduziram-se os números de atrasos de entrega

No processo de prazo de entrega, o maior compartilhamento de informações aumentou a frequência de cumprimento dos prazos acordados com os clientes, uma vez que ambas as funções têm acesso às informações necessárias para cumprir os prazos, ou seja, a logística tem acesso aos prazos prometidos para os clientes, e o *marketing* tem acesso aos prazos que a logística consegue cumprir. Dessa forma, o *marketing* negocia com os clientes os prazos que a logística consegue atender, reduzindo a quantidade de entregas fora dos prazos acordados com os clientes. Por exemplo, a organização passou a cumprir 87% dos prazos de entrega prometidos para os clientes, em comparação com os índices que não ultrapassavam 50% no período anterior à integração (Cimentos S. A., 2019a).

Em suma, o maior compartilhamento de informações entre o *marketing* e a logística agiu positivamente nos resultados alcançados pela integração entre essas duas funções nos três subcasos estudados, contribuindo para redução de cobranças indevidas dos clientes e custos logísticos, assim como para redução de pedidos errados e atrasos de entrega, além de contribuir para melhorar o cumprimento de prazos de entrega para os clientes.

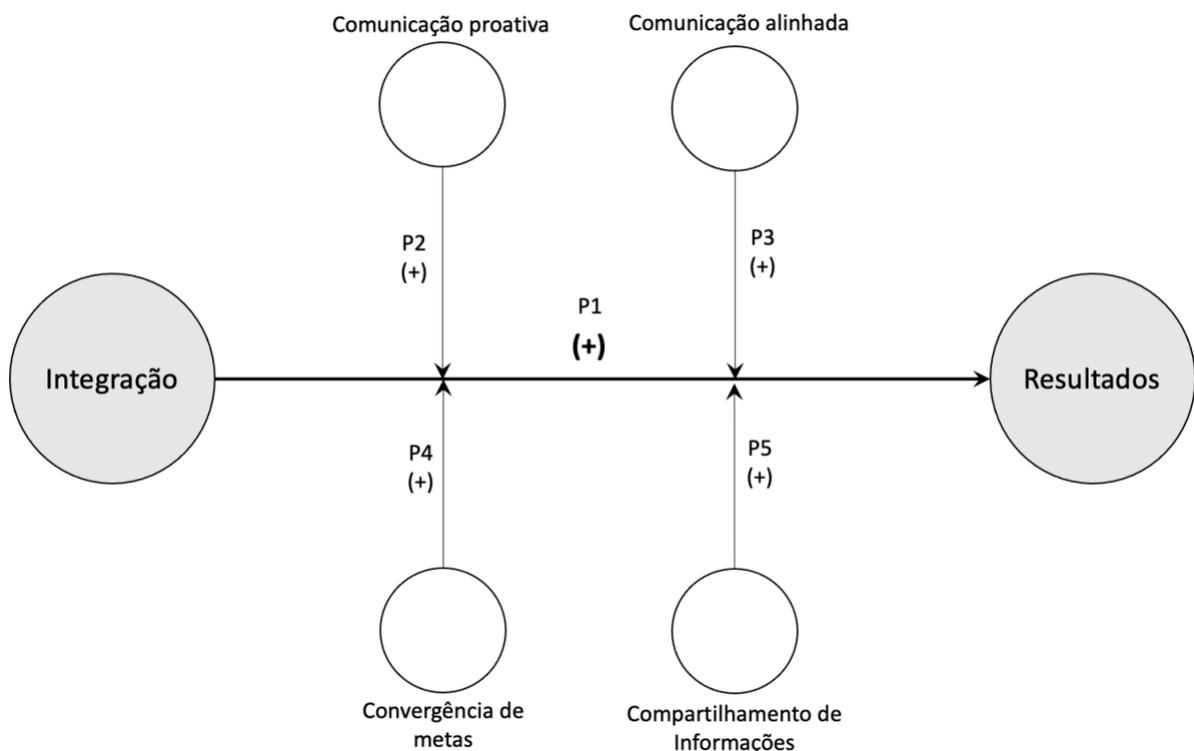
5. CONCLUSÃO

5.1. Discussão dos resultados

A partir da análise dos resultados encontrados nos três subcasos estudados neste trabalho, propõe-se um modelo que ilustra a relação entre a integração e resultados nos processos gestão de paletes, captação de veículos para entrega de produtos e prazo de entrega. Em linhas gerais, a figura 19 mostra que a integração entre o *marketing* e a logística tem uma relação positiva com os resultados dos processos. Estes resultados são potencializados pela presença de cada um dos seguintes mecanismos moderadores analisados neste trabalho: comunicação proativa, comunicação alinhada, metas e compartilhamento de informações.

Figura 19

Relação entre a integração e os resultados



A integração entre o *marketing* e a logística promoveu a melhoria dos resultados da organização, impactando positivamente tanto nas funções envolvidas na integração como também nos clientes e na própria organização como um todo (Ferreira et al., 2019). O impacto gerado pela integração foi positivo em pelo menos três processos da organização, os quais são

objeto de estudo deste trabalho: processos gestão de paletes, captação de veículos para entrega de produtos e prazo de entrega. Portanto, identificou-se melhorias nos resultados da organização quando se compara o período que antecedeu a integração com o período posterior à integração entre essas duas funções.

No processo de gestão de paletes, por exemplo, a integração permitiu que as funções aperfeiçoassem o fluxo do processo, incluindo atividades que não existiam no período anterior à integração. Dentre as melhorias implementadas, estabeleceu-se um novo critério de controle de recebimento de paletes de clientes e transportadores. Nesse novo critério, foram incluídas condições de recebimento que passaram a atender as demandas do *marketing* e a logística, ao invés de atender apenas as demandas do *marketing* como no critério utilizado no período anterior à integração. Por exemplo, a quantidade de paletes recebida atende a uma demanda do *marketing*. As condições físicas dos paletes, bem como o padrão referente às dimensões dos paletes atendem a uma demanda da logística. Também foi adotado um melhor controle de envio de paletes para os clientes com o envolvimento de ambas as funções. Antes da integração, o controle era efetuado apenas pela logística. Após a integração, o controle passou a ser realizado por ambas as funções.

O processo de captação de veículos também foi aperfeiçoado após a integração entre o *marketing* e a logística. Nesse caso específico, antes da integração não havia um processo estruturado, ou seja, as funções operavam de acordo com a entrada de pedidos dos clientes, sem padrões formalmente preestabelecidos. Logo, o primeiro impacto positivo da integração desse processo foi o estabelecimento de padrões antes não aplicados para essas funções (Gölgeci & Gligor, 2017).

Além disso, ao se elaborar o fluxograma, algumas regras foram estabelecidas. Por exemplo, os tamanhos dos pedidos realizados pelos clientes foram padronizados de acordo com as capacidades dos caminhões disponíveis para atendimento. Estabeleceu-se que toda revisão de pedidos já realizados por clientes deveria ser realizada pelo *marketing* que, por sua vez, negociaria com os clientes. Essas regras não eram estabelecidas no período anterior à integração. Como consequência, havia diferenças entre as quantidades de produto inseridas nos pedidos e as capacidades de entrega.

O processo prazo de entrega também não possuía um fluxo estruturado e não havia um padrão preestabelecido. O fluxo foi elaborado por ambas as funções, após a integração (Chang & Taylor, 2016). Logo, o estabelecimento de padrões foi o primeiro resultado positivo da integração para esse processo. Estabeleceu-se, por exemplo, que uma etapa de planejamento deveria ser incluída no fluxo, com a participação conjunta de ambas as funções, *marketing* e

logística (Keszey & Biemans, 2017). Antes da integração, não havia um planejamento referente a esse processo. Definiu-se também que os prazos de entrega deveriam ser definidos por meio de um alinhamento das necessidades do *marketing* com as capacidades disponibilizadas pela logística, o que não ocorria antes da integração entre as funções.

