

# Discussão sobre a Problemática na Interface entre as Funções Marketing e Produção

**Denise Ávila de Melo**

Doutoranda da Escola de Administração de Empresas da Universidade de Munique  
Hedwig-Dransfeld-Allee 24  
80637 Munich - Alemanha.  
email: DA051263@highlander.cip.bwl.uni-muenchen.DE .

**Palavras-chave :** funções industriais, marketing, produção, integração

**Key-words :** *Industrial functions, marketing, production, integration*

## RESUMO

É comum se encontrar em uma empresa industrial, divisões e/ou departamentos com funções bastante específicas o que muitas vezes resulta em conflitos. Neste trabalho, será discutida a importância de haver uma boa integração entre duas das mais importantes funções de uma empresa industrial, quais sejam : marketing e produção. Também serão discutidas as principais áreas de conflito entre estas duas funções e as causas de tais conflitos. Pretende-se acima de tudo salientar que as razões dos conflitos, apesar de complexas, podem ser entendidas, e mais ainda, que os mesmos podem ser atenuados, como por exemplo, por meio de programas de fomento à cooperação entre as funções.

## ABSTRACT

*It is usual to find among industrial enterprises, departments and divisions with specific functions, sometimes resulting in conflicts. The importance of providing good integration between two of the most important functions within an industrial enterprise, production and marketing, is discussed in this paper. We also discuss the main conflict areas between these two functions and the reasons for that. The basic purpose is to emphasize that even complex, the reasons can be understood and minimized.*

## **Introdução**

É comum se encontrar em uma empresa industrial divisões distintas da empresa, especializadas de acordo com as funções que exercem. Assim funções como marketing e produção são normalmente exercidas por divisões ou departamentos separados, neste caso denominados divisão ou departamento de marketing e produção. De todas as divisões de uma empresa, marketing e produção são as mais importantes, não se querendo menosprezar, porém, o valor de outras divisões como por exemplo: desenvolvimento de produtos, planejamento, finanças, contabilidade e controle, administração etc.. Estas, todavia, de uma forma ou de outra dependem das outras duas. Uma boa interface entre marketing e produção é portanto essencial para uma empresa industrial. Entretanto, conflitos entre essas duas divisões são muito comuns.

Será ressaltado neste trabalho a importância de haver uma boa integração entre as funções marketing e produção, as principais áreas de conflito entre estas duas funções e as causas de tais conflitos. Pretende-se, acima de tudo, salientar que as razões dos conflitos, apesar de complexas, podem ser entendidas, e mais ainda, que os mesmos podem ser atenuados, como por exemplo, por meio de programas de fomento à cooperação entre as funções. Embora muitos dos problemas analisados aqui possam ser detectados na interface com e entre outras funções também, um exemplo é a interface entre marketing e desenvolvimento de produto, ênfase será

dada somente a marketing e produção.

## **O Porquê de se Entender os Conflitos e Tentar Resolvê-los**

Segundo Michael Porter (1989), atividades criadoras de valores (*key value-adding activities*) como: logística interna, operações, marketing e vendas, logística externa e serviço ao consumidor, assumem um papel chave na criação de vantagem competitiva para uma empresa. Na maioria das empresas industriais estas atividades são exercidas ou por marketing ou pela produção.

Em uma empresa industrial é a produção que cria os valores que pagam por tudo e todos no negócio. Ela agrega todas as outras funções da empresa em volta de si. A produção, porém, pode ser uma arma competitiva em vez de apenas uma simples fonte de recursos para gerar os produtos da empresa (WHEELWRIGHT 1984). A produção pode e deve ser capaz de ajudar a empresa a conseguir alcançar seus objetivos sem desperdício de recursos com atividades de baixa prioridade ou que não criam valor para os consumidores. A tarefa da produção é a de prover, melhor do que seus competidores, os critérios que irão permitir que os produtos da empresa consigam uma maior participação no mercado.

A divisão de Marketing, por sua vez, é que define segmentos de mercado que serão alvo, traduz exigências do consumidor em termos de produto e volume de vendas,

decide sobre a linha de produtos e estabelece políticas de preço, promoção de vendas e serviço ao consumidor.

