

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

VIRGILIO MUNDIM COSTA

**O PAPEL DA INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL NA GERAÇÃO DE VALOR EM
PROCESSOS DE GESTÃO DE DEMANDA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR
DE MEIOS DE PAGAMENTO**

**UBERLÂNDIA
2019**

VIRGILIO MUNDIM COSTA

**O PAPEL DA INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL NA GERAÇÃO DE VALOR EM
PROCESSOS DE GESTÃO DE DEMANDA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR
DE MEIOS DE PAGAMENTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta

**UBERLÂNDIA - MG
2019**

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

C837 2019	Costa, Virgílio Mundim, 1990- O PAPEL DA INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL NA GERAÇÃO DE VALOR EM PROCESSOS DE GESTÃO DE DEMANDA [recurso eletrônico] : UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE MEIOS DE PAGAMENTO / Virgílio Mundim Costa. - 2019. Orientador: Marcio Lopes Pimenta. Coorientador: Marcio Lopes Pimenta. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-graduação em Administração. Modo de acesso: Internet. Disponível em: http://dx.doi.org/10.14383/ufu.di.2019.2030 Inclui bibliografia. 1. Administração. I. Lopes Pimenta, Marcio, 1977-, (Orient.). II. Lopes Pimenta, Marcio, 1977-, (Coorient.). III. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-graduação em Administração. IV. Título.	CDU: 658
--------------	---	----------

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:
Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091
Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

ATA DE DEFESA

Programa de Pós-Graduação em:	Administração				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Acadêmico PPGA - Número 119				
Data:	10 de maio de 2019	Hora de início:	10:00	Hora de encerramento:	12:21
Matrícula do Discente:	11712ADM023				
Nome do Discente:	Virgílio Mundim Costa				
Título do Trabalho:	O PAPEL DA INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL NA GERAÇÃO DE VALOR EM PROCESSOS DE PREVISÃO DE DEMANDA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE MEIOS DE PAGAMENTO.				
Área de concentração:	Gestão Organizacional				
Linha de pesquisa:	Organização e Mudança				
Projeto de Pesquisa de vinculação:					

Reuniu-se no Bloco 1A, sala 1A252, Campus Santa Mônica, da Universidade Federal de Uberlândia, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração, assim composta: Professores Doutores: André Francisco Alcântara Fagundes (FAGEN/UFU), Darly Fernando Andrade (FAGEN/UFU), Daniel Carvalho de Rezende (UFLA) e Márcio Lopes Pimenta orientador(a) do(a) candidato(a). Ressalta-se que o(a) Professor(a) Dr(ª). Daniel Carvalho de Rezende participou da defesa por meio de webconferência e os demais membros da banca e o(a) aluno(a) participaram in loco.

Iniciando os trabalhos o(a) presidente da mesa, Dr(a). Márcio Lopes Pimenta, apresentou a Comissão Examinadora e o candidato(a), agradeceu a presença do público, e concedeu ao Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do(a) Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

Aprovado.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.

Documento assinado eletronicamente por **Márcio Lopes Pimenta, Professor(a) do Magistério Superior**, em 10/05/2019, às 12:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º,

https://www.sei.ufu.br/sei/controlador.php?acao=documento_imprimir_web&acao_origem=arvore_visualizar&id_documento=1376376&infra_siste... 1/2

VIRGILIO MUNDIM COSTA

**O PAPEL DA INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL NA GERAÇÃO DE VALOR EM
PROCESSOS DE GESTÃO DE DEMANDA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR
DE MEIOS DE PAGAMENTO**

Dissertação aprovada para a obtenção do
título de Mestre em Administração no
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Faculdade de Gestão e
Negócios da Universidade Federal de
Uberlândia pela banca examinadora
formada por:

Uberlândia, 28/04/2019.

**Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta
(Orientador)
UFU – FAGEN**

**Prof. Dr. André Francisco Alcântara Fagundes
UFU – FAGEN**

**Prof. Dr. Darly Fernando Andrade
UFU – FAGEN**

**Prof. Dr Daniel Carvalho de Rezende -
UFLA**

Dedico este trabalho a todos os
que me apoiaram nesse período
e contribuíram para atingir o
meu objetivo.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço o apoio e a compreensão de meus familiares durante esta jornada. Vocês foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. Especialmente, agradeço aos meus pais, meu irmão e, em memória, as minhas avós Dalva Carlos e Leni Costa que sempre foram grandes exemplos e me incentivaram a buscar o conhecimento.

Aos meus amigos agradeço a confiança que sempre depositaram em mim e por acreditarem junto comigo neste trabalho. Em destaque, agradeço aqueles que compartilharam comigo a jornada do mestrado, os quais contribuíram na elaboração deste trabalho.

À Faculdade de Gestão de Negócios da Universidade Federal de Uberlândia e sua equipe de secretários e professores, os quais novamente me acolheram e se dispuseram a compartilhar seus conhecimentos para desenvolver o meu trabalho. Obrigada professores Valdir, Cíntia, André, Stella e Edson pelas aulas ministradas e sugestões para minha pesquisa.

Ao professor Márcio agradeço pelo apoio e por aceitar me orientar nesse projeto. Sua dedicação é um exemplo não só para mim, mas para todos que almejam um dia ensinar. Durante o período mais desafiador que enfrentei, pude contar com você não só como professor, mas como amigo. Obrigado pela sua disposição e ajuda de sempre.