A revisão desses processos foi realizada por equipes multifuncionais, permitindo que as melhorias fossem implementadas em consideração às demandas tanto do *marketing* quanto da logística (Van Hoek et al., 2008). A implementação dessas melhorias foi possível pela razão da integração possibilitar que as funções trabalhassem de forma conjunta, o que reduziu conflitos e permitiu melhorias que não seriam adotadas antes de integração (Ashenbaum & Maltz, 2017).

Em outras palavras, com a integração, as funções passaram a operar com maior grau de colaboração, facilitando o aperfeiçoamento do processo e consequente impacto positivo nos resultados (Madhani, 2017). Ou seja, a integração aproximou as funções e permitiu que elas realizassem melhorias nos processos de forma conjunta, mais colaborativa e mais coordenada (Chen et al., 2007). Ademais, a integração criou um ambiente diferente daquele anterior à integração, aonde as funções operavam individualmente como silos funcionais (Daugherty et al., 2009). Além disso, passaram a conhecer melhor como impactam e são impactadas uma pela outra (Jüttner et al., 2010).

Diante do exposto, tem-se a seguinte proposição:

PI: A integração entre o marketing e a logística está positivamente relacionada aos resultados de processos.

Cabe salientar que essa proposição não é inédita (Mollenkopf et al. 2011; Zhao et al., 2011; Bardhan & Pattnaik, 2017). Assim, esse esforço reforça o que já é defendido na literatura.

Os achados, deste estudo, indicam que uma comunicação mais proativa impactou positivamente nessa relação, intensificando esses resultados alcançados, uma vez que existe uma relação positiva entre a integração e os resultados (Woo et al., 2020). A comunicação mais proativa contribuiu para potencializar os resultados da integração, pois as funções adotaram uma comunicação mais preventiva antes de haver a ocorrência de potenciais problemas durante a execução dos processos. Dessa forma, houve uma redução de falhas nos processos (Ellram & Copper, 2014).

Diferentemente do que ocorre em uma comunicação mais reativa em que as funções se comunicam tardiamente, geralmente após a ocorrência de eventuais problemas na execução dos processos, a comunicação mais proativa antecipou esses eventuais problemas (Angkiriwang et al., 2014; Caesens et al., 2016). Em outras palavras, as funções, ao exercerem

uma comunicação mais proativa, passaram a agir preventivamente, potencializando os resultados da integração. Como consequência, passou-se a tomar mais ações preventivas, contribuindo para a redução de custos adicionais causados por inconsistências na execução dos processos (Richey et al., 2021).

Por exemplo, a iminência de falta de paletes na unidade fabril passou a ser comunicada ao *marketing*, antecipadamente pela logística. Logo, o *marketing* passou a ter a oportunidade de intensificar o recolhimento dos paletes em poder dos clientes antes de haver a falta deles, evitando paradas na produção. Da mesma forma, a comunicação mais proativa entre as funções impactou positivamente no processo quando um prazo de entrega não pode ser cumprido. Isso porque as funções passaram a se comunicar com antecedência, permitindo que o *marketing* negocie as condições com os clientes, antes do envio, reduzindo o número de reclamações e devoluções (Seno et al., 2019).

Em outras palavras, a comunicação mais proativa potencializou os resultados da integração por antecipar problemas, além de permitir que as funções identifiquem situações que possam gerar ganhos para a organização. Logo, tem-se a seguinte proposição:

P2: Na presença da comunicação proativa, os resultados positivos advindos da integração são potencializados.

Além da comunicação mais proativa, a comunicação mais alinhada intensificou os resultados positivos da integração (Sombultawee & Boon-itt, 2017). A comunicação mais alinhada reduziu os erros de entendimento durante a execução dos processos. Por meio de uma maior clareza na comunicação, ambas as funções passaram a agir em conformidade com um único entendimento.

Adicionalmente, a comunicação mais alinhada promoveu um maior entendimento mútuo entre as funções. Ou seja, contribuiu para que as funções alinhem suas expectativas e limitações (Kang, 2015). Ademais, a comunicação mais alinhada contribuiu para que as funções passassem a operar em conjunto na resolução de problemas que eventualmente surgem durante a execução dos processos (Franke & Foerstl, 2020). Como consequência, criou-se um ambiente mais favorável à colaboração, o que contribuiu positivamente para os resultados alcançados pela integração.

Por exemplo, ao realizarem o alinhamento da real capacidade de entrega dos produtos, o *marketing* passou a oferecer para os clientes o nível de serviço que a logística tem a capacidade de atender (Chang & Taylor, 2016). Com isso, houve uma melhoria no atendimento das expectativas dos clientes (Pardo & Michel, 2015). Por outro lado, a logística, ao conhecer

as expectativas dos clientes, passou a realizar as contratações de transportadores de acordo com as necessidades deles.

Ademais, a comunicação, mais alinhada, contribuiu para a redução dos custos logísticos (Ellinger et al., 2006). Isso ocorreu, por exemplo, na atividade de recolhimento de paletes que se encontram na posse dos clientes. Ou seja, diferente do que ocorria no período anterior à integração, os transportadores passaram a realizar o recolhimento de paletes dos clientes que o *marketing* em comunicação com a logística considera ser aqueles possuem paletes para a devolução. Esse alinhamento evita o envio de caminhões para os clientes que não possuem paletes, reduzindo custos de viagens perdidas. Portanto, a comunicação mais alinhada reduziu incertezas e erros e, conseqüentemente, contribuiu para potencializar a redução dos custos adicionais na operação gerados pela integração. Diante do exposto, tem-se a seguinte proposição:

P3: Na presença da comunicação alinhada, os resultados positivos advindos da integração são potencializados.

Os resultados da integração também foram potencializados ao se adotarem metas mais convergentes para o *marketing* e a logística (Mackelprang et al., 2014). As metas mais convergentes estimularam uma função a adotar ações que contribuíram positivamente também para os resultados da outra função. Em outras palavras, ao perseguirem metas mais convergentes, as funções passaram a operar de maneira mais colaborativa. Com isso, reduziram-se os conflitos que antes da integração surgiam pela adoção de metas não convergentes. E diferente do que ocorria com as metas conflitantes, em que uma função prejudicava os resultados da outra, as metas mais convergentes fizeram com que as funções passassem a exercer uma influência positiva nas metas da outra função (Chang et al., 2019). Ou seja, uma função passou a tomar decisões que ajudam a outra a atingir seus objetivos (Muntaka et al., 2017). Como consequência, as funções passaram a trabalhar em conjunto para atingir suas metas individuais e coletivas. Isso gerou um impacto positivo nos resultados alcançados pela integração entre elas.

Por exemplo, ao se estabelecer que os custos de paletes devem fazer parte tanto das metas do *marketing* como da logística, ambas as funções passam a atuar para melhorar o controle de empréstimos. O envio de paletes de forma indiscriminada para os clientes facilitava o processo de vendas, mas aumentava os custos operacionais de logística no período anterior à integração. No momento que o *marketing* passou a ser responsabilizado também pelo custo da operação, essa função passou a contribuir para reduzi-lo. Com isso, há um esforço conjunto, tanto da logística como do *marketing*, para que só se enviem cargas paletizadas para aqueles

clientes que necessitam de cargas paletizadas, contribuindo para a redução dos custos da operação alcançados pela integração.

