

A Integração Interfuncional e a Orientação para o Mercado: Gestão da Colaboração e seus Impactos

Ana Beatriz Murillo Oviedo- abmo10@gmail.com

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Ananda Singh- a.singh@uol.com.br

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Leonardo Rodrigues Pires- leorpires@yahoo.com.br

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Márcio Lopes Pimenta- pimenta@ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Área temática: Marketing

Resumo

A integração interfuncional vem se constituindo em um meio para melhorar os níveis de responsividade na criação e entrega de valor ao cliente. Esta, por sua vez, consiste no resultado da colaboração de tarefas e funções entre diferentes departamentos (KAHN, 1996). Dentre os impactos da integração interfuncional, podemos citar a orientação para o mercado que, por sua vez, pode ser verificada quando uma organização evidencia a capacidade para entender, atrair e manter seus clientes, aprofundando seus relacionamentos com os mesmos e com outros *stakeholders*. Sendo assim, o presente artigo tem como objetivo realizar uma análise da produção científica que relaciona os construtos "integração interfuncional" e "orientação para o mercado". Foram apresentadas as principais contribuições dos autores sobre o tema e identificados os elementos que estão envolvidos nesses processos. Como resultado, os artigos identificaram algumas funções principais da orientação para o mercado, como o auxílio na responsividade da empresa, ou seja, na rapidez que a mesma possui para lançar e desenvolver novos produtos, além de alinhar as necessidades de mercado da empresa. Ainda, foi possível verificar a partir da análise bibliométrica, que os artigos identificam pontos de contato, fatores de integração e impactos da integração que estão relacionados com a orientação para o mercado.

Palavras-chave: Integração interfuncional, orientação para o mercado, marketing.

1. Introdução

A construção interdisciplinar de estratégias procurando aprimorar a resposta frente às mudanças do contexto e da concorrência para manter a competitividade da organização vem tomando força nos estudos organizacionais. A integração interfuncional está se constituindo como um meio para melhorar os níveis de responsividade na criação e entrega de valor ao cliente. Na busca por esse objetivo, o tema tem sido pesquisado em relação aos departamentos que tem práticas comuns no intuito de permitir o estabelecimento de ferramentas e mecanismos de integração para favorecer os resultados finais.

A integração interfuncional é o resultado da colaboração de tarefas e funções entre diferentes departamentos (KAHN, 1996), estabelecendo estruturas organizacionais que facilitam o

intercâmbio de conhecimentos, metas e interação pessoal para que as tomadas de decisões compreendam as visões de todos envolvidos no processo. De acordo com Chen, Mattioda e Daugherty (2007), o processo organizacional começa, normalmente, na interação entre duas funções ou departamentos.

Com base na caracterização da dinâmica interfuncional e de seus elementos, feita por Pimenta (2011), podem ser classificadas as diversas pesquisas que tem sido feitas sobre o tema, organizando o arcabouço teórico e prático. Dessa forma, é possível aprofundar na análise das atividades de coordenação entre departamentos e promover a interdisciplinaridade organizacional nos diferentes níveis de decisão: corporativo, de negócios e funcional (VARADARAJAN e CLARK, 1994) para a criação de vantagens competitivas.

Conforme os elementos da dinâmica interfuncional, entre os impactos da integração, encontra-se o aumento da responsividade às necessidades do cliente - componente da orientação para o mercado -, tendo o marketing como uma função líder no processo de integração com outras áreas ao envolver percepções sobre o desempenho das finanças organizacionais, das relações com os clientes e do desenvolvimento de novos produtos (MOORMAN e RUST, 1999).

Diante disso, este artigo tem como objetivo realizar uma análise, por meio de uma bibliometria, das publicações que relacionem integração interfuncional e orientação para o mercado, com o objetivo de analisar como os trabalhos publicados nos últimos 20 anos tem relacionado esses dois construtos. Especificamente, pretende-se identificar como são abordados os papéis da orientação para o mercado e da integração interfuncional, além de identificar os elementos que estão envolvidos nos processos de integração interfuncional.

Compõe esse artigo, além dessa introdução, o referencial teórico com uma breve apresentação de seus dois principais construtos (integração interfuncional e orientação para o mercado), em seguida, têm-se a metodologia utilizada na pesquisa, a apresentação dos resultados e por fim, as considerações finais.

2. Referencial

2.1. Integração interfuncional

A integração interfuncional consiste no relacionamento entre vários departamentos, com o intuito de criar uma visão global na organização, e que o conhecimento do mercado (cliente e concorrência) seja difundido, discutido e analisado nas áreas relevantes para a criação de valor para o cliente. Desta forma, a integração é a união de esforços dentro ou fora da organização, envolve várias unidades relacionadas ao redor de uma atividade (Lawrence & Lorsch, 1967), sendo que uma estrutura que promove a integração funciona de forma mais eficiente quando atua em contextos de turbulência e com abundância de recursos disponíveis (Ghoshal & Nohria, 1989).

No trabalho feito por Pimenta (2011), a partir da revisão da literatura sobre integração interfuncional foram identificados cinco elementos que estruturam a dinâmica da integração: pontos de contato, fatores de integração e sua formalidade ou informalidade, nível de integração, e os impactos da integração.