RESUMO

As funções de Marketing, Vendas e Operações precisam estar integradas dentro de uma organização. Nesse sentido, a integração interfuncional tem um papel relevante nas relações entre a organização e seus clientes, ajudando a disseminar internamente as informações sobre o mercado. A integração interfuncional também pode ajudar a unir as funções participantes dos processos de demanda e suprimentos (DSI), e tal iniciativa, pode aliviar conflitos internos e melhorar a eficiência de toda a cadeia de suprimentos. A integração interfuncional também se apresenta como uma ferramenta indispensável para atingir um dos principais objetivos do marketing que é a criação de valor superior ao cliente. O objetivo deste estudo é analisar o funcionamento dos mecanismos de integração entre as funções envolvidas com processos de gestão de demanda e seus respectivos impactos na construção de valor para o cliente no setor de meios de pagamentos. Para alcançar essa proposta, foi realizado um estudo de caso em uma empresa de meios de pagamentos. A pesquisa foi realizada entre clientes e colaboradores da empresa através de questionários e entrevistas. Foram analisados fatores de integração presentes na organização e os mais citados pelos colaboradores são de natureza informal, no entanto, alguns fatores de integração formais foram capazes de estimular a ocorrência de outros fatores informais. Segundo os entrevistados, a integração interfuncional pode melhorar o compromisso com os objetivos comuns da organização como a entrega do serviço ao cliente e agilidade, consequentemente otimizando a qualidade dos serviços e a entrega do valor para o cliente.

Palavras-chave: Integração Interfuncional. Cadeia de Suprimentos. Valor para o Cliente, Meios de Pagamentos.

ABSTRACT

Marketing, Sales and Operations need to be integrated within an organization. In this sense, cross-functional integration has a relevant role in the relations between the organization and its clients, helping to internally disseminate market information. Cross-functional integration can also help unite the participant functions from the Demand and Supply Processes (DSI), mitigate internal conflicts and improve the efficiency of the entire supply chain. Cross-functional integration is also an essential tool for achieving one of the main marketing goals of creating superior customer value. The purpose of this study is to analyze the performance of the integration mechanisms between the demand management processes and their respective impacts on the customer value in the means of payments sector. A case study based on questionnaire surveys and interviews was carried out in a company engaged with the means of payment business. The integration factors present in the organization were analyzed and the most quoted by the employees were those of an informal nature, however, some formal integration factors were able to stimulate the occurrence of other informal factors. According to the interviewees, the cross-functional integration can improve the commitment to the common objectives of the organization as the delivery of the service to the client and agility, consequently optimizing the quality of the services and the delivery of the value for the client.

Keywords: Cross-functional integration. Demand management. Customer Value.

Means of Payment

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Criação de valor para o cliente através da integração entre demanda e suprimento.....	37
Figura 2. Desenho hipotético que ilustra interação, colaboração e perspectivas.	42
Figura 3. Processos de integração interfuncional.....	44
Figura 4. A estrutura da gestão de demanda.	50
Figura 5. Principais etapas do processo de Venda Nova na empresa estudada.	61
Figura 6. Principais fatores de integração e Impactos na criação de valor ao cliente.	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Definição do que é cocriação ou não cocriação de valor.	32
Quadro 2. Perspectivas no processo de criação a partição da lógica Serviço-Dominante.	33
Quadro 3. Fatores de Integração.	48
Quadro 4. A contribuição dos conceitos para Geração de Valor.	52
Quadro 5. Procedimentos da análise de conteúdo.	59
Quadro 6. Elementos da dinâmica Interfuncional.	60
Quadro 7. Resumo das etapas da pesquisa de campo.	60
Quadro 8. Quanto aos dados relacionados aos entrevistados.	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Quanto à área e local de trabalho dos respondentes online.	65
Tabela 3. Quanto à frequência das falhas apontadas nos fatores de integração.	76
Tabela 3. Impactos da Integração Interfuncional na Geração de Valor – Entrevista Presencial.....	84
Tabela 4. Quanto aos Impactos dos fatores de integração na Geração de Valor.	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Quanto aos entrevistados por nível hierárquico.....	63
Gráfico 2. Áreas funcionais pesquisadas.	64
Gráfico 3. Quanto aos fatores relevantes para a contratação do serviço.	88
Gráfico 4. Quanto ao motivo de satisfação com o serviço contratado.....	90
Gráfico 5. Quanto às sugestões de melhoria com o serviço contratado.	91
Gráfico 6. Quanto ao motivo da contratação com o serviço contratado.	93
Gráfico 7. Quanto ao motivo de satisfação para a gestão de frota.....	95
Gráfico 8. Quanto aos pontos a serem melhorados com o serviço contratado para gestão de frota.	97

LISTA DE ABREVIATURAS

B2B	<i>Business to Business</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DSI	<i>Demandand Supply Chain</i>
LDS	Lógica Dominante em Serviço
SC	<i>Supply Chain</i>
SCM	<i>Supply Chain Management</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Problema de pesquisa.....	18
1.2 Objetivos	21
1.2.1 Objetivo Geral	21
1.2.2 Objetivos Específicos.....	21
1.3. Justificativa.....	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 O VALOR PARA O CLIENTE	24
2.1.1 Conexão entre valor percebido, satisfação e experiência.....	27
2.2 A Lógica Dominante em Serviço: uma abordagem baseada em Marketing de Relacionamento	29
2.3 Integração entre processos de demanda e suprimentos	34
2.4 Integração Interfuncional	36
2.4.1 Conceito de Integração Interfuncional	38
2.4.2 Processos de Integração Interfuncional	42
2.5 A Gestão de demanda e a criação do valor	49
Fonte: Elaborado pelo autor	52
3 ASPECTOS METODOLOGICOS	53
3.1 Natureza, objetivo da pesquisa e métodos	53
3.2 Público da Pesquisa.....	54
3.3 Coleta de dados	55
3.3.1 Triangulação de dados.....	57
3.4 Análise de dados.....	59
4. RESULTADOS	61
4.1 Descrição da Organização e o cenário de mercado vigente.....	62
4. 2 Perfil dos colaboradores pesquisados.....	62
4.3 Processo da Gestão de demanda	65
4.4 Análise da integração interfuncional nos processos de demanda estudados	67
4.5 Fatores de integração presentes no processo de Gestão de Demanda.	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
5.1. Atendimento aos objetivos.....	100
5.2. Contribuições teóricas	102
5.3 Implicações práticas e gerenciais.....	103
5.4. Limitações e sugestões para futuras pesquisas.....	104