Na captação de veículos para entrega dos produtos, estabeleceu-se metas para perda de vendas para a logística, assim como já eram definidas para o *marketing*. Com isso, a logística passou a direcionar mais esforços para a captação de veículos que absorvessem a quantidade total dos pedidos dos clientes. Como consequência, a convergência, dessas metas contribuiu positivamente nos resultados alcançados pela integração em relação às perdas de volumes de vendas que ocorriam no período anterior.

Além disso, no processo de prazos de entrega, ao se estabelecer que a acuracidade deveria ser adotada como meta para ambas as funções, houve um maior cumprimento de prazos para os clientes. As metas mais convergentes contribuíram para a redução das quantidades de entregas com prazos divergentes daqueles que eram acordados com os clientes antes da integração. Dessa forma, essas metas mais convergentes contribuíram para melhorar o atendimento dos prazos de entrega em conformidade com as necessidades dos clientes.

Portanto, com relação a metas, tem-se a seguinte proposição:

P4: Na presença de metas mais convergentes, os resultados positivos advindos da integração são potencializados.

Um maior compartilhamento de informações também contribuiu para potencializar os resultados da integração (Feger, 2014). Os resultados foram positivamente impactados à medida que as funções passaram a tomar decisões a partir da mesma base de informações. Como consequência, melhores decisões são tomadas por ambas as funções pela maior quantidade e qualidade das informações disponíveis. Em outras palavras, o acesso às mesmas informações promoveu uma maior agilidade na tomada de decisões e reduziu potenciais mal-entendidos durante a execução dos processos (Daugherty et. al., 2009).

Adicionalmente, o compartilhamento de informações permitiu que as funções tomassem decisões com base em um maior número de informações. Como consequência, aumentou-se o nível de acerto nas decisões tomadas por ambas as funções. Portanto, o compartilhamento de informações impactou positivamente nos resultados da integração por contribuir para uma maior agilidade e maior redução de erros na execução dos processos.

Por exemplo, o recolhimento de paletes presentes nos clientes passou a ser planejado com base nas informações coletadas não apenas por uma das duas funções, mas por ambas. Ou seja, o *marketing* passou a confirmar com os clientes a quantidade de paletes disponível, compartilhando essa informação com a logística. A logística, por sua vez, passou a compartilhar com o *marketing* a quantidade que foi enviada para cada cliente a partir das

expedições. Em vista disso, os recolhimentos ou as cobranças passaram a ser realizados com base na mesma informação. Como consequência, reduziram-se os erros de envio de veículos, potencializando a redução de custos alcançada pela integração entre as funções.

Da mesma forma, no processo de captação de veículos, o acesso da logística às informações do *marketing*, assim como o acesso do *marketing* às informações da logística, promoveu um impacto positivo no resultado da integração. A logística, passou a realizar a captação dos veículos com base nas informações que o *marketing* possui dos clientes. Da mesma forma, o *marketing* passou a oferecer para os clientes as quantidades e prazos de entrega com base nas informações de capacidade compartilhadas pela logística. Isso fez com que as funções passassem a operar com maior eficiência e produtividade, além de ter gerado um maior alinhamento entre as expectativas dos clientes e o nível de serviço oferecido pela organização (Seno et al., 2019). Portanto, o compartilhamento de informações contribuiu para potencializar a redução de pedidos errados gerada pela integração entre as funções.

No processo de prazo de entrega, o compartilhamento de informações impactou positivamente nos resultados da integração à medida que melhorou a relação entre a expectativa dos clientes e os prazos realizados pela logística. Em outras palavras, os prazos de entrega prometidos passaram a ser devidamente cumpridos, de acordo com o esperado pelos clientes. Isso porque os prazos que podem ser atendidos pela logística passaram a ser compartilhados com o *marketing*, o que não ocorria no período anterior à integração. Logo, houve uma melhora no atendimento das expectativas dos clientes (Gligor & Maloni, 2021). Como consequência, o compartilhamento dessas informações potencializou a redução das devoluções gerada pela integração entre as funções.

Diante do exposto, tem-se a seguinte proposição:

P5: Na presença do compartilhamento de informações, os resultados positivos advindos da integração são potencializados.

Em síntese, este trabalho sugere quatro mecanismos que moderam a relação entre integração do *marketing* com a logística e os resultados. Esses mecanismos são: a comunicação proativa, a comunicação alinhada, as metas convergentes e o compartilhamento de informações. Ademais este trabalho sugere que todos esses mecanismos agem como potencializadores dessa relação.

5.2. Contribuições e limitações

Este trabalho apresenta duas principais contribuições: primeiro identifica e analisa os mecanismos que moderam a relação entre integração entre o *marketing* e a logística e resultados e, segundo compara como esses mecanismos atuam nos processos de uma organização.

Analisar o comportamento dos mecanismos moderadores contribui para a literatura à medida que grande parte dos estudos aborda o tema analisando a relação entre a integração, os resultados e seus antecedentes, sem um maior aprofundamento acerca de como esses mecanismos moderam essa relação (Swink & Schoenherr, 2014; Zhang et al., 2018; Ferreira et al., 2019). Há, portanto, a oportunidade de se analisar os mecanismos moderadores da relação entre integração e resultados. Essa análise contribui para a abertura de um campo de investigação acerca de como a integração ocorre e como a integração impacta nos resultados das organizações.

Em outras palavras, embora esteja claro, pela literatura existente sobre o tema, que a relação integração e resultado é predominantemente positiva (Göcer, 2013; Madhani, 2017; Pimenta et al., 2016), a análise de potenciais mecanismos moderadores da relação, como apresentado por este trabalho, contribui para um maior aprofundamento acerca de como essa relação ocorre, e como a integração pode gerar impactos ainda mais positivos nos resultados das organizações.

Além disso, este trabalho contribuiu com uma análise mais profunda dessa relação, ao investigá-la por meio de uma abordagem mais microscópica, em nível de processos, enquanto a maioria dos estudos sobre o tema apresentam uma análise em um âmbito mais geral da organização, ou seja, na organização como um todo (Alvarado & Kotzab, 2001; Fugate et al., 2010; Seno et al., 2019; Tek, 2013). Em outras palavras, contribui para uma análise mais detalhada, possibilitando, adicionalmente, a comparação entre diversos processos dentro de uma mesma organização.

Esse trabalho, porém, apresenta algumas limitações. A primeira limitação é o fato desse trabalho ter sido realizado em uma única organização, portanto os resultados não podem ser generalizados estatisticamente (Eisenhardt, 1989). Outra limitação desse trabalho é o fato de que há outros processos dentro da própria organização que poderiam ter sido afetados pela integração, mas que não foram examinados. Além disso, o trabalho se limitou a estudar a integração entre duas funções específicas, ou seja, *marketing* e logística. Em vista disso, não se pode afirmar que o mesmo comportamento será encontrado quando a integração ocorre entre uma dessas funções com outras funções, ou entre outras funções distintas das organizações.

Sugere-se, portanto, que novos estudos sejam efetuados abordando esse tema com outras funções a fim de se confirmar o comportamento demonstrado neste trabalho.

Outra limitação relevante é o fato de que a organização estudada pertence a um setor específico, do segmento de cimentos, em que a questão da integração entre *marketing* e logística é considerada um diferencial competitivo, devido à grande escala da operação e à relevância dos custos logísticos da operação e nível de serviço ofertado à cadeia de distribuição. Ou seja, em outros segmentos, principalmente de produtos mais diferenciados, onde a questão logística pode não exercer um papel tão fundamental nesse quesito, a integração entre essas funções e seus mecanismos moderadores permanece aberta. Logo, novas pesquisas podem ser realizadas em organizações de segmentos distintos da organização estudada nesse trabalho, com o intuito de se investigar como essa relação se desenvolve em outros setores.