Os pontos de contato são as áreas ou atividades que interagem e trabalham em conjunto para conseguir a execução de uma função, e que como Chen, Mattioda e Daugherty (2007) acharam, a integração começa principalmente com colaboração entre diádes. Desta forma, vários pontos de contato têm sido pesquisados como Marketing e Logística (LAMBERT e COOK, 1990; STANK, DAUGHERTY e ELLINGER 1999; CHEN, MATTIODA e DAUGHERTY 2007; PIMENTA, 2011; PIMENTA, DA SILVA e YOKOYAMA, 2011),

Marketing, Logística e Produção (SILVA, LOMBARDI e PIMENTA, 2013), Marketing e Pesquisa e Desenvolvimento (GARCÍA, SANZO e TRESPALACIOS, 2005), Pesquisa e Desenvolvimento e Manufatura (HAUPTMAN e HIRJI, 1999), Marketing e Recursos Humanos (CHIMHANZI, 2004), Vendas e Marketing (ROUZIÈS *et al*, 2005), Demanda e Suprimento (ESPER *et al*, 2010; HILLETOFTH e LÄTTILÄ, 2012).

Outros estudos analisam os fatores de integração, e a formalidade ou informalidade na qual são utilizados esses fatores. Lambert e Cook (1990) propõem um framework para a integração das funções de Marketing e Logística, incluindo os métodos e ferramentas que podem ser usadas na integração. Wlazlak e Johansson (2014), por sua parte, focam o estudo nos desafios de comunicação como um dos fatores que fazem parte dos processos de integração interfuncional entre as áreas de manufatura e pesquisa e desenvolvimento, com a particularidade do distanciamento geográfico como um obstáculo à integração.

Outro foco de atenção nas pesquisas de integração interfuncional é o resultado ou os impactos da integração, segundo os pontos de contato, como o aumento de lucro na organização ao aumentar os níveis de serviço ao cliente (LAMBERT e COOK, 1990), garantir a criação e a entrega de valor para seus clientes (ESPER *et al*, 2010; HILLETOFTH e LÄTTILÄ, 2012), eficiência nos processos de desenvolvimento de produtos (PERKS, 2007), e melhora no desempenho organizacional (ROUZIÈS *et al*, 2005), entre outros. Pimenta (2011) identificou que na integração da área de marketing com a logística, entre outros um impacto importante desse relacionamento é o aumento da resposta às necessidades do cliente, componente básico da orientação para o mercado.

2.2. Orientação para o mercado

Uma organização é considerada orientada para o mercado quando ela evidencia a capacidade para entender, atrair e manter seus clientes, aprofundando seus relacionamentos com os mesmos e com os outros *stakeholders*, compartilhando o conhecimento dentro e fora da organização para coletar as informações do mercado que lhes permitam atender melhor as relações com os consumidores (DAY, 1999), estabelecendo estratégias responsivas a partir dessa inteligência de mercado gerada, a qual, por sua vez, faz parte da estratégia de orientação para o mercado.

Kohli e Jaworski (1990; JAWORSKI e KOHLI, 1993) identificaram essa orientação como sendo uma consequência de três fatores: os gerenciais, as dinâmicas interdepartamentais e os sistemas organizacionais, tendo a responsividade frente às mudanças nas necessidades do cliente, como componente que deve ser promovido pela alta gerência. Dentro dos sistemas organizacionais as estruturas, a formalização, a departamentalização, as métricas de marketing, e as políticas sobre comportamento também estão relacionadas com as dinâmicas interdepartamentais, que são, por sua vez, as interações e relações formais e informais que existem na organização. Essas possuem variâncias na orientação ao mercado, segundo a aceitação dessa conectividade e colaboração interdisciplinar e o conflito interdepartamental.

Narver e Slater (1990) ressaltam que desde a década de 1960 é conhecido que a organização que aumenta sua orientação para o mercado melhora o desempenho de seu negócio. Portanto, estabelecem uma medição para demonstrar como a orientação para o mercado efetivamente tem impacto positivo no lucro da organização, mesmo que esse lucro seja também dependente de fatores do contexto competitivo no qual está inserida a organização. Os autores também estabelecem três elementos comportamentais (orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional) e dois critérios de decisão (foco no longo prazo e objetivo de lucro) que fazem parte da orientação para o mercado da organização (NARVER e SLATER, 1990).

Essa revisão prévia permite entender que a orientação para o mercado é reconhecida como uma consequência da integração interfuncional, e esta como componente e antecedente da primeira.

3. Aspectos metodológicos

No presente trabalho foi realizada uma bibliometria, que "consiste no levantamento e classificação de artigos científicos sobre determinado tema com o objetivo de analisar o perfil das pesquisas desenvolvidas até determinado momento de tempo, identificando lacunas e analisando o estado da arte" (SINGLETON; STRAITS, 1999 apud Bastos de Paula et. al. 2010, p. 3). A bibliometria foi realizada com o intuito de analisar a produção científica referente à relação entre os construtos "integração interfuncional" e "orientação para o mercado". Foi realizada uma pesquisa da produção científica feita durante os últimos vinte anos, ou seja, da produção compreendida entre os anos de 1995 até o ano de 2015. A base de dados utilizada foi o *Google Scholar* e a pesquisa foi realizada da seguinte forma: no campo da pesquisa avançada "com todas as palavras" foi inserido o construto "market orientation" e no campo da pesquisa avançada "com a frase exata" foram colocados os seguintes construtos, um de cada vez:

- Cross-functional integration;
- Inter-functional integration;
- Cross-functional cooperation;
- Inter-functional cooperation;
- Cross-functional collaboration;
- Inter-functional collaboration;
- Inter-departmental integration;
- Inter-departmental cooperation;
- Inter-departmental collaboration.