REFERÊNCIAS	106
APÊNDICE 1 – Roteiro de entrevista em profundidade com gestores funcionais	115
APÊNDICE 2 – Formulário para avaliar integração	116
APÊNDICE 3 – Roteiro de entrevista Online para subordinados dos entrevistados .	120
APÊNDICE 4 – Roteiro de entrevista Online – Clientes Benefício.....	121
APÊNDICE 5 – Roteiro de entrevista Online – Clientes Frota.....	122
APÊNDICE 6 – Impactos de integração por fator	123

1 INTRODUÇÃO

A gestão de demanda no contexto empresarial, pode ser melhor compreendida sob a visão de Frohlich e Westbrook (2002), ao afirmarem que os competidores mais admirados e temidos são empresas que ligam seus clientes e fornecedores em redes fortemente integradas, ao utilizarem o gerenciamento da cadeia de demanda.

A integração entre demanda e suprimentos (DSI – *Demand and Supply Integration*) simboliza uma abordagem estratégica que busca aprimorar a proposta de valor ao cliente (ESPER et al., 2010). Para obter sucesso na implantação da DSI, alguns autores destacam a gestão da integração interfuncional como elemento fundamental para o equilíbrio entre a gestão da demanda e suprimentos (HILLETOFT, 2011; ESPER et al., 2010). Dessa forma, a integração interfuncional é necessária para a realização de processos de gestão de demanda e criação de valor ao consumidor (FREITAS, 2017).

Para o cliente, valor é o resultado do conjunto de custos e benefícios pretendidos com a compra de um bem e/ou um serviço durante o processo de entrega pelos fornecedores (GRÖNROOS, 2011). Do ponto de vista de Vargo e Lush (2008), o valor é determinado pelo uso e, por isso, promove, dentro do sistema de serviços, interações respectivamente benéficas no sentido de sobrevivência e adaptabilidade. Os referidos autores defendem a criação de valor, na visão do cliente, como individual ou independente do fornecedor, isto é, durante a criação de valor independente, o cliente não interage com os processos internos do fornecedor e sim com os recursos obtidos na empresa.

Ainda o mesmo autor alega que a integração de funções internas tem grande papel na conexão existente entre a organização e os clientes, sendo esta uma forma de disseminar internamente as informações sobre o mercado, fator imprescindível para a existência de um bom relacionamento entre a empresa e o colaborador (GRÖNROOS, 2009).

No âmbito organizacional, a integração pode ser interna (entre as áreas funcionais), e externa (entre clientes, prestadores de serviço e fornecedores). Ambas buscam criar valor para os clientes e minimizar o esforço envolvido para obtenção de tal integração (GIMENEZ; VENTURA, 2005). A interfuncionalidade de áreas apresenta-se como uma ferramenta prática necessária para operacionalizar a integração entre processos de demanda e processos de suprimentos. Essa iniciativa

pode aliviar os conflitos e melhorar a eficiência de toda a cadeia de suprimentos (PIERCY; ELLINGER, 2015). Neste sentido, a integração interfuncional busca alcançar um dos principais objetivos do marketing que é a criação de valor superior ao cliente (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Lawrence e Lorsch (1967) definem integração como a qualidade do estado de colaboração existente entre os vários departamentos de uma organização, ou ainda, como o estado das relações interdepartamentais. Atualmente, em grande parte das empresas, as atividades de geração de vendas tornaram-se desconectadas de atividades operacionais necessárias ao cumprimento desta demanda e podem gerar objetivos conflitantes e oportunidades de negócios precipitados. De acordo com Pagell (2004), um dos desafios enfrentados pelas organizações é a necessidade de integrar as funções internas, assim como toda a cadeia de suprimentos.

De acordo com Kahn e Mentzer (1998, p. 56), integração é “o processo de interação e colaboração entre departamentos que os torna unidos em direção a uma organização coesa.” Os mesmos autores ressaltam que os processos de integração se classificam em três diferentes visões: processos de interação (basicamente formais); processos de colaboração (basicamente informais); uma abordagem conjunta entre interação e colaboração. Segundo eles, cada perspectiva conduz diferentes relevâncias relacionadas às preocupações dos gestores quanto à particularidade do relacionamento entre os departamentos.

1.1 Problema de pesquisa

Na literatura, há indicação de que as funções de marketing, operações e vendas devem ser integradas em processos de gestão de demanda, uma vez que o entendimento mútuo entre elas pode ajudar a alcançar melhores resultados para a organização (ESPER et al., 2010). A integração interfuncional apresenta-se como uma ferramenta fundamental para atingir o objetivo principal do marketing que é a criação de valor superior ao cliente (JAWORSKI; KOHLI, 1993; GRONROOS, 2011). A geração de valor ao consumidor depende, fortemente, da integração entre a Logística, Marketing e áreas afins que consistem em interfaces tensas potencializadas pela falta de alinhamento (VAN HOEK; MITCHELL, 2006).