Referências

- Alam, A., Bagchi, P. K., Kim, B., Mitra, S., & Seabra, F. (2014). The mediating effect of logistics integration on supply chain performance: a multi-country study. *The International Journal of Logistics Management*, 25(3), 553-580.
<https://doi.org/10.1108/IJLM-05-2013-0050>
- Alvarado, U. Y., & Kotzab, H. (2001). Supply chain management: the integration of logistics in marketing. *Industrial marketing management*, 30(2), 183-198.
https://www.academia.edu/3167987/Supply_chain_management_the_integration_of_logistics_in_marketing
- Angkiriwang, R., Pujawan, I. N., & Santosa, B. (2014). Managing uncertainty through supply chain flexibility: reactive vs. proactive approaches. *Production & Manufacturing Research*, 2(1), 50-70. <https://doi.org/10.1080/21693277.2014.882804>
- Ashenbaum, B., & Maltz, A. (2017). Purchasing-logistics integration and supplier performance: An information-processing view. *The International Journal of Logistics Management*, 28(2), 379-397. <https://international.vlex.com/vid/purchasing-logistics-integration-and-849595507>
- Ashenbaum, B., Blair, C. W., & Brewer, B. (2020). The influence of the competitive landscape on cross-functional interactions between procurement and engineering. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(1), 100595.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1478409218301031>
- Balakrishnan, Anantaram, and Joseph Geunes. 2004. Collaboration and Coordination in Supply Chain Management and e-Commerce. *Production and Operations Management*. 13(1): 1–2.
- Bardhan, A. K., & Pattnaik, S. (2017). Effect of cross-functional integration between operations and marketing on negative critical incidents. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(11-12), 1357-1377.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2016.1147943>
- Basnet, C. (2013). The measurement of internal supply chain integration, *Management Research Review*, 36(2), 153-172.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01409171311292252/full/html>

- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Editora Vozes Limitada.
- Bond, J. (2014). Study: purchasing, logistics and operations professionals acknowledge collaboration shortcomings. *Modern Materials Handling*.
http://www.mmh.com/article/study_purchasing_logistics_and_operations_professionals_acknowledge_collabo
- Boyer, K. K., & Swink, M. L. (2008). Empirical elephants—why multiple methods are essential to quality research in operations and supply chain management. *Journal of operations management*, 26(3), 338-344.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1016/j.jom.2008.03.002>
- Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., & Stinglhamber, F. (2016). The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 398-411. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1092960>
- Chang, W., & Taylor, S. A. (2016). The effectiveness of customer participation in new product development: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 80(1), 47-64.
<https://doi.org/10.1509/jm.14.0057>
- Chang, J. Y., Jiang, J. J., Klein, G., & Wang, E. T. (2019). Enterprise system programs: Goal setting and cooperation in the integration team. *Information & Management*, 56(6), 103137. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.12.005>
- Chen, H., Mattioda, D. D., & Daugherty, P. J. (2007). Firm-wide integration and firm performance. *The International Journal of Logistics Management*, 18(1), 5-21.
https://www.researchgate.net/publication/235279013_Firm-Wide_Integration_and_Firm_Performance
- Chen, H., Daugherty, P. J., & Roath, A. S. (2009). Defining and operationalizing supply chain process integration. *Journal of Business Logistics*, 30(1), 63-84.
<https://researchportal.bath.ac.uk/en/publications/defining-and-operationalizing-supply-chain-process-integration>
- Christopher, M., & Payne, A. (2002). Integrating customer relationship management and supply chain management, in Baker, M. (Ed.), *The Marketing Book* (5th ed.). Butterworth Heinemann, Oxford.

- Cimentos S. A. [nome fictício da empresa pesquisada] (2017). *Relação de Paletes para Baixa Contábil* [relatório da área de logística].
- Cimentos S. A. [nome fictício da empresa pesquisada] (2018a). *Controle de Indicadores*. [relatório da área corporativa].
- Cimentos S. A. [nome fictício da empresa pesquisada] (2018b). *Email: Solicitação de Baixa de Paletes*.
- Cimentos S. A. [nome fictício da empresa pesquisada] (2019a). *Controle de Indicadores*. [relatório da área corporativa].
- Cimentos S. A. [nome fictício da empresa pesquisada] (2019b). *Farol de Devolução* [relatório da área de logística].
- Cimentos S. A. [nome fictício da empresa pesquisada] (2019c). *Metas_comlog*. [relatório da área corporativa].
- Cimentos S. A. [nome fictício da empresa pesquisada] (2019c). *Ata_CRH_20190824*.
- Cimentos S. A. [nome fictício da empresa pesquisada] (2020a). *Organograma Planejamento Comercial e Logístico*.
- Cimentos S. A. [nome fictício da empresa pesquisada] (2020b). *Módulos Transportation & SD – ERP/SAP*.
- Collin, J., Eloranta, E., & Holmström, J. (2009). How to design the right supply chains for your customers. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(6), 411 – 417.
https://www.researchgate.net/publication/263303029_How_to_design_the_right_supply_chains_for_customers
- Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE. (2019). <https://www.gov.br/pt-br/orgaos/conselho-administrativo-de-defesa-economica>
- Cronin, M. A., & Weingart, L. R. (2007). Representational gaps, information processing, and conflict in functionally diverse teams. *Academy of management review*, 32(3), 761-773.
https://www.researchgate.net/publication/228794606_Representational_Gaps_Information_Processing_and_Conflict_in_Functionally_Diverse_Teams

- Daugherty, P. J., Chen, H., Mattioda, D. D., & Grawe, S. J. (2009). Marketing/logistics relationships: influence on capabilities and performance. *Journal of business logistics*, 30(1), 1-18. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.2158-1592.2009.tb00096.x>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Ellegaard, C., & Koch, C. (2014). A model of functional integration and conflict: The case of purchasing-production in a construction company. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(3), 325-346. https://www.researchgate.net/publication/263268793_A_model_of_functional_integration_and_conflict_The_case_of_purchasing-production_in_a_construction_company
- Ellinger, A. E. (2000). Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 85-96. [https://doi.org/10.1016/s0019-8501\(99\)00114-5](https://doi.org/10.1016/s0019-8501(99)00114-5)
- Ellinger, A. E., Daugherty, P. J., & Keller, S. B. (2000). The relationship between marketing/logistics interdepartmental integration and performance in US manufacturing firms: an empirical study. *Journal of business logistics*, 21(1), 1.
- Ellinger, A. E., Keller, S.B. and Hansen, J. D. (2006). Bridging the divide between logistics and marketing: facilitating collaborative behavior, *Journal of Business Logistics*, 27(2), 1-27. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2006.tb00215.x>
- Ellram, L. M., & Cooper, M. C. (2014). Supply chain management: It's all about the journey, not the destination. *Journal of supply chain management*, 50(1), 8-20. <https://doi.org/10.1111/jscm.12043>
- Ellram, L. M., & Murfield, M. L. U. (2019). Supply chain management in industrial marketing—Relationships matter. *Industrial Marketing Management*, 79, 36-45. <https://file.momtazclub.ir/uni-khorasgon/maghalat-students/890625a51a40c302.pdf>