Foram encontrados os seguintes resultados para cada conjunto de construtos pesquisados:

- "Market orientation" e "Cross-functional integration": 1270 resultados;
- "Market orientation" e "Inter-functional integration": 131 resultados;
- "Market orientation" e "Cross-functional cooperation": 630 resultados;
- "Market orientation" e "Inter-functional cooperation": 105 resultados;
- "Market orientation" e "Cross-functional collaboration": 663 resultados;
- "Market orientation" e "Inter-functional collaboration": 44 resultados;
- "Market orientation" e "Inter-departmental integration": 21 resultados;
- "Market orientation" e "Inter-departmental cooperation": 135 resultados;
- "Market orientation" e "Inter-departmental collaboration": 87 resultados.

Para cada conjunto de construtos levantado, foi realizado um filtro dos resultados obtidos, com auxílio da ferramenta de atalho CTRL+F, buscando-se ambos os construtos nos campos de pesquisa do artigo: título, palavras-chave ou resumo. Se um dos construtos não aparecesse em algum desses campos, o artigo era eliminado. Sendo assim, foram filtrados apenas os artigos que continham ambos construtos em algum desses campos do artigo (título, palavras-chave ou resumo). Vale lembrar também que foram descartados livros e teses. Após este filtro, foram obtidos os seguintes resultados:

- "Market orientation" e "Cross-functional integration": 16 resultados;
- "Market orientation" e "Cross-functional cooperation": 1 resultado;
- "Market orientation" e "Inter-functional cooperation": 1 resultado;
- "Market orientation" e "Inter-departmental integration": 3 resultados;

- “Market orientation” e “Inter-departmental collaboration”: 1 resultado.

Por fim, para cada artigo obtido de cada conjunto de construtos, foram levantadas as seguintes informações: título, autor(es), ano, objetivo e relação entre integração interfuncional e orientação para o mercado.

4. Discussão e resultados

Ao analisar os estudos que resultaram da pesquisa encontrou-se uma tendência sobre a investigação da relação entre a integração interfuncional, a orientação para o mercado e o desenvolvimento de produtos e a inovação de processos (WREN, SOUDER e BERKOWITZ, 2000; KAHN, 2001; LIN, 2004; ATUAHENE-GIMA, 2005; FISHAMMAR, 2005; JUNG, KIM e IM, 2007; MOHR e SARIN, 2009; CALANTONE e DI BENEDETTO, 2012; CALANTONE, DI BENEDETTO e RUBERA, 2012; CALANTONE, DI BENEDETTO e SONG, 2012; BOUKIS, 2013; HUANG e TSAI, 2013), relacionando alguns pontos de contato do marketing e envolvendo fatores de integração, e seus impactos. Outra linha de pesquisa é a validação dos elementos que conformam a orientação para o mercado e seus impactos na organização, tanto para as dimensões de Jaworski e Kohli (GREEN JR. et. al., 2005), como para as de Narver e Slater (WARD, GIRARDI e LEWANDOWSKA, 2006).

Na continuação são apresentados os resultados divididos em duas áreas principais: 1) a interação entre a orientação para o mercado e a integração interfuncional, e 2) os elementos da dinâmica de integração que são abordados nas pesquisas, focando principalmente nos pontos de contato, nos fatores de integração e os impactos identificados.

4.1. O papel da orientação para o mercado e da integração interfuncional

Para Lamore, Berkowitz e Farrington (2013), o sucesso de uma organização está diretamente relacionado a uma orientação para o mercado proativa, uma vez que esta normalmente está relacionada a uma orientação para a inovação. A inovação por sua vez, está relacionada ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços, sendo a orientação para o mercado elemento de extrema importância para seu sucesso (BOUKIS, 2013).

A orientação para o mercado, em conjunto com a integração interfuncional e o estilo de liderança são elementos que favorecem o tempo e a velocidade nos processos de desenvolvimento e lançamento de novos produtos, o que beneficia o desempenho desses novos produtos. (CALANTONE, DI BENEDETTO e RUBERA, 2012). Dessa forma, para Calantone e Di Benedetto (2012), tanto a orientação para o mercado quanto a integração interfuncional estão relacionadas indiretamente ao desempenho melhorado do produto. Ainda, para os autores, tanto a integração interfuncional quanto a orientação para o mercado responsiva podem ser correlacionadas positivamente com uma melhor qualidade de esforço de marketing e também com uma execução de lançamento mais enxuta.

Outra função da orientação para o mercado, quando se trata da gestão da informação para o desenvolvimento de novos produtos, é o papel que ela exerce para alinhar as necessidades de mercado da empresa. Enquanto isso, a integração funcional permite que as informações fluam de modo a gerar a oferta adequada tanto ao mercado quanto à empresa (FISHAMMAR, 2005).

Um dos elementos da orientação para o mercado e da integração interdepartamental é a orientação para o cliente. A mesma é elemento importante para o desempenho do produto administrado pelos gestores de marketing (KAHN, 2001). Outro resultado da orientação para o mercado é o desempenho financeiro positivo de marketing (GREEN JR. et. al., 2005).

A orientação para o mercado pode ser classificada em orientação para o mercado externa ou interna. A orientação para o mercado externa inclui a disseminação de inteligência

compartilhada entre logística, compras e marketing. A comunicação é representada como uma ferramenta de integração quando há colaboração entre departamentos, trabalho em equipes interdepartamentais que buscam a inovação. Já a orientação interna ocorre para motivar os trabalhadores a conseguir um serviço aos seus clientes superior à concorrência. Uma das dimensões utilizadas para tal é o intercâmbio de informação, que serve para alinhar os trabalhadores às metas estratégicas, o que aconteceria de forma mais fluida caso existisse a colaboração interdepartamental, com respostas colaborativas ao integrar ferramentas de recursos humanos com metas de logística, por exemplo, para motivar melhorias no desempenho. Dessa forma, os clientes estarão satisfeitos se os trabalhadores também estiverem satisfeitos com o trabalho que fazem (TOKMAN, RICHEY e CHEN, 2011).