A gerência da produção toma decisões quanto a expansão da capacidade, layout e localização das facilidades produtivas, quanto a tipo de tecnologia a ser empregada no processo de produção e de controle de qualidade assim como quanto a políticas de planejamento da produção, estoque, aquisição de material e mão-de-obra. Decisões sobre layout e localização da facilidade produtiva assim como sobre o tipo de tecnologia a ser usado no processo requerem suposições acerca de volume de produção, linha de produtos, estratégias competitivas tais como baixos custos de produção ou flexibilidade, localização do mercado consumidor atual e de potenciais mercados consumidores. Estas suposições, por sua vez, derivam de informações vindas do consumidor, que são interpretadas e fornecidas por marketing. O planejamento da produção, o controle de qualidade assim como a política de pessoal dependem de suposições relativas a linha, volume e qualidade de produtos e serviço de entrega. Estas informações também são providas por marketing. Por outro lado, a gerência de marketing depende da produção para poder definir preço, programas promocionais e de desenvolvimento da imagem dos produtos, qualidade dos produtos, flexibilidade do processo, políticas de estoque e planejamento

O que se quer mostrar é que dentro das empresas são tomadas uma série de decisões que envolvem acima de tudo as funções de marketing e produção. Estas

decisões precisam ser continuamente revisadas e algumas vezes até alteradas já que não só os produtos da empresa como também a própria concorrência evoluem e amadurecem. Michael Porter (1989) é de opinião que, quando as funções de uma empresa compartilham uma visão comum e compreendem as implicações estratégicas de suas decisões, então estas funções tomam decisões e atitudes que implementam uma estratégia que gera valor para os consumidores. Hayes *et al.* (1979) acham que se a coordenação entre marketing e produção for difícil isto faz com que a empresa seja mais vulnerável aos ataques dos competidores. Já uma pesquisa conduzida por John *et al.* (1991) chega mesmo a evidenciar que consenso entre objetivos e atos de marketing e produção está relacionado com o melhor desempenho em termos de vendas. Portanto considerável vantagem competitiva pode acorrer a uma empresa capaz de integrar suas funções de marketing e produção com uma estratégia comum. Shapiro (1977) vai mais além ainda afirmando que "a empresa prosperará quando suas divisões de marketing e produção operarem em uma atmosfera de cooperação e passarem a compreender que cada uma tem sua função a exercer e suas necessidades a satisfazer, e que nenhuma função pode subverter a outra".

E mais, se empresas continuarem a lidar com relações ao consumidor cada vez mais fortes e complexas e a se esforçar cada vez mais por maior lucratividade através da especialização de seus produtos, elas terão que desenvolver melhores mecanismos de comunicação interna (SHAPIRO 1987a).

Produtos especializados requerem muito mais integração funcional do que produtos que já viraram commodities (SHAPIRO 1987b). Também quanto mais complexo o mercado e o ambiente onde a empresa tem seus negócios, quanto mais flexível e inovativa deve ser a empresa (RUEKERT *et al.* 1987). Estas situações criam maior necessidade de várias áreas da empresa terem que interagir entre si e serem muito mais capazes de tomarem decisões conjuntas para o melhor interesse de longo prazo da empresa como um todo.

## **Áreas Problema e Sugestões para Solucionar os Conflitos**

Shapiro (1977) identifica as seguintes áreas onde a cooperação entre as duas funções é requerida e conflitos ocorrem com mais frequência: 1) planejamento da capacidade produtiva e previsão de vendas a longo prazo; 2) planejamento da produção e previsão de vendas a curto prazo; 3) entrega e distribuição física; 4) qualidade; 5) diversidade da linha de produtos; 6) controle de custos; 7) lançamento de novos produtos; 8) serviços adjuntos. A seguir serão discutidas cada uma destas áreas problema e serão feitas algumas sugestões para se atenuar os conflitos.

### **Planejamento da Capacidade Produtiva e Previsão de Vendas a Longo Prazo**

O planejamento da capacidade produtiva e a previsão de vendas a longo prazo exigem intensa troca de informações

entre marketing e produção. A produção faz uso da previsão de vendas a longo prazo para planejar a capacidade produtiva. Estas previsões, porém, não são produto de uma ciência exata, pelo contrário, elas são estimativas subjetivas, geralmente baseadas na intuição do pessoal de vendas, que tem contato direto com o consumidor e que, no entanto, tende a reagir emocionalmente e a ser muito pessimista quando o negócio está devagar e muito otimistas quando ele vai bem. Muitas vezes estas previsões não passam literalmente de um "chute", portanto não se deve esperar que elas sejam livres de erros. E para piorar a situação, o pessoal da produção costuma revisar a previsão de vendas feita por marketing, apesar de a produção ser a função que está mais isolada do mercado e mais afastada dos consumidores, e com base na previsão revisada planejar capacidade produtiva, estoque e contratar empregados.