- Enz, M. G., & Lambert, D. M. (2015). Measuring the financial benefits of cross-functional integration influences management's behavior. *Journal of Business Logistics*, 36(1), 25-48. <https://doi.org/10.1111/jbl.12068>
- Enz, M.G., Schwieterman, M.A. and Lambert, D.M. (2019), Stock keeping unit rationalization: a cross-functional, cross-firm perspective, *The International Journal of Logistics Management*, 30(4), 994-1015. <https://doi.org/10.1108/IJLM-06-2018-0150>
- Erickson, G. M. (2012). Transfer pricing in a dynamic marketing-operations interface. *European Journal of Operational Research*, 216(2), 326-333. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2011.07.042>
- Feger, A. L. R. (2014). Creating cross-functional strategic consensus in manufacturing facilities. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(7), 941-970. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2012-0299>
- Fernandes, D. W., Moori, R. G., & Vitorino Filho, V. A. (2018). Logistic Service Quality as a Mediator between Logistics Capabilities and Customer Satisfaction. *Revista de Gestão*, 25(4), 358-372. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/51629/logistic-service-quality-as-a-mediator-between-logistics-capabilities-and-customer-satisfaction>
- Ferreira, A. C., Pimenta, M. L., & Bertan, F. O. (2015). Characterization of cross-functional integration level: A multi case study in Agribusiness Organizations. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 8(2), 36-51. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/joscm/article/view/58040>
- Ferreira, A. C., Pimenta, M. L., & Wlazlak, P. (2019). Antecedents of cross-functional integration level and their organizational impact. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(8), 1706-1723. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-01-2019-0052/full/html>
- Franke, H., & Foerstl, K. (2020). Goals, conflict, politics, and performance of cross-functional sourcing teams - Results from a social team experiment. *Journal of Business Logistics*, 41(1), 6-30. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jbl.12225>

- Frankel, R., & Mollenkopf, D. A. (2015). Cross-functional integration revisited: Exploring the conceptual elephant. *Journal of Business Logistics*, 36(1), 18-24.
<https://doi.org/10.1111/jbl.12081>
- Fugate, B. S., Mentzer, J. T., & Stank, T. P. (2010). Logistics performance: efficiency, effectiveness, and differentiation. *Journal of business logistics*, 31(1), 43-62.
https://www.academia.edu/32585147/Logistics_Performance_Efficiency_Effectiveness_and_Differentiation
- Gaudenzi, B., Confente, I., & Russo, I. (2020). Logistics service quality and customer satisfaction in B2B relationships: a qualitative comparative analysis approach. *The TQM Journal*. 33(1), 125-140. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2020-0088>
- Ghoumrassi, A., & Tıgu, G. (2017, August). The impact of the logistics management in customer satisfaction. In Proceedings of the International. *Conference on Business Excellence*, 11(1), 292-301. <https://sciendo.com/pdf/10.1515/picbe-2017-0031>
- Gill, R. (2015). Análise de discurso. In: Bauer, M. W.; Gaskell, G. (2015). *Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático*. (13a. ed.) Petrópolis, RJ: Vozes.
- Gimenez, C., & Ventura, E. (2005). Logistics-production, logistics-marketing and external integration: their impact on performance. *International journal of operations & Production Management*, 25(1), 20-38.
https://www.researchgate.net/publication/23695432_Logistics-Production_Logistics-Marketing_and_External_Integration_Their_Impact_on_Performance
- Gligor, D. M., & Maloni, M. J. (2021). *More is not always better*: The impact of value co-creation fit on B2B and B2C customer satisfaction. *Journal of Business Logistics*. <https://doi.org/10.1111/jbl.12278>
- Göcer, A. (2013). Research opportunities for marketing in supply chain management. *Annals of Management Science*, 2(1), 91-108.
https://www.researchgate.net/publication/263816982_Research_Opportunities_for_Marketing_in_Supply_Chain_Management/link/0a85e53bfa7d0b44f5000000/download
- Gölgeci, I., & Gligor, D. M. (2017). The interplay between key marketing and supply chain management capabilities: the role of integrative mechanisms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(3), 472-483.

https://www.researchgate.net/publication/313773878_The_interplay_between_key_marketing_and_supply_chain_management_capabilities_The_role_of_integrative_mechanisms

- Golicic, S. L., & Sebastiao, H. J. (2011). Supply chain strategy in nascent markets: the role of supply chain development in the commercialization process. *Journal of Business Logistics*, 32(3), 254-273. <https://doi.org/10.1111/j.2158-1592.2011.01021.x>
- Hald, K. S., & Mouritsen, J. (2018). The evolution of performance measurement systems in a supply chain: A longitudinal case study on the role of interorganisational factors. *International Journal of Production Economics*, 205, 256-271. https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/58222996/kim_sundtoft_hald_et_al_the_evolution_of_performance_measurement_systems_in_a_supply_chain_acceptedversion.pdf
- Hartmann, E., & Herb, S. (2015). Interconnectedness of actor bonds in service triads—a social capital perspective. *Industrial Marketing Management*, 44, 154-165. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.012>
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization science*, 12(4), 435-449. https://www.researchgate.net/publication/228365985_Teamwork_Quality_and_the_Success_of_Innovative_Projects_A_Theoretical_Concept_and_Empirical_Evidence
- Horn, P., Scheffler, P., & Schiele, H. (2014). Internal integration as a pre-condition for external integration in global sourcing: a social capital perspective. *International Journal of Production Economics*, 153, 54-65. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527314001005>
- Huo, B., Ye, Y., Zhao, X., & Shou, Y. (2016). The Impact of Human Capital on Supply Chain Integration and Competitive Performance. *International Journal of Production Economics*, 178(1), 132–143. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527316300792?via%3Dihub>
- Ivens, B. S., Pardo, C., & Tunisini, A. (2009). Organizing and integrating marketing and purchasing in business markets: An introduction to the special issue, issues and implications. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 851-856. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.06.008>

- Jeske, D., & Calvard, T. S. (2020). A review of the literature on cross-functional integration (2010–2020): trends and recommendations. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 401-414. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2144>
- Juan Ding, M., Jie, F., A. Parton, K., & J. Matanda, M. (2014). Relationships between quality of information sharing and supply chain food quality in the Australian beef processing industry. *The International Journal of Logistics Management*, 25(1), 85–108. <https://doi.org/10.1108/ijlm-07-2012-0057>
- Jüttner, U., Christopher, M., & Baker, S. (2007). Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. *Industrial marketing management*, 36(3), 377-392. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850105001525>
- Kahn, K. B., & Mentzer, J. T. (1996). Logistics and interdepartmental integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(8), 6–14. <https://doi.org/10.1108/09600039610182753>
- Kaipia, R., Holmström, J., Småros, J., & Rajala, R. (2017). Information sharing for sales and operations planning: Contextualized solutions and mechanisms. *Journal of Operations Management*, 52, 15-29. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2017.04.001>
- Kang, B. (2015). Effects of Firms' Market Orientation Dimensions on Shop Managers' Attitudes. *Journal of Applied Sciences*, 15(2), 248-255. <https://doi.org/10.3923/jas.2015.248.255>.
- Keszey, T., & Biemans, W. (2017). Trust in marketing's use of information from sales: the moderating role of power. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 32(2), 258-273. https://www.researchgate.net/publication/310748836_Trust_in_marketing%27s_use_of_information_from_sales_The_moderating_role_of_power
- Korhonen-Sande, S., & Sande, J. B. (2014). Getting the most out of cross-functional cooperation: internal structural change as a trigger for customer information use. *Industrial Marketing Management*, 43(8), 1394-1406. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850114001102>
- Kwan, L.B. (2019). The collaboration blind spot, *Harvard Business Review*, 97(2), 66-73. <https://www.excilience.com/we-are/the-collaboration-blind-spot-1>