Apresentados os principais papéis da orientação para o mercado contidos nos artigos selecionados, passa-se a seguir à análise dos papéis da integração interfuncional. Da análise desses 22 trabalhos foi possível identificar algumas categorias de papéis exercidos pela integração interfuncional (aqui admitidas todas suas variações citadas na metodologia deste trabalho como: *cross-functional integration, collaboration ou cooperation; inter-functional integration, collaboration ou cooperation; e inter-departmental integration, collaboration ou cooperation*). São elas: a) Integração Interfuncional como um antecedente ou componente da estratégia de Orientação para Mercado; b) Integração Interfuncional como uma ferramenta que auxilia a adoção da estratégia de Orientação para o Mercado; c) Integração Interfuncional com atuação independente da Orientação para Mercado; d) Outras abordagens para a Integração Interfuncional. Na tabela 1 são apresentados os artigos selecionados conforme essa classificação.

Tabela 1. Classificação dos artigos apresentados (continua).

Classificação	Título	Autor (es)
Int. Interf. Anteced. ou Compon. da Orient. para Merc.	Identifying some internal S/F factors for NSD project performance	Boukis (2013)
	Logistics Service Orientation: an Integrated Strategy to Build Logistics Service Competency	Tokman, Richey e Chen (2011)
	Exploring the Relationship between Market Orientation and Sales and Marketing Collaboration	FitzHugh e Piercy (2011)
	Drucker's insights on market orientation and innovation: implications for emerging areas in high-technology marketing	Mohr e Sarin (2009)
	Market Orientation and New Product Development in Global Industrial Firms	Wren, Souder e Berkowitz (2000)
	An Enhanced Framework for Improving Cooperation Between Marketing and Other Functions: The Differential Role of Integrating Mechanisms	Maltz (1997)
	Testing interaction effects of the dimensions of market orientation on marketing program creativity	Im, Hussain, Sengupta (2008)
	A Cross-National Validation of the Narver and Slater Market Orientation Scale	Ward, Girardi e Lewandowska (2006)
	Strategic Orientation of the Firm, Manufacturing Flexibility Capabilities, and Business Performance: A Conceptual Framework	張世佳 林如貞 (2005)
Ferramenta	Can the exploitation of information technology enable service orientation in the organization?	Shang e Wu (2009)
	Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation	Atuahene-Gima (2005)
Int. Interf. Independente de Orient. Para Mercado	Exploring the drivers of new product success for business in Asia: a meta-analysis	Huang e Tsai (2013)
	The role of lean launch execution and launch timing on new product performance	Calantone e Di Benedetto (2012)

Tabela 1. Classificação dos artigos apresentados (conclusão).

Classificação	Título	Autor (es)
Int. Interf. Independente de Orient. Para Mercado	Launch timing and launch activities proficiency as antecedents to new product performance	Calantone, Di Benedetto e Rubera (2012)
	Expecting Marketing Activities and New Product Launch Execution to be Different in the U.S. and China: Na Empirical Study	Calantone, Di Benedetto, Song (2011)
	Market Orientation and Technology Innovation in Korean IT SMEs: The Moderating Role of Cross-functional Cooperation and Cooperation with Outside Organizations	Shin, Seo e Hirakawa (2010)
	The impacts of IT Infrastructure Flexibility on New Product Competitive Advantages	Jung, Kim e Im (2007)
	Managing Information in New Product Development: A Literature Review	Frishammar (2005)
	Original equipment manufacturers (OEM) manufacturing strategy for network innovation agility: the case of Taiwanese manufacturing networks	Lin (2004)
	Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance	Kahn (2001)
Outras Abord.	Proactive/Responsive Market Orientation and Marketing—Research and Development Integration	Lamore, Berkowitz, Farrington (2013)
	Market orientation: relation to structure and performance	Green Jr., Inman, Brown e Willis (2005)

Fonte: Elaboração própria com resultados de pesquisa bibliométrica

Em relação à primeira classificação apresentada, a integração interfuncional como um antecedente ou componente da estratégia de orientação para o mercado, foi constatado que esses artigos possuem em comum o fato de abordarem a integração interfuncional como uma variável da qual a estratégia de orientação para mercado depende de forma considerável. Os seis primeiros artigos a colocam mais como uma situação que antecede a estratégia de orientação para mercado enquanto as três últimas a colocam como uma variável de grande importância para a consecução dessa estratégia. Nesses três últimos artigos também são consideradas outras variáveis como orientação para o cliente e orientação para o concorrente, conforme proposto por Naver e Slater (1990).

A segunda classificação tem como característica principal a abordagem da integração interfuncional como uma ferramenta auxiliar da estratégia de orientação para mercado. Nos dois artigos inclusos nessa classificação foi observado que a integração interfuncional é tratada de modo secundário a outras variáveis que são o foco desses trabalhos, sendo no primeiro artigo o uso da tecnologia da informação com o objetivo de criar uma orientação para serviço, e no segundo artigo, a superação do dilema estratégico de exploração de competências de inovação dos produtos existentes e seus efeitos de rigidez disfuncional pela substituição e renovação completa deles por novas competências.