O problema é que se a capacidade produtiva for baixa para cobrir a demanda real, a empresa perderá negócio e marketing colocará a culpa na produção. Daí surge a necessidade de se construir estoques de segurança, cujos custos recaem sobre a produção. Pior ainda é quando estes estoques de segurança acabam se transformando em anos de estoque de produtos que nunca mais ou dificilmente serão vendidos. Excesso de capacidade produtiva também sai a altos custos para a produção, o que por sua vez se reflete no preço final do produto. Em resumo, estes problemas afetam muito mais a produção.

O ideal mesmo seria ter a capacidade

produtiva necessária para cobrir a demanda, mas a pergunta é: como? É necessário tempo para se conseguir alterar a capacidade produtiva de uma empresa, principalmente quando o aumento de capacidade requer novas instalações industriais, novos equipamentos e mais funcionários, que além do mais precisam ser treinados. É mais barato e mais rápido investir na melhoria das previsões de vendas a longo prazo, tomando-as mais precisas. Não obstante não se possa excluir de toda incertezas nas previsões de demanda a longo prazo, há pelo menos formas de se melhor gerenciá-las. Uma delas é sugerida por Fisher *et al.* (1994). Estes afirmam, que a partir de uma análise do histórico de vendas, é possível distinguir produtos, cujas vendas são mais previsíveis, daqueles, cujas vendas não são, e assim programar uma produção antecipada dos primeiros e uma produção reativa dos últimos. Uma outra sugestão é estimular a troca contínua de informações e o trabalho conjunto entre marketing e produção neste caso, pois quanto mais cedo a produção for informada de mudanças na previsão, mais tempo ela terá para reagir. Assim, por exemplo, pode-se fazer com que as duas divisões decidam juntas sobre questões como linha de produtos, tipo de tecnologia utilizada no processo industrial, etc.. Também se pode trabalhar no sentido de diminuir o *lead-time* da cadeia produtiva, desde o da aquisição de matéria prima até o do processo produtivo, pois quanto menor o *lead-time* maior a capacidade de reação da produção a mudanças nas vendas. Deveni-se também tentar assinar contratos mais flexíveis com os fornecedores, principalmente no que diz

respeito a mudanças nas especificações de quantidades.

### **Planejamento da Produção e Previsão de Vendas a Curto-Prazo**

Trata-se de uma versão a curto prazo do problema anterior. Mais uma vez surgem conflitos porque a previsão de vendas não é exata e o planejamento da produção não é 100% flexível. Além do mais, os interesses do gerente da produção e os do gerente de vendas são quase que opostos neste caso. O gerente de produção quer otimizar a utilização das máquinas, maximizar a produção rodando lotes grandes, minimizar os custos evitando frequentes trocas de produtos nas linhas e também manter um número constante e estável de funcionários nas mesmas. Enquanto que os gerentes de vendas querem que a produção rode lotes pequenos e mantenha um estoque variado. Eles também querem que os pedidos dos clientes, mesmo que feitos a curtíssimo prazo, sejam atendidos imediatamente. Incentivar a integração entre marketing e produção é neste caso um fator muito importante, principalmente para que ambas funções cheguem a um consenso que beneficie a empresa como um todo. Também podem-se implantar medidas que tornem as operações da fábrica mais produtivas quando da produção de lotes pequenos. Entre elas se sugerem aqui TOC (*Theory of Constraints*) (GOLDRATT *et al.* 1986 e GOLDRATT 1990) e JIT (*Just-in-Time*). Muitas vezes também mudanças a curto prazo na programação da produção podem ser dificultadas por falta de matéria-prima disponível, o que acontece principalmente se pedidos de um

certo produto ou de mais produtos ultrapassarem a previsão de longo prazo e o *lead-time* do fornecedor for grande. Neste caso sugere-se procurar fornecedores que tenham capacidade de reação mais rápida.