Quando a empresa tem uma cultura organizacional que incentiva o trabalho em equipe, tende a ter um nível de integração mais elevado, enquanto culturas que se empenham em encontrar culpados pelos problemas em vez de direcionar esforços para encontrar soluções, são prejudiciais para a integração (PAGELL, 2004). Os gestores de uma organização devem buscar disseminar na cultura organizacional as características que valorizem aspectos da integração interfuncional e da orientação para o cliente, por meio de uma perspectiva sistêmica e processual (MCCORMACK; JOHNSON, 2001).

Os objetivos departamentais devem trabalhar em harmonia com aqueles da organização como um todo (SKRINJAR, TRKMAN 2013). No entanto, Lawrence e Lorsch (1967) destacam que os gerentes, na maioria das vezes, adotam orientações aos objetivos individuais de suas funções, ou se orientam para ações de curto prazo. Comportamentos como esses são responsáveis por originar conflitos internos que poderiam ser evitados se as decisões não fossem tomadas individualmente, isto é, se existisse integração entre as áreas.

A integração interfuncional apresenta-se como uma ferramenta prática necessária para operacionalizar a DSI (DSI – *Demand and Supply Integration*) e contribuir com a gestão dos inter-relacionamentos das funções que compõem os processos de demanda e suprimentos (JÜTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; ESPER et al., 2010; PIERCY; ELLINGER, 2015). Nesse sentido, é importante entender o conceito DSI conforme apresentado por Esper et al. (2010, p.7)

O equilíbrio entre suprimentos e demanda de informações de mercado e inteligência de negócios através de processos de gestão de conhecimento integrados para gerir estrategicamente as atividades de oferta e demanda com o objetivo de criar valor superior para o cliente.

Esper et al. (2010), identificaram processos específicos de gestão da demanda que necessitam de integração interfuncional, tais como: (1) Branding; (2) Posicionamento; (3) Lançamentos de novos produtos; (4) Propaganda; (5) Vendas; (6) Gerenciamento da força de vendas; (7) Promoções; (8) Relações públicas; (9) Precificação; (10) Distribuição; (11) Pesquisa de mercado; (12) Previsão de demanda. O presente estudo tem, como cerne, o último processo citado pelo autor, ou seja, a Previsão de Demanda.

Transações com cartões favorecem tanto usuários quanto o prestador de serviço, bem como os estabelecimentos comerciais. Os portadores de cartão, ao

realizarem seus pagamentos, operam com maior segurança, comodidade e facilidade, enquanto os estabelecimentos comerciais têm pontualidade no recebimento, rapidez e segurança na transação, além de ampliar o seu potencial de vendas e evitar risco de inadimplência, uma vez que tem a salvaguarda da bandeira da operadora.

Dentre os meios de pagamento, o Cartão de Crédito Bandeirado é o mais comum no mercado brasileiro. De acordo com Saab e Tavares (2002) e Melo (2006), esses cartões são emitidos por um banco e acolhido por uma bandeira. Toda conta de cartão de crédito possui um limite de compras definido pelo banco emissor e, com as compras efetuadas, o limite disponível que vai sendo reduzido conforme os gastos creditados e tornando inviáveis novas compras que excedam aquele limite. Assim, novas aquisições são negadas até que o titular receba a fatura mensal, quando então o seu pagamento libera o limite para ser usado novamente. O mercado já está saturado e requer grandes investimentos em marketing e possíveis novos diferenciais para o cliente, o que atua como barreira de entrada a novos lançamentos desse tipo de cartão. Tal situação também induz à adoção de programas de fidelização por parte dos bancos que, tradicionalmente, oferecem esse tipo de cartão.

Com base nessa análise de literatura, foi possível identificar uma lacuna a respeito da geração de valor por meio da integração interfuncional em processos de gestão de demanda no setor de cartões de benefícios. Os estudos sobre cartões de créditos se concentram em temas como detecção de fraude (WALKER; BRAUDE, et al., 1999, CHAN et al., 1999), disposição para pagamento (PRELEC; SIMESTER, 2001), taxas de juros sobre cartões de créditos (CALEM; MESTER, 1995). Ademais, a maior parte das publicações sobre meios de pagamento são relatórios de registro de patentes que não apresentam pesquisas científicas aceitas em periódicos relevantes. A literatura estudada concentra-se apenas no mercado de cartões de crédito e, mesmo assim, não apresenta ligação com a geração de valor, tampouco com os meios gerenciais para obtenção deste valor, ou sejam, a integração interfuncional, por exemplo.

É importante diferenciar os processos de Geração de valor entre o mercado de cartões de créditos e cartões de benefícios, pois neste último, há uma especificidade no processo de uso e escolha. Dessa forma, os estudos existentes na literatura sobre o tema não conseguem explicar o fenômeno da criação de valor nos cartões de benefícios e frotas.

A problemática na qual se envolve o presente tema refere-se, principalmente, aos desafios enfrentados pelas organizações, a fim de operacionalizar a integração entre as áreas de vendas, marketing e operações em processos de gestão de demanda, objetivando criar valor ao cliente no setor de meios de pagamentos. O assunto é pouco explorado na literatura e existem poucos estudos que abordam as dificuldades de integração causadas por falta de um comportamento colaborativo e de visões e objetivos não compartilhados.