Na terceira classificação, na qual nove dos 22 artigos selecionados foram incluídos, a integração interfuncional e a orientação para mercado foram tratadas como estratégias independentes, porém considerando que a relação entre elas produz um efeito positivo para o desempenho das organizações, principalmente nas atividades relacionadas ao desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Percebe-se pela análise dos resumos desses artigos, que nesses casos, a orientação para mercado é benéfica para as organizações por alinhar elas às vontades de seu público (mercado) enquanto que a integração interfuncional alinha as diversas áreas da empresa ao objetivo de atender esse mercado, favorecendo principalmente a troca de informações entre membros de diversas áreas.

Na última classificação, estão dois artigos que, aparentemente, apresentam visões divergentes aos anteriores. No artigo *Market Orientation: relation to structure and performance*, os autores investigaram se alguns construtos tidos como antecedentes da estratégia de Orientação para Mercado de fato o são. Dentre esses construtos analisados, a integração interfuncional não apresentou relação positiva para um antecedente de orientação para mercado. No segundo artigo incluso na classificação de outras abordagens, qual seja *Proactive/Responsive Market Orientation and Marketing – Research and Development Integration*, os autores investigaram a integração da área de Pesquisa e Desenvolvimento com a área de Marketing, constatando que essa integração é responsável por uma orientação para mercado mais responsiva e que o sucesso da empresa depende de uma orientação para mercado mais proativa, focada nas inovações. O foco nas necessidades futuras, segundo os autores, resulta em uma sinergia maior entre as áreas. Nesse caso, a orientação para mercado proativa passaria a se constituir em um antecedente da integração interfuncional.

4.2. Os elementos da dinâmica de integração interfuncional

Como foi abordado no início, a dinâmica da integração interfuncional faz referência à ação de cinco elementos envolvidos no processo no qual interagem duas ou mais áreas funcionais, ou departamentos, dentro da organização: pontos de contato, fatores de integração, formalidade/informalidade, nível de integração e os impactos da integração (PIMENTA, 2011).

As pesquisas analisadas não aprofundam na formalidade/informalidade dos pontos de contato, e unicamente no caso de Atuahene-Gima (2005) e de Frishammar (2005) é mencionado o nível de integração, porquanto a tomada de decisões sobre locação de recursos baseadas na informação do mercado e o desempenho da inovação são favorecidos quando que houver maiores níveis de coordenação interfuncional; além disso, ressalta a consideração do entorno no qual se desenvolve a organização, pois em contextos turbulentos ou produtos que precisem de mudanças radicais, níveis maiores de integração favorecem e melhoram os resultados relacionados com esses processos (FRISHAMMAR, 2005). Mesmo assim, com a revisão feita, o autor ressalta que um alto nível de integração traz efeitos positivos para a maioria das organizações (p.268).

Em relação aos pontos de contato o marketing é considerado como a área que enlaça com as outras, fundamentada no relacionamento que os estudos filtrados têm com a orientação para o mercado, caracterizada pelo interesse e ação sobre as informações do mercado relacionada com o cliente, a concorrência, e suas necessidades e tendências atuais e latentes (DAY, 1999). O marketing, então, é considerado como uma atividade “boundary-spanning” (HULT, 2011).

Dado que a maioria dos textos analisam a inovação e o desenvolvimento de produtos e serviços, pesquisa e desenvolvimento é um ponto de contato chave, junto com manufatura, ao estar na cadeia de criação de ideias e sua materialização em um produto ou um serviço (KAHN, 2001; ATUAHENE-GIMA, 2005; FRISHAMMAR, 2005;). Ao analisar o impacto das tecnologias de informação (IT) na criação de novos produtos, Jung, Kim e Im (2007) estabelecem a relação unicamente entre marketing e manufatura; já Lamore, Berkowitz e Farrington (2013) integram somente marketing e pesquisa e desenvolvimento em organizações que identificam sua orientação para o mercado como responsiva e proativa.

Outros autores acrescentam pontos de contato a esses três: por um lado, Maltz (1997) adiciona o departamento de finanças no processo de integração como uma função necessária no desenho de estratégias para concorrer de forma efetiva no mercado, Mohr e Sarin (2009) incluem a área de logística na integração com marketing, finanças, pesquisa e desenvolvimento e manufatura, considerando mercados de alta tecnologia, assim como Calantone e Di Benedetto (2012) envolvem a área de produção.

Por sua parte, Im, Hussain e Sengupta (2008) abarcam ao departamento de engenharia na criação dos programas de marketing que sejam capazes de gerar inteligência de mercado, ao interagir com marketing, manufatura e pesquisa e desenvolvimento.

Com a visão sobre a orientação ao serviço, influenciado pela orientação ao mercado interno e externo, Tokman, Richey e Chen (2011) estabelecem a importância da integração das áreas de logística, marketing e compras; assim como Fitzhugh e Piercy (2011) retomam a relação entre os departamentos de marketing e vendas, como parte da orientação para o mercado.

Tabela 2. Pontos de contato abordados pelos autores achados.

Pontos de Contato	Autores
Marketing e manufatura.	Jung, Kim e Im (2007)
Marketing e pesquisa e desenvolvimento.	Lamore, Berkowitz e Farrington (2013)
Marketing, pesquisa e desenvolvimento, e manufatura.	Kahn (2001), Atuahene-Gima (2005), Frishammar (2005)
Marketing, pesquisa e desenvolvimento, manufatura e finanças.	Maltz (1997)
Marketing, pesquisa e desenvolvimento, manufatura, finanças e logística.	Mohr e Sarin (2009)
Marketing, manufatura, logística e produção.	Calantone e Di Benedetto (2012)
Marketing, pesquisa e desenvolvimento, manufatura e engenharia.	Im, Hussain e Sengupta (2008)
Marketing, logística e compras.	Tokman, Richey e Chen (2011)
Marketing e vendas.	Fitzhugh e Piercy (2011)

Fonte: Elaboração própria com resultados de pesquisa bibliométrica

Entre os elementos citados pelos autores se estabelece a importância de ferramentas que permitem que a integração aconteça e produza os resultados esperados. Dessa forma, nos estudos analisados foram identificados, principalmente, três fatores de integração: a comunicação constante entre funções e pessoas, informação compartilhada sobre as características e condições do entorno e sua gestão efetiva, e as equipes interfuncionais (Tabela 2).