### **Entrega e Distribuição Física**

O interesse principal de marketing é manter o alto nível de serviço ao consumidor. Um dos requisitos para isso é que a empresa entregue os produtos na quantidade e na data que o consumidor os desejar. Muitas vezes, e atualmente isto tem se tornado uma realidade, uma resposta rápida aos pedidos do consumidor é não só uma questão de vantagem competitiva como também até de sobrevivência da empresa. Um exemplo é o mercado de peças de reposição. Este exige que a empresa mantenha todos seus produtos em estoque e a um nível que cubra qualquer demanda. Altos estoques de produtos acabados acarretam altos custos para a produção. A produção quer logicamente manter os estoques baixos, mas isto, principalmente quando o *lead-time* é grande, não é possível sem que ocorra muitas vezes que um produto não esteja disponível para venda exatamente quando o consumidor o deseja. Um fator que influi no *lead-time* é o tipo de tecnologia utilizada no processo produtivo. Tecnologias de produção que reduzem drasticamente o *lead-time*, principalmente quando a linha de produtos da empresa é muito vasta, tais como sistemas flexíveis de manufatura (FMS) ou mesmo CIMS, são extremamente caros e o alto nível do serviço ao consumidor requerido por marketing pode

não sair a um preço competitivo. Por isso, é muito importante que marketing e produção interajam na tomada destas decisões.

### **Qualidade**

Uma outra área de conflitos está nas diferentes formas que as funções vêm entender o que seja qualidade para os consumidores. Para o pessoal de marketing os consumidores desejam ter muitas opções, que os produtos sejam variados e possuam características avançadas. Porém, muitas vezes o pessoal de marketing não sabe que estas “muitas opções” podem dificultar e muito a tarefa da produção, podendo tornar o processo produtivo e, conseqüentemente, o produto muito mais caros. Meticulosidade, sofisticação, qualidade, diversidade de produtos e características tornam o processo produtivo muito complexo. Muita complexidade pode gerar problemas de qualidade no processo de produção ou até mesmo problemas que só aparecerão posteriormente, quando estes terão que ser resolvidos em campo. Muitas vezes também marketing quer elevar a qualquer preço a qualidade dos produtos sem entretanto estar ciente que às vezes vale mais a pena economicamente para a empresa consertar eventuais problemas que possam aparecer depois do produto já vendido, do que se elevar a qualidade ou os padrões de inspeção no processo produtivo. Além disso é muito mais difícil manter o pessoal da produção familiarizado com todos os produtos se as opções forem muitas e ou se a linha de produtos for muito vasta. Pouca familiarização do pessoal da

produção aumenta as chances de que ocorram falhas na produção. Mais uma vez, estas decisões precisam ser tomadas conjuntamente por marketing e produção. Uma tomada de decisão unilateral pode ser prejudicial à empresa.

### **Diversidade da Linha de Produtos**

O pessoal de marketing deseja uma vasta linha de produtos. Entretanto uma linha de produtos muito ampla pode ser muito cara. Por exemplo, engenheiros, funcionários da produção e o pessoal de manutenção precisam ser capazes de manejar eficientemente uma grande variedade de modelos ou produtos. Isto implica na necessidade de mão de obra mais qualificada ou de um maior número de funcionários especializados em alguns poucos produtos. Pode acarretar também perda de capacidade produtiva devido à necessidade de se ter que preparar as máquinas sempre que se for fabricar um modelo diferente. A intensa troca de produtos e preparação de máquinas pode causar também *stress* no pessoal da linha. Aumentam com um maior número de ordens pequenas os gastos com processamento, expedição e transporte. Uma vasta linha de produtos pode acarretar confusão para o pessoal de vendas e para os distribuidores, que além do mais terão de ser capazes de dar suporte aos consumidores de todos os produtos da empresa. E o maior de todos os problemas está no não aproveitamento das vantagens proporcionadas por uma

economia de escala. Só que, por outro lado, uma linha de produtos muito limitada pode implicar em perdas nas vendas devido a insatisfação dos consumidores ou ao fato da empresa não estar representada em algumas áreas e em alguns segmentos de mercado. Muitas vezes uma vasta linha de produtos é uma questão de sobrevivência para a empresa que se encontra em um mercado em declínio. Com isto a empresa pode participar em vários mercados e contrabalançar prejuízos em um com ganhos em outro. O problema é que uma vasta linha de produtos acarreta custos diretamente mensuráveis para a produção e uma estreita, custos mensuráveis em marketing, e aí se localiza a base para conflitos entre as duas funções. Mais um vez este é um problema que tem que ser resolvido por marketing e produção juntos.