Dessa forma, define-se a seguinte questão como problema desta pesquisa: como os mecanismos de integração entre vendas, marketing e operações são operacionalizados em processos de gestão de demanda, de modo a criar valor para o cliente do setor de meios de pagamentos?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o funcionamento dos mecanismos de integração entre as funções envolvidas com processos de gestão de demanda e seus respectivos impactos na construção de valor para o cliente no setor de meios de pagamentos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- A). Caracterizar os processos de gestão de demanda que dependem de marketing, vendas e operações.
- B). Analisar como a integração interfuncional, aplicada aos processos de gestão de demanda, pode gerar valor para os clientes;
- C). Verificar os fatores de integração interfuncional presentes dentro da organização;
- D). Identificar os impactos da integração entre marketing, vendas e operações sobre a precisão da gestão de demanda.

1.3. Justificativa

Muitas pesquisas específicas no campo da integração interfuncional têm sido realizadas desde a década de 1960 (LAWRENCE; LORSCH, 1967; ELLINGER, 2000; JÜTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; ENZ; LAMBERT, 2015; PIMENTA, 2011; JUGEND et al., 2018). A gestão da demanda no contexto da integração não é muito estudada de forma que se possa unir as pesquisas e discussões acadêmicas com a prática (PIERCY; ELLINGER, 2015).

A integração das funções internas pode proporcionar benefícios como a melhoria do desempenho dos departamentos e da organização como um todo (KAHN; MENTZER, 1996; PIMENTA; SILVA; Tate, 2016). Isso acontece através da facilitação da implementação de estratégias, coordenação de atividades interfuncionais e reestruturação de atividades. Além disso, a integração pode prover amplo suporte para tomada de decisão e planejamento dentro da organização através da redução de conflitos (ELLEGAARD; KOCH, 2014), além de agregar valor para serviço/produto entregue ao cliente (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, foram selecionadas as áreas de marketing, operações e vendas, por serem funções responsáveis pela criação de valor e da interação com os consumidores, além de trabalharem por meio de relações dentro das organizações, com a finalidade de aprimorar os processos de gestão de demanda (ELLINGER, 2000; PIMENTA, 2012; FREITAS, 2017)

É importante analisar a integração interfuncional e entender como sua prática pode ajudar no planejamento e no monitoramento de demanda (SANTOS; D'ANTONE, 2014). Além disso, a gestão da demanda no contexto da integração tem sido pouco estudada no sentido de unir os debates acadêmicos com a prática (PIERCY; ELLINGER, 2015). Hilletoth (2011) destaca que as organizações precisam estar atentas ao processo de criação de valor ao cliente. Para este autor, a integração entre marketing, operações e cadeia de suprimentos é um facilitador para este processo geração de valor agregado. Assim, a integração interfuncional são atividades que definem quão bem os departamentos trabalham em conjunto (ELLINGER, 2000).

A presente pesquisa justifica-se no âmbito acadêmico ao apresentar uma colaboração para os estudos sobre cadeia de suprimentos, especialmente para a

gestão de demanda, que pode receber suporte dos processos de integração interfuncional. Nesse sentido, é importante analisar esta integração e como as organizações interagem interna e externamente para realizar o planejamento e o monitoramento da demanda, além de permitir entender o que poderia auxiliar a administração da mesma e, sucessivamente, o monitoramento desse processo no contexto da gestão de demanda (SANTOS; D'ANTONE, 2014).

O estudo utiliza, como abordagem principal, a teoria da integração da demanda e suprimentos (DSI) a fim de compreender as possibilidades de otimizações no processo de gestão da demanda. Utiliza-se a integração interfuncional como ferramenta para se alcançar essa proposta e gerar valor para o cliente. Assim, em uma visão acadêmica, o estudo pode contribuir para preencher uma lacuna teórica referente a este processo pouco abordado em literaturas.

Sob o ponto de vista prático, o estudo pode sugerir que as organizações direcionem suas ações para a otimização dos processos de gestão de demanda por meio da gestão da integração interna.

Esta pesquisa envolve também aspectos sociais, pois busca promover a integração das áreas funcionais e minimizar os conflitos e as tensões relacionais entre os atores envolvidos. Acredita-se que, como consequência da melhoria da integração e do relacionamento no âmbito das organizações, seja possível formar um ambiente organizacional agradável e proporcionar melhor qualidade de vida aos colaboradores em suas atividades profissionais pela redução dos níveis de ansiedade através da gestão de conflitos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é considerado um meio para se obter indicação de caminho para as respostas procuradas e tem um fim em si (YIN, 2005). Para o desenvolvimento deste estudo, são analisados conceitos e definições considerados imprescindíveis para o entendimento mais profundo do fenômeno que é investigado na pesquisa.

Este capítulo está dividido em três partes. Inicia-se pela definição e criação de valor ao cliente. Em seguida, discorre sobre a integração entre demanda e suprimentos e, a terceira parte, aborda o tema integração interfuncional e as principais contribuições de pesquisas realizadas na área.

2.1 O VALOR PARA O CLIENTE

O conceito de valor para o cliente tem sido examinado no âmbito da pesquisa de marketing e apresenta conhecimentos úteis para a estratégia de ações (JENSEN, 2001). Uma definição aceita sobre valor foi proposta por Zeithaml (1988, p.14), pela qual o autor afirma que “valor é a avaliação global do consumidor da utilidade de um produto baseado na percepção do que é recebido e do que é dado. ”

Anderson e Narus (1998) procuraram identificar os motivos pelos quais fornecedores e clientes possuem perspectivas diferenciadas no que diz respeito aos benefícios econômicos, técnicos e sociais em relação à oferta prestada. O objetivo, sob uma óptica de gestão, é identificar modos de dar resposta a essa divergência e tornar os consumidores mais satisfeitos e propensos à fidelização à empresa.