Sobre as equipes interfuncionais, ressalta a análise feita por Im, Hussain e Sengupta (2008), na qual, ao analisar o impacto de cada um dos três elementos comportamentais definidos por Narvel e Slater (1990): orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional, supõem que organizações muito orientadas ao cliente evitam o trabalho em equipes multidisciplinares pelo risco de ouvirem ideias que fujam do programa de marketing.

Tabela 3. Fatores de integração abordados pelos autores achados.

Fatores de integração	Autores
Informação compartilhada	Atuahene-Gima (2005); Frishammar (2005); Ward, Girardi e Lewandowska (2006); Jung, Kim e Im (2007); Lamore, Berkowitz e Farrington (2013)
Comunicação constante	Atuahene-Gima (2005); Im, Hussain e Sengupta (2008); Tokman, Richey e Chen (2011); Lamore, Berkowitz e Farrington (2013)
Equipes interfuncionais	Atuahene-Gima (2005); Tokman, Richey e Chen (2011); Im, Hussain e Sengupta (2008); Boukis (2013)
Estilo de liderança	Calantone, Di Benedetto e Rubera (2012)
Motivação	Tokman, Richey e Chen (2011)
Estabelecimento de metas comuns	Atuahene-Gima (2005); Tokman, Richey e Chen (2011)
Colaboração entre funções	Lamore, Berkowitz e Farrington (2013)
Conhecimento das funções de outros	Atuahene-Gima (2005)

Fonte: Elaboração própria com resultados de pesquisa bibliométrica

O estilo de liderança e outro fator de integração citado de forma geral por Calantone, Di Benedetto e Rubera (2012) ao analisar os processos de lançamento de novos produtos, e como em conjunto com a integração interfuncional e a orientação para o mercado podem ajudar ao desempenho dos novos produtos. Tokman, Richey e Chen (2011) na análise da orientação ao serviço por meio da orientação ao mercado interno e externo, além da comunicação e informação compartilhada, frisam sobre o uso de ferramentas de Recursos Humanos, como fatores de integração, no estabelecimento de metas comuns e de motivações nos trabalhadores, para que conheçam e façam parte da criação de valor no produto e dos processos de satisfação do cliente. A colaboração, mesma entre funções, e o conhecimento das funções de outras áreas são fatores de integração citados ao facilitarem e melhorarem os processos de tomada de decisões.

Por último, alguns impactos da integração foram identificados, e estão diretamente relacionados com a orientação para o mercado, mas como foi analisado previamente, em alguns casos essa relação é causal ou é um resultado da orientação, segundo a visão utilizada pelos autores.

No caso de Calantone, Di Benedetto e Song (2011) o impacto da integração se dá por meio dos resultados positivos nos processos de desenvolvimento de novos produtos, o qual gera desempenho financeiro sustentável, estabelecendo vantagens competitivas para a organização. Relacionado também com o desenvolvimento de produtos, Atuahene-Gima (2005) frisa a importância da integração ao permitir novos olhares sobre as competências organizacionais para inovar e conseguir mudanças radicais em produtos e resultados.

A integração interfuncional, como parte da orientação para o mercado, permite conhecer ao cliente (JUNG, KIM e IM, 2007) e responder às necessidades dos clientes atuais, assim como analisar o entorno para conhecer e avaliar futuros requerimentos que podem guiar o desenvolvimento de novas ofertas; desta forma a responsividade é identificada como um impacto para a organização por Tokman, Richey e Chen (2011).

Em relação ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, o impacto identificado nas pesquisas é a melhora no desempenho do produto e do negócio. Calantone e Di Benedetto (2012) constataram que essa melhora no desempenho acontece como um efeito indireto da orientação para o mercado e da integração interfuncional.

Tabela 4. Impactos da integração abordados pelos autores achados.

Impactos da integração	Autores
Melhora desempenho do projeto	Boukis (2013)
Melhora desempenho do produto	Frishammar (2005); Calantone, Di Benedetto e Rubera (2012); Calantone e Di Benedetto (2012)
Melhora desempenho do negócio	Fitzhugh e Piercy (2011)
Competências organizacionais para inovar e conseguir mudanças radicais em produtos e resultados	Atuahene-Gima (2005)
Vantagem competitiva	Calantone, Di Benedetto e Song (2011)
Responsividade	Tokman, Richey e Chen (2011)
Conhecimento do mercado	Jung, Kim e Im (2007)

Fonte: Elaboração própria com resultados de pesquisa bibliométrica

Na integração interfuncional como elemento constituinte ou estratégia paralela da orientação para o mercado, conforme os estudos analisados, cada ponto de contato terá ferramentas e impactos ajustados a sua dinâmica. Da mesma forma que as condições do contexto devem ser analisadas, as características da organização também devem ser avaliadas em relação ao conhecimento sobre a orientação para o mercado e as práticas que fazem parte da estratégia relacionada com essa decisão organizacional.