Caso a linha de produtos seja muito vasta e as características dos produtos sejam muito variadas, principalmente no que se refere a volume de vendas, pode-se pensar em uma solução como a do tipo fábricas focadas (SKINNER 1977 e WILDEMANN 1992) que sugere a instalação de facilidades produtivas especializadas por produtos ou por grupo de produtos, que melhor atendem às necessidades produtivas dos mesmos, desde que o volume de produção em cada facilidade consiga ser mantido a um nível competitivo.

### **Controle de Custos**

São os custos que determinam os preços

e os lucros. Segundo marketing, altos custos são devidos à inépcia da gerência da produção. Para o pessoal da produção altos custos são devidos às exigências despropositadas do pessoal de marketing, tais como entrega rápida, alta qualidade, vasta linha de produtos e abusivo lançamento de novos produtos.

### **Lançamento de Novos Produtos**

O que o pessoal de marketing muitas vezes considera como uma pequena modificação em um produto pode no fim requerer grandes mudanças na área da produção, principalmente se para as modificações são necessários novos processos produtivos, treinamento de funcionários, novos equipamentos e muitas tentativas e erros até que o equipamento esteja totalmente ajustado ao processo produtivo. Portanto antes de lançar novos produtos é necessário se verificar se os benefícios do lançamento para o consumidor e, conseqüentemente, para o posicionamento da empresa no mercado compensarão todos os transtornos que serão causados.

### **Serviços Adjuntos**

Frequentemente podem ocorrer conflitos quando alguns serviços como instalação, prestação de serviço em campo e reparos forem de responsabilidade tanto de marketing quanto da produção. Um problema é que o pessoal de marketing encara instalação como uma prestação de serviço ao consumidor e a produção como

uma simples operação final do processo produtivo.

## **Entendendo as Causas dos Conflitos.**

Shapiro (1977) distingue quatro causas básicas para os conflitos: o sistema de avaliação e recompensa, diferenças culturais, na orientação e na experiência dos funcionários.

Ambos, aqueles que gerenciam uma função e os seus funcionários, têm diferentes interesses, experiências e modos de encarar o mundo. Por isso não é de se espantar que funções tenham problemas com integração. Entre marketing e produção então, estas diferenças são mais acentuadas ainda. Geralmente, o gerente de marketing começou sua carreira em vendas, onde ele "viviu e morreu" pelo consumidor. O gerente da produção começou como líder ou chefe de linha e fez carreira através das operações da fábrica.

O gerente de marketing está voltado para os consumidores, seu escritório está perto do de pessoal de vendas e logo ele está exposto aos problemas do consumidor. O da produção está voltado para as operações da fábrica, tem mais contato com os funcionários dela e lida mais com os problemas deles. Em resumo, cada gerente está muito mais ciente da situação e dos problemas de sua própria função. Cada um se sente muito mais a vontade com sua própria função e está muito mais afinado com seus próprios subordinados, pois ele é



quem os contratou e os treinou e é com eles que ele compartilha suas experiências e pontos de vista. Ele entende suas orientações e atitudes.

Além disso, cada função de uma empresa reage no sentido de proteger seus próprios interesses, que normalmente consistem tanto na minimização de seus custos, maximização de seus benefícios, quanto na avaliação positiva e recompensa apropriada dos seus funcionários. Os interesses da produção podem ser resumidos em querer rodar as linhas da forma mais harmônica e mais econômica possível. A produção é muito mais orientada para custos do que para lucros e tende a aceitar mudanças somente quando estas implicam em significativa redução de custos. Já marketing está mais interessada por um crescimento lucrativo da empresa através de vendas, participação no mercado e conquista de novos mercados. Marketing, por outro lado, também é muito mais orientada para vendas do que para lucros, e quer sempre gerar novos produtos, desenvolver novos programas, etc..

Porque os gerentes têm experiências culturais e orientações tão diferentes e se diferem tanto no jeito de viver assim como no de gerenciar, fica difícil o trabalho em conjunto. Logo há um grande potencial para problemas de comunicação entre as duas funções e estas dificuldades podem conduzir a conflitos.