Neste sentido, Kotler (2003) assevera que valor representa a combinação de fatores como qualidade, serviço e preço especificados para um mercado-alvo. Então, gerar valor significa um atributo que a organização possui ao desenvolver qualidade de produtos segundo a expectativa do consumidor. Assim, o marketing é colocado no início do processo de planejamento que, primeiro, escolhe o valor a ser agregado, segmenta o mercado e seleciona o público-alvo.

Sob a visão de Churchill Jr. e Peter (2000, p.14), “[...] o marketing voltado para o valor pressupõe que diferentes clientes podem avaliar o mesmo produto de maneiras diferentes, podendo mudar ao longo do tempo e em diferentes situações. ”

Neste sentido, valor é determinado pelo uso e, por isso promovendo o âmbito do sistema de serviços, interações respectivamente benéficas no sentido de sobrevivência e adaptabilidade (VARGO; LUSCH, 2008).

Grönroos (2008, 2011) defende a criação de valor, na visão do cliente, como individual ou independente do fornecedor, isto é, durante a criação de valor independente, o cliente não interage com os processos internos do fornecedor e sim com os recursos obtidos na empresa. Para Grönroos e Ravald (2011), os clientes são sempre os criadores de valor e os fornecedores têm a oportunidade de influenciar a criação de valor por meio de processos de interação nos quais ocorrem a participação do cliente e a integração de recursos.

Em 1989, Porter apontou que algumas atividades essenciais conduzidas pelas organizações envolvidas na cadeia produtiva são responsáveis pela criação de valor. No ponto de vista do autor, o valor é produzido pela organização e entregue para o cliente que é visto como um agente passivo, ao receber o valor criado pela organização.

Para o cliente, o valor resulta do conjunto de custos e benefícios adquiridos com a compra de bem e/ou serviço e durante o processo da entrega desses pelos fornecedores. A criação de valor para o cliente possibilita que o fornecedor amplie suas atividades de Marketing e Vendas no universo dos clientes, acrescentando informações nas atividades e nas interações existentes entre as empresas e os clientes (GRÖNROOS, 2011).

Keegan e Green (2000, p. 4) evidenciam que qualquer empresa que deseja superar os concorrentes precisa criar valor visível aos consumidores. Os processos que influenciam as expectativas dos clientes precisam ter um valor agregado e não deixar de fidelizar os clientes, seguindo as expectativas de crescimento do negócio.

Churchill e Peter (2000, p.48) admitem que a capacidade de se ter um desempenho melhor do que os concorrentes leva a empresa a uma vantagem competitiva. Sendo assim, a empresa precisa de oferecer algo que o mercado valorize, entregando mais valor do que esperado, ou seja, oferecendo mais benefícios ou reduzindo o custo de compra.

Grönroos e Ravald (1996) destacam que a entrega de valor superior aos clientes como algo imprescindível para o marketing de relacionamento, e o fato de uma empresa buscar produzir ainda mais valor é um diferencial competitivo que a ajuda a se destacar diante das demais. Anderson e Narus (1998) defendem essa

mesma ideia ao afirmarem que, quando o fornecedor tem um valor agregado aos seus produtos ou serviços, toda a negociação deixa de ser focada exclusivamente no preço.

Do ponto de vista de Kotler e Keller (2006) o valor é resultado das vantagens e custos tangíveis e intangíveis que são percebidos pelo consumidor, e geralmente estão relacionados com a qualidade, serviços e preço. Então, para se destacar em relação aos concorrentes, as empresas precisam transferir mais valor aos clientes, aproveitando do relacionamento para obter informações e as prioridades para cada cliente, e com isso, atender as necessidades dos mesmos.

De um ponto de vista diferente, o *Business to Business* (B2B), Grönroos explica que, para o cliente, o valor é resultado do conjunto de custos e benefícios pretendidos pelo cliente com compra de um bem e/ou serviço e durante o processo de entrega desse bem e/ou serviço pelos fornecedores (GRÖNROOS, 2011). A decisão final de um cliente por um produto está relacionada à percepção de valor agregado (GRÖNROOS, 2006; GRÖNROOS, 2011).

Já no setor de serviços, a escolha está relacionada às suas características e o valor é percebido através de um comparativo entre os benefícios percebidos pelo cliente e os custos para obtenção dos mesmos (WALTERS; LANCASTER, 1999; SANTOS; VARVAKIS, 2001). Para Grönroos (2009), os consumidores comparam o serviço prestado com as suas expectativas em relação a ele e é esse parâmetro que define a percepção de qualidade.

O sucesso de um fornecedor não depende apenas da forma como ele fornece ou realiza o serviço. Existem outros fatores importantes, muitas vezes subjetivos, mas que têm grande influência na criação do valor pelo cliente, como o momento da entrega, por exemplo, os sistemas de faturamento do fornecedor e as formas de lidar com os problemas de qualidade necessitando, dessa forma, de integração interna entre funções (GRÖNROOS, 2011).

Ainda a respeito do valor, Grönroos (2011) afirma que ele não deve ser tratado como um atributo incorporado ao produto, mas sob a perspectiva da Lógica Dominante do Serviço, como uma qualidade ou oferta criada nas e pelas interações de clientes e fornecedores. É importante ressaltar que esse inter-relacionamento não é exclusividade de um único departamento das organizações, mas deve ter o envolvimento de todos os colaboradores, colocando em prática as estratégias organizacionais (GRÖNROOS, 2009).

Compreende-se, então, que os relacionamentos internos e externos são decisivos para a criação de valor dos negócios, uma vez que “[...] uma das coisas mais valiosas para as empresas são seus relacionamentos - com clientes, empregados, fornecedores, distribuidores, revendedores e varejistas. ” (KOTLER 2003, p. 133).