- Le Meunier-Fitzhugh, K., & Massey, G. R. (2019). Improving relationships between sales and marketing: the relative effectiveness of cross-functional coordination mechanisms. *Journal of Marketing Management*, 35(13-14), 1267-1290. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1648310>
- Lee, H.W. (2020), The cost and benefit of interdepartmental collaboration: an evidence from the US federal agencies, *International Journal of Public Administration*, 43(4), 294-302. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900692.2019.1628058?journalCode=lpad20>
- Leuschner, R., Rogers, D. S., & Charvet, F. F. (2013). A meta-analysis of supply chain integration and firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 34-57. <https://doi.org/10.1111/jscm.12013>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, 15(5), 265-268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
- Lynch, J., & Whicker, L. (2008). Do logistics and marketing understand each other? An empirical investigation of the interface activities between logistics and marketing. *International Journal of Logistics. Research and Applications*, 11(3), 167-178. <https://doi.org/10.1080/13675560701602708>
- Mackelprang, A. W., Robinson, J. L., Bernardes, E., & Webb, G. S. (2014). The relationship between strategic supply chain integration and performance: a meta-analytic evaluation and implications for supply chain management research. *Journal of Business logistics*, 35(1), 71-96. <https://doi.org/10.1111/jbl.12023>
- Madhani, P. M. (2017). Logistics and marketing integration: enhancing competitive advantages. *The IUP Journal of Management Research*, 16(3), 7-29. https://www.researchgate.net/publication/333773878_Logistics_and_Marketing_Integration_Enhancing_Competitive_Advantages
- Maldonado-Guzman, G., Pinzón-Castro, S. Y., & Valdez-Bocanegra, H. G. (2017). Logistics Flexibility and Customer Satisfaction in Spain's Furniture Industry. *International Business Research*, 10(8), 161-172. <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/69403>

- Martins, G. D. A. (2006). *Estudo de caso: Uma estratégia de pesquisa*: Editora Atlas.
- McEvily, B., & Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organisational research: Review and recommendations. *Journal of Trust Research*, 1(1), 23-63.
<https://doi.org/10.1080/21515581.2011.552424>
- Mentzer, J. T., Gomes, R., & Krapfel, R. E. (1989). Physical distribution service: a fundamental marketing concept?. *Journal of the academy of marketing science*, 17(1), 53-62.
- Mentzer, J. T., Flint, D. J., & Hult, G. T. M. (2001). Logistics service quality as a segment-customized process. *Journal of marketing*, 65(4), 82-104.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.65.4.82.18390>
- Mentzer, J. T., Stank, T. P., & Esper, T. L. (2008). Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management. *Journal of business logistics*, 29(1), 31-46. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00067.x>
- Min, S., Mentzer, J. T., & Ladd, R. T. (2007). A market orientation in supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 507-522.
<https://doi.org/10.1007/s11747-007-0020-x>
- Mintz, O., Gilbride, T. J., Lenk, P., & Currim, I. S. (2021). The right metrics for marketing-mix decisions. *International Journal of Research in Marketing*, 38(1), 32-49.
<https://ideas.repec.org/a/eee/ijrema/v38y2021i1p32-49.html>
- Mollenkopf, D. A., Frankel, R., & Russo, I. (2011). Creating value through returns management: Exploring the marketing–operations interface. *Journal of Operations Management*, 29(5), 391-403.
https://www.researchgate.net/publication/251545656_Creating_Value_Through>Returns_Management_Exploring_the_Marketing-Operations_Interface
- Munir, M., Jajja, M. S. S., Chatha, K. A., & Farooq, S. (2020). Supply chain risk management and operational performance: The enabling role of supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 227, 107667.
<https://ideas.repec.org/a/eee/proeco/v227y2020ics092552732030061x.html>
- Muntaka, A. S., Haruna, A., & Mensah, H. K. (2017). Supply chain integration and flexibility and its impact on business performance. *International Journal of Business and*

Management, 12(4), 130-143.

<https://ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/66568>

O'Leary-Kelly, S. W., & Flores, B. E. (2002). The integration of manufacturing and marketing/sales decisions: impact on organizational performance. *Journal of operations management*, 20(3), 221-240.

<https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/10983.pdf>

Oliva, R., & Watson, N. (2011). Cross-functional alignment in supply chain planning: A case study of sales and operations planning. *Journal of Operations Management*, 29(5), 434-448. https://www.researchgate.net/publication/237677354_Cross-functional_alignment_in_supply_chain_planning_A_case_study_of_sales_and_operations_planning

Olotewo, J., 2015. Marketing and Logistics Strategy: The Integration Process, *International Journal of Online Marketing Research*, 1(1), 8-12.

https://www.academia.edu/16411367/Marketing_and_Logistics_Strategy_The_Integration_Process

Opute, A.P. (2014), Cross-functional bridge in dyadic relationship: conflict management and performance implications, *Team Performance Management*, 20(3-4), 121-147.

<https://doi.org/10.1108/TPM-06-2013-0019>

Paciarotti, C., & Torregiani, F. (2020). The logistics of the short food supply chain: A literature review. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 428-442.

https://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=43004

Pagell, M. (2004). Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. *Journal of operations management*, 22(5), 459-487.

https://www.researchgate.net/publication/222395969_Understanding_the_Factors_That_Enable_and_Inhibit_the_Integration_of_Operations_Purchasing_and_Logistics

Pakurár, M., Kun, I. A., Felföldi, J., Vasa, L., & Oláh, J. (2020). *Integration of logistics function and business performance*, 23(3), 568-583.

<https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/79887>

- Pardo, C., & Michel, S. (2015). Dynamics in a distribution triad—a case study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(8), 915-925. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2014-0007>
- Patel, P. C., Azadegan, A., & Ellram, L. M. (2013). The effects of strategic and structural supply chain orientation on operational and customer-focused performance. *Decision Sciences*, 44(4), 713-753. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/dec.12034>
- Pellathy, D. A., Mollenkopf, D. A., Stank, T. P., & Autry, C. W. (2019). Cross-functional integration: Concept clarification and scale development. *Journal of Business Logistics*, 40(2), 81-104. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jbl.12206>
- Piercy, N. F. (2009). Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 857-864. <http://modir3-3.ir/article-english/article%20english480.pdf>
- Piercy, N., & Ellinger, A. (2015). Demand-and supply-side cross-functional relationships: an application of disconfirmation theory. *Journal of Strategic Marketing*, 23(1), 49-71. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.914067>
- Pimenta, M. L., Silva, A. L. D., & Yokoyama, M. H. (2011). Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 17(3), 716-741. <https://www.scielo.br/j/read/a/5X7LgtzNvxRQQzdbpBqpqYD/abstract/?lang=pt>
- Pimenta, M. L., da Silva, A. L., & Tate, W. L. (2016). Characteristics of cross-functional integration processes: Evidence from Brazilian organizations. *The International Journal of Logistics Management*, 27(2), 570-594. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLM-01-2014-0010/full/html>
- Qu, R. (2012). The impact of integration and responsiveness on MNC subsidiaries' market orientation. *Journal of Global Marketing*, 25(3), 127-140. <https://doi.org/10.1080/08911762.2012.741960>
- Reich, B. H. & Benbasat, I. (2000). Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, 24(1), 81-111.