Um problema se encontra também na fonte de dados que as duas funções utilizam. Os dados, dos quais a produção faz uso, são extremamente quantitativos e

facilmente mensuráveis como custos de uma expansão de capacidade. Já marketing utiliza dados predominantemente qualitativos. Por exemplo, vendas e nível da utilização da capacidade são difíceis de serem previstos.

## Polindo a Interface

Quanto maior a empresa quanto mais difícil se torna o gerenciamento da interface entre marketing e produção pois há um maior número de pessoas envolvidas. Na verdade, a comunicação se torna exponencialmente mais difícil quando o número de pessoas ou grupos que precisam de se comunicar entre si cresce (SHAPIRO 1987b). Muitas vezes outras funções entram no quadro e adicionam complexidade a certas áreas de tomada de decisão. Por exemplo, em muitas empresas marketing e produção tem que interagir com a função de desenvolvimento ou engenharia do produto. Assim, em vez de duas superfícies de contato ou, possivelmente de atrito, passam a haver quatro. Outro exemplo é o envolvimento do pessoal de finanças em questões de planejamento da capacidade produtiva e do pessoal de controle de custos no controle de estoques e custos de distribuição. Por isso todas as superfícies de contato devem ser bem polidas.

Em si não há nada de errado com o fato das funções quererem defender seus próprios interesses. Muitas vezes isto pode gerar até uma concorrência saudável entre elas. Porém, isto só acontece quando todas

as funções estão sintonizadas com as estratégias da empresa. Por isto, a implantação de uma estratégia unificada da empresa mostrando um único conjunto de "ordens para marchar" e de prioridades e mostrando também o papel de cada função dentro deste esquema é geralmente o primeiro passo a ser dado no sentido de melhorar a interface entre as funções (SHAPIRO 1987a). Com a existência de uma estratégia unificada e explicitada entre as várias divisões é bem menos provável que por exemplo marketing e produção venham a discutir sobre o que pode ser mais importante para empresa, ter uma vasta linha de produtos ou rodar a produção da forma mais harmônica possível, pois estas prioridades estarão claras na estratégia. E durante o processo de definição destas estratégias as divisões terão que discutir todos aqueles problemas citados no começo. Isto obriga que as funções cheguem a um acordo. Depois, com base na estratégia unificada é que as diversas funções vão desenvolver políticas internas. Se estiver estabelecido nas estratégias da empresa que ela será fornecedora de produtos de baixo custo, então, marketing tem que trabalhar no sentido de cooperar com a produção na redução dos custos da mesma. Isto pode implicar por exemplo que o pessoal de vendas só aceite ordens de grande volume, ou que sacrifique qualidade por custo, etc..

Uma outra forma de se gerenciar melhor as interfaces entre as funções é modificando o sistema de avaliação e recompensa no sentido de incentivar cooperação entre as funções e não apenas competência funcional. Por exemplo, se entrega pontual

for uma estratégia explícita da empresa, então o pessoal de produção deve ser avaliado não só em termos de custos, como também em termos de pontualidade na entrega e no tempo de resposta do sistema produtivo.

Já que as pessoas tendem a trabalhar mais em colaboração com aquelas que têm escritórios perto dos seus, uma forma de encorajar cooperação interfuncional é transferir os escritórios daqueles que precisam de trabalhar em cooperação para perto um do outro. O uso de sistemas de informação tais como correio eletrônico ajuda a diminuir os problemas de comunicação e a "encurtar" as distâncias geográficas permitindo que o pessoal dentro da organização se comunique mais facilmente. Embora estes sistemas de comunicação nunca venham a substituir a importância de um contato pessoal, eles têm a vantagem de serem mais informais e de quebrarem as barreiras hierárquicas.

Implementação de planos de carreira interfuncional ajuda aos gerentes terem um melhor entendimento dos problemas das outras funções. Todavia, não se deve exagerar e nem é sempre que um plano de carreira interfuncional pode ou deve ser implementado, principalmente em empresas onde especialização funcional é um fator competitivo. Razoável seria que todo gerente tivesse experiência em pelo menos duas funções e uma boa noção de como as demais trabalham.

Acima de tudo, o apoio da direção da empresa é muito importante. Ela deve

estimular a cooperação entre as funções também nos altos níveis hierárquicos e incentivar que problemas comuns a duas funções ou divisões sejam resolvidos entre elas mesmas.