2.1.1 Conexão entre valor percebido, satisfação e experiência.

A experiência prestação de serviços ocorre quando uma empresa tem a intenção de usar a esta oferta como uma fase para envolver consumidores na criação de um evento memorável (PINE II; GILMORE, 1998). Esses eventos iniciam-se com as interações existentes entre comprador e vendedor e que podem ser entendidas como as situações em que o prestador de serviços tem a oportunidade de mostrar ao cliente a qualidade de sua oferta (GRÖNROOS, 2003).

O empenho de se ter vantagem competitiva é conceituado por Powell, (2001) como o fator que justifica o desempenho superior das empresas, representando a partir dessas ações, o objetivo essencial da gestão estratégica. Neste sentido, os ativos intangíveis vêm exercendo um importante papel na geração de valor das empresas, especialmente por serem essenciais fontes de vantagem competitiva.

De acordo com Holbrook (1999), valor para o cliente é interativo, relativo, preferencial e experimental, ou seja, o valor percebido é relativo à percepção de cada consumidor e é necessário que um consumidor experimente algo para que, em seguida, suas percepções de valor sejam formadas.

O valor percebido só pode ser determinado com a efetiva experiência e a realização de uma comparação entre as expectativas com o que foi realmente obtido (Woodruff, 1997). Grönroos e Ravalid (1996) também defendem a importância da experiência na formação da percepção de valor e a importância de considerar que o consumo ocorre em diversos episódios que contribuem para dar ao consumidor uma perspectiva de valor.

Grönroos e Vöima (2013) sugerem que o âmbito do valor percebido passa por mudanças, migrando de perspectivas cognitivas para holísticas, isto é, mais abrangentes experienciais. Assim, o valor seria reconhecido no contexto da experiência do cliente como parte de sistemas sociais, ou ganhos monetários criados respectivamente por parceiros comerciais.

No ambiente B2B ou *Business To Business*¹, considera-se que, por meio da experiência vivenciada na prestação dos serviços, o consumidor forma suas percepções de valor e as expectativas com os serviços podem ser consideradas como um importante antecedente da avaliação ele faz quanto à performance desse tipo de produto (IRENE; BERENGUER; CERVERA, 2008).

No setor de prestação de serviços, as empresas também precisam destacar e agregar valor para o cliente, de maneira que ele esteja satisfeito com o dinheiro investido para que as necessidades e os desejos sejam realizados, representando no mercado uma estratégia competitiva (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010; GRÖNROOS, 2009).

As percepções de valor construídas por clientes do ambiente B2B emergem, portanto, das suas interações com o provedor de serviços (IRENE; BERENGUER; CERVERA, 2008). A relação existente entre a satisfação e a expectativa do consumidor tem sido encontrada na literatura (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2002).

Nessa perspectiva, Johnston e Kong (2011) destacaram a importância de se entender a experiência sob o ponto de vista do cliente, seja no ambiente B2C² ou B2B, em busca de entender como ele compreende e sente toda a comunicação existente estabelecida com o prestador de serviços. Essa experiência do cliente pode ser fundamental para se identificar determinado comportamento.

No ambiente B2B (*Business to business*), o cliente precisa de ter uma experiência positiva, estar satisfeito com o serviço, uma vez que existem custos de troca, isso porque nos relacionamentos existentes entre cliente-fornecedor, o sacrifício necessário para uma possível troca de fornecedor pode envolver desgastes e prejuízos significantes, que pode até inibir uma possível alteração de fornecedor (FIOL; TENA; GARCÍA, 2011; LAM et al., 2004).

Os colaboradores de uma organização precisam estar alinhados com a criação e entrega de valor aos clientes, executando todas as estratégias empresariais (GRÖNROOS, 2009). Criar valor para os consumidores deve ser a razão de existência da empresa e, certamente, para o seu sucesso (SLATER, 1997) e, nesse contexto, a

¹ O B2B ou Business to Business é o comércio entre empresas ou corporações, cuja principal característica é ser um processo entre pessoas jurídicas apenas, ou seja, empresas conduzindo negócios com outras organizações empresariais. (Nota do autor).

² Ao contrário do B2B, o B2C refere-se à venda para o consumidor (nota do autor).

integração interfuncional apresenta-se como uma ferramenta fundamental para se atingir o objetivo principal do marketing, ou seja, a criação de valor superior ao cliente (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Para isso, é importante analisar a integração interfuncional e como as organizações interagem interna e externamente para realizar o planejamento e o monitoramento da demanda, além de entender o que poderia auxiliar a gestão da demanda e, sucessivamente, o monitoramento desse processo (SANTOS; D'ANTONE, 2014).

Nesse sentido, a referência sobre a integração entre demanda e suprimentos (DSI – *Demand and Supply Integration*) simboliza uma abordagem estratégica que busca aprimorar a proposta de valor ao cliente, a fim de criar valor no mercado. Essa temática interconecta vários conceitos relacionados nas áreas de Marketing e Supply Chain, incluindo: integração interfuncional e geração de valor (ESPER et al., 2010), cerne deste estudo.

2.2 A Lógica Dominante em Serviço: uma abordagem baseada em Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento surge como uma inovação do setor para a nova era competitiva. Para Kotler e Keller (2006, p.21), o marketing é um processo social pelo qual pessoas e grupo de pessoas adquirem a sua necessidade ou desejo com a criação, oferta e liberdade de negociação de produtos e serviços, ou seja: “[...] função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para clientes, bem como para a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.”

Assim, o marketing de relacionamento surgiu com a finalidade de auxiliar as organizações a estreitar as relações com seus consumidores, mostrando que estão empenhadas em satisfazer as suas necessidades. Na visão de Gummesson (2002), este tipo de marketing é baseado nas interações no âmbito da rede de relacionamento, buscando uma forma de integrar clientes às organizações para criar e manter forte a inter-relação existente.