- Richey, R. G., Roath, A. S., Adams, F. G., & Wieland, A. (2021). A responsiveness view of logistics and supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 43(1), 62-91.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jbl.12290>
- Rinehart, L. M., Bixby Cooper, M., & Wagenheim, G. D. (1989). Furthering the integration of marketing and logistics through customer service in the channel. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(1), 63-71.
<https://link.springer.com/article/10.1007/BF02726355>
- Rudyanto, R., Pramono, R., & Purwanto, A. (2021). The influence of antecedents of supply chain integration on company performance. Bagchi, PK & Chun HB (2005). Supply Chain Integration: a European survey. *The International Journal of Logistics Management*, 16(2), 275-294.
https://www.growingscience.com/uscm/Vol8/uscm_2020_23.pdf
- Rutten, W., Blaas-Franken, J. and Martin, H. (2016), The impact of (low) trust on knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 199-214. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0391>
- Sá, M. M., de Souza Miguel, P. L., de Brito, R. P., & Pereira, S. C. F. (2019). Supply chain resilience: the whole is not the sum of the parts. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(1), 92-115.
<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28521/Sa%20et%20al%20IJOPM-09-2017-0510.pdf>
- Saura, I. G., Francés, D. S., Contri, G. B., & Blasco, M. F. (2008). Logistics service quality: a new way to loyalty. *Industrial management & data systems*, 108(5), 650-668.
<https://doi.org/10.1108/02635570810876778>
- Schreiner, A. (2015). Triadic analysis of business relationship's ending: a case study of a dyad and a third actor. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(8), 891-905.
https://www.researchgate.net/publication/282743628_Triadic_analysis_of_business_relationship%27s_ending_A_case_study_of_a_dyad_and_a_third_actor
- Seno, J. P., Pimenta, M. L., Hilletofth, P., & Eriksson, D. (2019). Cross-functional interconnectedness as an enabler of customer value. *Journal of business & industrial marketing*, 34(4), 821-835.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-04-2017-0101/full/html>

- Sezen, B. (2005). The role of logistics in linking operations and marketing and influences on business performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 18(3), 350-356. <https://doi.org/10.1108/17410390510592012>
- Sherman, J. D., & Keller, R. T. (2011). Suboptimal assessment of interunit task interdependence: Modes of integration and information processing for coordination performance. *Organization Science*, 22(1), 245-261. <https://www.jstor.org/stable/20868857>
- Sheth, J. N., Sharma, A., & Iyer, G. R. (2009). Why integrating purchasing with marketing is both inevitable and beneficial. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 865-871. <http://modir3-3.ir/article-english/article184.pdf>
- Siagian, H., Tarigan, Z. J. H., & Jie, F. (2021). Supply chain integration enables resilience, flexibility, and innovation to improve business performance in COVID-19 era. *Sustainability*, 13(9), 4669. <https://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=11282&context=ecuworkspost2013>
- Sindicato Nacional da Indústria do Cimento – SNIC. (2020). Mapeamento da Cadeia de Valor da Indústria de Cimentos. <http://snic.org.br>
- Sindicato Nacional da Indústria do Cimento – SNIC. (2022). <http://snic.org.br>
- Sombultawee, K., & Boon-itt, S. (2017). Marketing-operations alignment: A review of the literature and theoretical background. *Operations research perspectives*, 5, 1-12. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214716016301919>
- Spencer-Matthews, S., & Lawley, M. (2006). Improving customer service: issues in customer contact management. *European Journal of Marketing*, 40(1/2), 218–232. <https://doi.org/10.1108/03090560610637392>
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of marketing*, 63(4_suppl1), 168-179. <https://doi.org/10.1177/00222429990634s116>
- Ståhle, M., Ahola, T. and Martinsuo, M. (2019), Cross-functional integration for managing customer information flows in a project-based firm, *International Journal of Project Management*, 7(1), 145-160. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.11.002>

- Stanczyk, A., Foerstl, K., Busse, C., & Blome, C. (2015). Global sourcing decision-making processes: Politics, intuition, and procedural rationality. *Journal of Business Logistics*, 36(2), 160-181. <https://doi.org/10.1111/jbl.12090>
- Stank, T. P., Daugherty, P. J., & Ellinger, A. E. (1999). Marketing/logistics integration and firm performance. *The International Journal of Logistics Management*, 10(1), 11-24. <https://doi.org/10.1108/09574099910805905>
- Stank, T. P., Keller, S. B., & Daugherty, P. J. (2001). Supply chain collaboration and logistical service performance. *Journal of Business Logistics*, 22(1), 29-48. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00158.x>
- Stank, T. P., Esper, T. L., Crook, T. R., & Autry, C. W. (2012). Creating relevant value through demand and supply integration. *Journal of Business Logistics*, 33(2), 167-172. <https://doi.org/10.1111/j.0000-0000.2012.01049.x>
- Stock, J. R. (2002). Marketing myopia revisited: lessons for logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(1), 12-21. https://www.researchgate.net/publication/235305105_Marketing_Myopia_Revisited_Lessons_for_Logistics
- Svensson, G. (2002). Supply chain management: the re-integration of marketing issues in logistics theory and practice. *European Business Review*. *European Business Review* 14(6), 426-436. <https://doi.org/10.1108/09555340210448785>
- Sweeney, E., Grant, D. B., & Mangan, D. J. (2018). Strategic adoption of logistics and supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management*. 38(3), 852-873. https://eprints.ncl.ac.uk/file_store/production/247039/F28D24EB-525B-4919-B1DD-D9C163D8D8D8.pdf
- Swink, M., & Schoenherr, T. (2014). The effects of cross-functional integration on profitability, process efficiency, and asset productivity. *Journal of Business Logistics*, 36(1), 69-87. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jbl.12070>
- Tarigan, Z., Mochtar, J., Basana, S., & Siagian, H. (2021). The effect of competency management on organizational performance through supply chain integration and quality. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(2), 283-294. https://www.growing-science.com/uscm/Vol9/uscm_2021_20.pdf

- Tek, O. B. (2013). Marketing function and logistics revisited: revised dual sub-functional model approach. *Logistics and Transport*, 2(18).
https://www.academia.edu/4306951/MARKETING_FUNCTION_and_LOGISTICS_REVISITED_Revised_Dual_Sub_functional_Model_Approach
- Thomé, A. M. T., Scavarda, L. F., Fernandez, N. S., & Scavarda, A. J. (2012). Sales and operations planning: a research synthesis. *International journal of production economics*, 138(1), 1-13.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527311004907>
- Tokman, M., Richey, R. G., & Chen, H. (2011). Logistics service orientation: An integrated strategy to build logistics service competency. *Journal of Transportation Management*, 22(1), 27-46.
https://www.researchgate.net/publication/272088359_Logistics_Service_Orientation_An_Integrated_Strategy_to_Build_Logistics_Service_Competency
- Ton, Z., & Raman, A. (2010). The effect of product variety and inventory levels on retail store sales: A longitudinal study. *Production and Operations Management*, 19(5), 546-560. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2010.01120.x>
- Tukamuhabwa, B., Mutebi, H., & Kyomuhendo, R. (2021). Competitive advantage in SMEs: Effect of supply chain management practices, logistics capabilities and logistics integration in a developing country. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 1(2), 85-97. <https://doi.org/10.1108/JBSED-04-2021-0051>
- Turkulainen, V., Roh, J., Whipple, J. M., & Swink, M. (2017). Managing internal supply chain integration: integration mechanisms and requirements. *Journal of Business Logistics*, 38(4), 290-309.
https://www.researchgate.net/publication/319238373_Managing_Internal_Supply_Chain_Integration_Integration_Mechanisms_and_Requirements
- Vallet-Bellmunt, T., & Rivera Torres, P. (2018). The relationship between logistics and marketing performance in the supply chain. Different paths for manufacturers and distributors. *UCJC Business and Society Review*, 15(4), 90-135.
<https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/181243/63499.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Van Hoek, R. I., & Mitchell, A. J. (2006). The challenge of internal misalignment. *International Journal of Logistics*, 9(3), 269-281.