## Conclusão

Este texto forneceu uma visão geral sobre a problemática da interface entre as funções marketing e produção. Foi mostrado que os problemas envolvendo conflitos entre marketing e produção são reais e importantes e que uma boa coordenação entre as duas funções é uma questão de vantagem competitiva. Conflitos entre divisões podem ocorrer porque as funções e pessoas que nelas trabalham são diferentes, têm experiências e orientações diversas e sempre agem no sentido de proteger seus próprios interesses. Porém, por mais complexos que os conflitos entre as funções possam ser, há sempre formas de tentar contorná-los, amenizá-los ou mesmo eliminá-los. Mas o mais importante é que a empresa tenha bem definida suas estratégias de mercado, para que assim se consiga consenso não só entre marketing e produção mas também entre todas as funções.

## Bibliografia

CRITTENDEN, V. L. Close the Marketing/Manufacturing Gap. *Sloan Management Review*, Spring 1992, 41-52.

DRUCKER, P. F. The Emerging

Theory of Manufacturing. *Harvard Business Review*, May-June 1990, 94-102.

FISHER, M. L., HAMMOND, J. H., OBERMEYER, W. R. & RAMAN, A. Making Supply Meet Demand in an Uncertain World. *Harvard Business Review*, May-June 1994, 83-93.

GOLDRATT, E. M. & COX, J. *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. Spectrum, New Haven, Conn., 1986.

GOLDRATT, E. M. What is this thing called Theory of Constraints and how it should be implemented? North River Press, Inc., Croton-on-Hudson, N.Y., 1990.

HAYES, R. H. AND WHEELWRIGHT, S. C. Link manufacturing process and product life cycles. *Harvard Business Review*, January-February 1979, 133-140.

JOHN, C. H. ST., & RUE, L. W. Research notes and communications co-ordinating mechanisms, consensus between marketing and manufacturing groups, and marketplace performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, 549-555.

MILLER, J. G. Fit production systems to the task. *Harvard Business Review*, January-February 1981, 145-154.

PORTER, M. E. *Competitive Advantage*. Campus Verlag, New York, 1989.

PORTEUS, E. L. & WHANG, S. On

Manufacturing/Marketing Incentives. Marketing Science, Vol. 37, September 1991, 1166-1191.

RUEKERT, R. W. & WALKER JR., O. C. Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. Journal of Marketing, Vol. 51 (January 1987), 1-19.

SHAPIRO, B. P. Can Marketing and Manufacturing Coexist? Harvard Business Review, September-October 1977, 104-114.

SHAPIRO, B. P. The New Intimacy. Harvard Business School, class discussion note No. 9-587-121, 1987a.

SHAPIRO, B. P. Functional Integration: Getting All The Troops To Work Together. Harvard Business School, class discussion note No. 9-587-122, 1987b.

SHAPIRO, B. P. Variety Versus Value: Two Generic Approaches to Product Policy. Harvard Business School, class discussion note No. 9-587-119, 1987c.

SHAPIRO, B. P. The Magic Matrix: Products and Accounts. Harvard Business School, class discussion note No. 9-588-006, 1987d.

SHAPIRO, B. P. What the Hell Is "Market Oriented". Harvard Business Review, November-December 1988.

SHAPIRO, B. P., RANGAN V. K., & SVIOKA, J. J. - Staple Yourself to an Order. Harvard Business Review, July-August 1992, 113-122.

SKINNER, W. The focused factory. Harvard Business Review, May-June 1974, 113-131.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link. Strategic Management Journal, Vol. 5, 1984, 77-91.

WILDEMANN, H. Die modulare Fabrik - kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung. gmft, St. Gallen, 1992

Nota final: Este texto foi baseado na experiência profissional da autora e em um levantamento bibliográfico feito pela mesma em preparação para uma palestra com mesmo título apresentada em um seminário na Escola de Administração de Empresas da Universidade de Munique (Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Ludwig-Maximilians-Universität München), Munique, Alemanha.

Agradecimentos: A autora agradece imensamente Prof. Benson P. Shapiro da Escola de Negócios da Universidade de Harvard (Harvard Business School), Boston, E.U.A. por ter gentilmente cedido parte do material de referência para este trabalho, inclusive suas anotações para discussão em aula.