5. Conclusões

Segundo Day (1999), a responsividade é componente da inteligência de mercado que faz parte de uma organização orientada para mercado. Seguindo a mesma linha de pensamento a respeito da responsividade, Calantone, Di Benedetto e Rubera (2012) afirmam que a orientação para o mercado, juntamente à integração interfuncional e ao estilo de liderança são elementos que contribuem para favorecer o tempo e a velocidade nos processos de desenvolvimento e lançamento de novos produtos.

Através dos resultados encontrados foi possível verificar que tanto a orientação para o mercado quanto a integração interfuncional estão relacionadas ao desempenho melhorado do produto, uma vez que promovem melhorias nestes aspectos levantados (tempo e velocidade nos processos de desenvolvimento e lançamento de novos produtos, por exemplo) (CALANTONE e DI BENEDETTO, 2012).

Ainda, pode-se verificar a partir das discussões apresentadas que a inovação, que se encontra relacionada ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços (BOUKIS, 2013), também acaba sendo influenciada, conseqüentemente, pelo grau de orientação para o mercado que a empresa apresenta. Além das funções de contribuir para a responsividade da empresa, a orientação para o mercado também assume a função de alinhar as necessidades de mercado da empresa. Concomitantemente, a integração interfuncional trabalha as informações existentes, de forma que seja gerada a oferta adequada tanto para o mercado quanto para a empresa (FISHAMMAR, 2005).

As pesquisas analisadas permitiram analisar os elementos da dinâmica da integração interfuncional, pensando nesta como um antecedente da orientação para o mercado, mas há ainda diferenças na definição e nas abordagens feitas para esses conceitos, e que consideram tanto a visão de cultura de Narver e Slater (1990) como a de Jaworski e Kohli (1990) como aplicação direta de marketing. Mesmo assim, foram reconhecidos nestes estudos vários pontos de contato que favorecem a orientação para o mercado quando marketing é envolvido.

Há processos, como os de desenvolvimento de produtos, nos quais o marketing passa a um segundo nível de importância no momento da manufatura, mas teve participação na visão estratégica do mercado para o qual aquele produto vai ser produzido. As equipes interfuncionais, a comunicação e os fluxos constantes de informações sobre o mercado e seus elementos são três fatores de integração reconhecidos em algumas das pesquisas analisadas e por meio das quais acontece a colaboração entre diferentes funções.

A revisão feita permite identificar as áreas que estão sendo pesquisadas em relação à orientação para o mercado e integração interfuncional, mesmo assim, pelos resultados iniciais obtidos nas buscas, ainda são poucos aqueles que estabelecem ou analisam a relação direta entre eles; dessa forma pesquisas podem ser feitas para analisar as áreas, os processos e as atividades que precisam ser integradas para que uma organização possa dizer que sua estratégia está orientada para o mercado, além do desenvolvimento de produtos.

Em relação aos construtos que foram pesquisados, recomenda-se realizar uma pesquisa que envolva aqueles elementos que podem estar relacionados, por exemplo, *market-driven* no lugar de *market orientation*, assim como o termo *coordination* no lugar de *integration*, *collaboration* ou *cooperation*.

6. Referências

- BASTOS DE PAULA, M. *et. al.* Produção sobre terceiro setor no Brasil: pontualidade, dispersão e lacunas teóricas. In: XXXIV ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- BOUKIS, A. (2013). Identifying some internal S/F factors for NSD project performance. **International Journal of Retails & Distribution Management**. V.41, i.7.
- CALANTONE, R. J. e DI BENEDETTO, A. (2012). The role of lean launch execution and launch timing on new product performance. **Journal of the academy of Marketing Science**. V.40, i.4., p.526-538.
- CALANTONE, R.; DI BENEDETTO, A. e RUBERA, G. (2012). Launch timing and launch activities proficiency as antecedents to new product performance. **Journal of Global Scholars of Marketing Science: Bridging Asia and the World**, v. 22, i.4
- CALANTONE, R.; DI BENEDETTO, A. e SONG, M. (2011). Expecting marketing activities and new product launch execution to be different in the U.S. and China: an empirical study. *International Journal of China Marketing* vol. 2(1), p. 14-44
- CHEN, H.; MATTIODA, D. e DAUGHERTY, P. (2007). Firm-wide integration and firm performance. **The International Journal of Logistics Management**, Vol. 18 Iss: 1, 5-21
- CHIMHANZI, J. (2004). The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation. **European Journal of Marketing**, Vol. 38 Iss: 1/2, pp.73 – 98
- DAY, G. (1999). **The market driven organization**. New York: The Free Press.
- ESPER, T.; ELLINGER, A.; STANK, T.; FLINT, D. e MOON, M. (2009). Demand and supply integration: a conceptual framework of value creation through knowledge management. **Journal of the Academy Marketing Sciences**. 38: 5-18.
- FITZHUGH, K. e PIERCY, N. (2011). Exploring the Relationship between Market Orientation and Sales and Marketing Collaboration. **Journal of Personal Selling & Sales Management**. V31, Issue 3, pp. 287-296
- FRISHAMMAR, J. Managing Information in New Product Development: A Literature Review. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 02, n. 03, p. 259-275, 2005.
- GARCÍA, N.; SANZO, M. e TRESPALACIOS, J. (2005). La integración interfuncional como condicionante del rendimiento de un nuevo producto. Un enfoque de marketing relacional. **Revista de Economía y Empresa**. 52 y 53 (2ª época) 3º cuatrimestre 2004 y 1º cuatrimestre 2005: 139-156
- GREEN JR., K.; INMAN, R.; BROWN, G. e WILLIS, T. (2005). Market orientation: relation to structure and performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 20 Iss 6 pp. 276 - 284
- HAUPTMAN, O. e HIRJI, K. K. (1999), Managing integration and coordination in cross-functional teams: an international study of Concurrent Engineering product development. **R&D Management**, 29: 179–192.
- HILLETOFTH, P. e LÄTTILÄ, L. (2012). Framework for demand chain and supply chain coordination. **International Journal Services Sciences**. 4: 240-256
- HUANG, C. e TSAI, K (2013). Exploring the drivers of new product success for business in Asia: a meta-analysis. **Asia Pacific Business Review**. V.19, Issue 3, 2013