[https://www.researchgate.net/publication/251818842_The_Challenge_of_Internal_Mi
salignment](https://www.researchgate.net/publication/251818842_The_Challenge_of_Internal_Mi
salignment)

- Van Hoek, R., Ellinger, A. E., & Johnson, M. (2008). Great divides: internal alignment between logistics and peer functions. *The International Journal of Logistics Management*, 19(2), 110–129. <https://doi.org/10.1108/09574090810895924>
- Vedel, M., Holma, A. M., & Havila, V. (2016), Conceptualizing inter-organizational triads, *Industrial Marketing Management*, 57, 139-147. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.01.005>
- Weir, K. A., Kochhar, A. K., LeBeau, S. A., & Edgeley, D. G. (2000). An empirical study of the alignment between manufacturing and marketing strategies. *Long Range Planning*, 33(6), 831-848. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(00\)00079-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(00)00079-0)
- Wong, C. Y., Boon-Itt, S., & Wong, C. W. (2011). The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance. *Journal of Operations management*, 29(6), 604-615. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.01.003>
- Woo, D., Miller, L. E., & Lamsen, L. N. (2020). Swift role negotiations: Communicative strategies for enabling rapid role shifts in cross-functional teaming. *Communication Monographs*, 88(4), 440-462. <https://doi.org/10.1080/03637751.2020.1862888>
- Yalabik, B., Petrucci, N. C., & Chhajed, D. (2005). An integrated product returns model with logistics and marketing coordination. *European Journal of Operational Research*, 161(1), 162-182. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2003.07.006>
- Yilmaz, K. (2013). Comparison of quantitative and qualitative research traditions: Epistemological, theoretical, and methodological differences. *European journal of education*, 48(2), 311-325. <https://doi.org/10.1111/ejed.12014>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Yu, Y., Zhang, M., & Huo, B. (2019). The impact of supply chain quality integration on green supply chain management and environmental performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(9-10), 1110-1125. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1356684>

- Zhang, Q., Vonderembse, M. A., & Lim, J. S. (2005). Logistics flexibility and its impact on customer satisfaction. *The International journal of logistics management*, 16(1), 71-95. <https://doi.org/10.1108/09574090510617367>
- Zhang, M., Lettice, F., Chan, H. K., & Nguyen, H. T. (2018). Supplier integration and firm performance: the moderating effects of internal integration and trust. *Production Planning & Control*, 29(10), 802-813. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850114001102>
- Zhao, X., Huo, B., Selen, W., & Yeung, J. H. Y. (2011). The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. *Journal of operations management*, 29(1-2), 17-32. <http://www.isihome.ir/freearticle/ISIHome.ir-22068.pdf>

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1- IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

- a) Qual o seu departamento?
- b) Qual a sua função na empresa?
- c) Desde quando trabalha na empresa? Se não trabalha mais, em que período trabalhou?

PERÍODO ANTERIOR À REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA – Verbos no passado

PERÍODO POSTERIOR À REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA – Verbos no presente

(Para o período pós integração, incluir a seguinte pergunta para todos os processos: Se comparar isso com o período antes da reestruturação, você diria que piorou, melhorou ou está igual? Por quê?)

2- PROCESSO – ATENDIMENTO DE PEDIDOS CIF

- a) Como era (é) feita a captação de transporte para atendimento de pedidos CIF?
- b) Todos os pedidos eram (são) atendidos na íntegra? Caso contrário, favor exemplificar, comentando porque isso ocorria (ocorre), em sua opinião.
- c) Quando não era (é) possível atender um pedido na íntegra, como isso era (é) feito entre o *marketing* e a logística? Sempre havia (há) comunicação para combinar como tratar o pedido? Dê alguns exemplos.
- d) Caso o pedido não fosse (seja) atendido na íntegra, o que ocorria (ocorre) com o saldo não atendido?
- e) Como eram (são) as metas do *marketing* e da logística em relação a atendimento de pedidos CIF (tanto quanto a custo de fretes como quanto à qualidade da entrega)? Em sua opinião, as metas eram (são) claras e atendiam (atendem) ambos os departamentos e aos clientes? Dê exemplos.
- f) Na sua opinião, a logística (ou o *marketing*) cumpriam (cumprem) com o que era (é) combinado em relação aos pedidos e entregas CIF? Por que você acha isso? Comente com exemplos.

3- PROCESSO – ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO

- a) Como o *marketing* e a logística definiam (definem) o que deveria (deve) ser entregue aos clientes? Considerando prazo de entrega, quantidade, etc.
- b) Na sua opinião, a logística (ou o *marketing*) cumpriam (cumprem) com o que era (é) combinado em relação aos pedidos e entregas CIF? Por que você acha isso? Comente com exemplos.
- c) Havia (há) muito atraso de entrega? Se sim, por que você acha isso?
- d) Caso houvesse (haja) atraso de alguma entrega, como isso era (é) tratado entre o *marketing* e a logística?
- e) Como eram (são) definidas as metas referentes a prazos de entrega para o *marketing* e para a logística? Em sua opinião, as metas eram (são) claras e atendiam (atendem) ambos os departamentos e aos clientes? Dê exemplos.

4- PROCESSO – GESTÃO DE PALLETS

- a) Como era (é) feito o controle de pallets, tanto de cargas CIF como de cargas FOB?
- b) Havia (há) empréstimos de pallets? Se sim, como esses pallets retornavam (retornam) para a fábrica? Cite que eventuais dificuldades que ocorriam (ocorrem) nesse processo e prováveis prejuízos.
- c) Como eram (são) as metas do *marketing* e da logística, no que se refere a custo e gestão de pallets? Em sua opinião, as metas eram (são) claras e atendiam (atendem) ambos os departamentos e aos clientes? Dê exemplos.
- d) O processo funcionava (funciona) conforme combinado entre o o *marketing* e a *logística*? Exemplifique com eventuais problemas que ocorriam (ocorrem) entre clientes, *marketing* e logística.
- e) Como era (é) a comunicação entre o *marketing* e a logística no acompanhamento de saídas e retornos de pallets, para corrigir eventuais problemas no processo?

5- PROCESSO – VENDA DE PRODUTOS E SERVIÇOS

- a) Que serviços adicionais eram (são) oferecidos aos clientes na entrega do cimento? (Ex. Carga fracionada, descarga do cimento no cliente, etc...)
- b) O cliente pagava (paga) mais por esses serviços? Comente se positivo ou negativo, através de exemplos que você, porventura, tenha vivenciado?
- c) Em sua opinião, a empresa estava (está) perdendo oportunidade de reduzir custos ou elevar receitas com esses serviços? Dê exemplos.

- d) Como o *marketing* e a logística tratavam (tratam) os desvios nesse processo, ou seja, erros de pedidos ou de entregas?
- e) Após definição do que deveria (deve) ser oferecido, o que ocorria (ocorre) era (é) o que era (é) combinado entre as partes? Se não, por que você acha que isso acontecia (acontece)?
- f) Como eram (são as metas do *marketing* e da logística, no que se refere a esse processo (custos, receitas e nível de serviço? Em sua opinião, as metas eram (são) claras e atendiam (atendem) ambos os departamentos e aos clientes? Dê exemplos.