- HULT, G. (2011). Toward a theory of the boundary-spanning marketing organization and insights from 31 organizational theories. **Journal of the Academy of Marketing**, v.39, n.4, p. 509-536
- IM, S.; HUSSAIN, M.; SENGUPTA, S. Testing interaction effects on the dimensions of market orientation on marketing program creativity. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 8, p. 859-867, 2008.
- JAWORSKI, B. e KOHLI, A. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. **The Journal of Marketing**. 57., n.3: 53-70
- JUNG, S., KIM, J. e IM, K. (2007). The impacts of IT Infrastructure Flexibility on New Product Competitive Advantages. **Investigación Informática Gyeongsseup** N ° 2, p.2-28
- KAHN, K. (2001). Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance. **The Journal of Product Innovation Management**. Vol. 18. pp. 314-323
- KOHLI, A. e JAWORSKI, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **The Journal of Marketing**: 1-18
- LAMBERT, D. e COOK, R. (1990). Integrating Marketing and Logistics for Increased Profit. **Business**, 40, 3, 22-29
- LAMORE, P.; BERKOWITZ, D. e FARRINGTON, P. (2013). Proactive/Responsive Market Orientation and Marketing—Research and Development Integration. **The Journal of Product Innovation Management**. 30(4). pp. 695-711
- LIN, B. -W. Original equipment manufacturers (OEM) manufacturing strategy for network innovation agility: the case of Taiwanese manufacturing networks. **International Journal of Production Research**, v.42, n. 5, p. 943-957, 2004.
- MALTZ, E. An Enhanced Framework for Improving Cooperation Between Marketing and Other Functions: The Differential Role of Integrating Mechanisms. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, n. 1, p. 83-98, 1997.
- MOHR, J.J.; SARIN, S. Drucker's insights on market orientation and innovation: implications for emerging areas in high-technology marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 37, n. 1, p. 85-96, 2008.
- NARVER, J. e SLATER, S. (1990). The effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**: 20-35.
- PERKS, H. (2007), Inter-functional Integration and Industrial New Product Portfolio Decision Making: Exploring and Articulating the Linkages. **Creativity and Innovation Management**, 16: 152–164.
- PIMENTA, M. (2011). Caracterização da dinâmica de integração interfuncional: um estudo multicaso em marketing e logística. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP.
- PIMENTA, M.; SILVA, A. e YOKOYAMA, M. (2011). Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de integração e colaboração. **Revista Eletrônica de Administração Porto Alegre**. Edição 70 – Vol. 17, N° 3, p. 716-741
- PIMENTA, M.; SILVA, A. e TATE, W. (2014). Developing and Managing Cross-Functional Teams: A Multi-Case Study of Brazilian Manufacturing Companies. **Journal of Technology Management & Innovation**. Vol 9, Issue 2

- ROUZIÈS, D.; ANDERSON, E.; KOHLI, A., MICHAELS, R.; WEITZ, B. e ZOLTNERS, A. (2005). Sales and Marketing Integrations: A proposed Framework. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 25:113-122.
- SHANG, S. e WU, Y. Can the Exploitation of Information Technology Enable Service Orientation in the Organization? (2009). AMCIS 2009 Proceedings. Paper 26
- SHIN, J.K.; SEO, J. H.; HIRAKAWA, H. Market Orientation and Technology Innovation in Korean IT SMEs: The Moderating Role of Cross-functional Cooperation and Cooperation with Outside Organizations. **Studies in Regional Science**, v. 40, n. 4, p. 921-939, 2010.
- SILVA, A.; LOMBARDI, G. e PIMENTA, M. (2013). Alinhamento interfuncional: um estudo exploratório sobre os pontos de contato entre marketing, logística e produção. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 4, 863-881
- STANK, T.; DAUGHERTY, P. e ELLINGER, A. (1999). Marketing/Logistics Integration and Firm Performance. **The International Journal of Logistics Management**, Vol. 10 Iss: 1, 11-24
- TOKMAN, M., RICHEY, G. e CHEN, H. (2011). Logistics Service Orientation: an Integrated Strategy to Build Logistics Service Competency. **Journal of Transportation Management**. pp.27-46
- WARD, S., GIRARDI, A. e LEWANDOWSKA, A. (2006). A Cross-National Validation of the Narver and Slater Market Orientation Scale. **Journal of Marketing Theory and Practice**, V.14, Issue 2, pp. 155-167
- WLAZLAK, P. e JOHANSSON, G. (2014). R&D in Sweden and manufacturing in China: a study of communication challenges. **Journal of Manufacturing Technology Management**. Vol. 25 No. 2: 258-278
- WREN, B. M.; SOUDER, Wm. E; BERKOWITZ, D. Market Orientation and New Product Development in Global Industrial Firms. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 6, p. 601-611, 2000.
- 張世佳林如貞 (2005). Strategic Orientation of the Firm, Manufacturing Flexibility Capabilities, and Business Performance: A Conceptual Framework. Disponível em: <http://ir.ntcb.edu.tw:8080/handle/987654321/98>. Acesso em: 25 de julho de 2015.