Grönroos (1996) defende que o marketing de relacionamento concebe a identificação, a construção, a manutenção e melhoria das relações organizacionais com os clientes e demais *stakeholders*, de maneira que todas as partes envolvidas

tenham seus objetivos alcançados. Este tipo de marketing deve ser entendido como um processo contínuo, pelo qual a organização tenha comprometimento e colabore com os consumidores na busca de criação ou aperfeiçoamento do valor mútuo, valor econômico e custo reduzido (PARVATIYAR E SHETH, 2000).

O relacionamento é um diferencial da oferta no mercado, uma vez que a criação de valor só é possível através de conhecimentos já adquiridos sobre as preferências do consumidor. Sendo assim, uma estratégia do marketing do relacionamento possibilita a oferta contínua do valor superior visando benefícios tanto para os clientes quanto para os fornecedores (BRETZKE, 2001).

Segundo as assertivas de Grönroos (2009), uma das características mais importantes da prestação de serviços é sua natureza de processo. Os serviços podem ser caracterizados por diferentes graus de intangibilidade devido à impossibilidade de serem testados antes de serem adquiridos.

A Lógica Dominante de Serviço, proposta por Vargo e Lusch (2004), fala sobre uma tendência de mercado voltada aos serviços. Entre 1800 e 1920, o marketing se baseava em trocas, considerando-se o produto como centro das relações, além de estar centrado nas teorias econômicas em que os produtos eram vistos como commodities, a produção era padronizada e a sociedade se enriquecia pelo consumo de bens (VARGO; LUSCH, 2004).

Em 1900, o foco do marketing passou a ser no gerenciamento dos esforços para adicionar valor aos produtos que eram vistos como commodities. A partir de 1950, o foco das empresas voltou-se à criação de ofertas que satisfizessem desejos e necessidades dos consumidores (VARGO; LUSCH, 2004).

No século XXI, pode-se observar uma nova interpretação das relações de mercado sob uma lógica baseada em serviços que têm, como objetivo, o entendimento da empresa e dos consumidores como entidades interligadas que, juntas, praticam competências para resolver necessidades (LUSCH; VARGO; OÂ'BRIEN, 2007).

De acordo com Grönroos (2011), o processo de criação de valor para o cliente é denominado de "*Value Creation*" e o processo de co-criação como "*Value Generation*", afirmando que as diferenças existentes entre ambos é fundamental para compreender o papel do fornecedor e do cliente na criação de valor. Este processo é entendido por criação de valor como objetivo da empresa, ou seja, criar e entregar valor de forma suficiente e eficiente que gere lucro após custo. Como a

criação de valor é a base da competitividade, é o ponto de partida de todas as empresas.

A coprodução de valor pode ou não gerar valor mútuo, mas a cocriação de valor de fato relaciona-se com o valor criado na interação existente entre fornecedor e cliente (lógica dominante de serviço) (GRÖNROOS E RAVALD, 2011). Grönroos (2011) analisa a lógica subjacente ao princípio de cocriação de valor, sugerindo reformulações e extensões das premissas da lógica dominada pelo serviço (LDS), com base na primazia da criação recíproca de valor nos negócios, atuando o serviço como mediador.

Na lógica dominante do serviço sob o ponto de vista de Vargo e Lusch (2004) tem-se, como base, a união de diferentes perspectivas teóricas, como Marketing de Relacionamento, o Marketing de Serviços, a Orientação para Mercado, a Administração da Qualidade, a Administração de Valor e da Cadeia de Valor, a Visão Baseada em Recursos e a Análise de Redes.

Vargo e Lusch (2008) entendem que empresas e consumidores devem interagir e compartilhar seus conhecimentos e habilidades na busca de criação de valor. A LDS simplifica o modelo de troca unificando o pensamento de marketing do consumidor e industrial, e redefinindo a utilidade das trocas em termos de benefícios recebidos, subordinando o valor de troca ao valor emergente no uso.

De forma silimar, o paradigma de criação de valor e de estratégia empresarial proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004) baseia-se em um conceito fundamental: a criação de valor deixa de ser um processo unilateral para tornar-se bilateral, já que o cliente passa a desempenhar nele um papel determinante. A interação existente entre consumidores e organizações é uma oportunidade para obter experiências. Os referidos autores deixam claro o que é cocriação e o que não é cocriação, como pode ser visto no Quadro 1:

O que não é cocriação	O que é cocriação
Foco no consumidor	Criação conjunta com o consumidor
Cliente tem sempre a razão	Permitir que o cliente opine na criação do produto e serviço
Atendimento abundante e mimos aos clientes	Definição do problema em comum e resolução
Customização em massa	Viabilizar um ambiente no qual o cliente/consumidor sejam ativos por meio do dialogo e construam experiencias personalizadas.

Transferência de atividades da empresa para o cliente	Vivenciar negócios
Cliente como gerente de produtos ou co-designers de produtos e serviços	Experiência única
Variedade de produtos	Variedades de experiências
Pesquisa de mercado	Diálogo com o contínuo
Consultar clientes a fim de novos produtos e serviços	Inovar para novas experiências

Quadro 1. Definição do que é cocriação ou não cocriação de valor.

Fonte: Adaptado de Prahalad e Ramaswamy, 2004.

Prahalad e Ramaswamy (2004) e Vargo e Lusch (2004) entendem que o consumidor não compra produtos ou serviços e sim experiências, e que a satisfação resultante dessas experiências relacionais depende, entre outras coisas, das necessidades, percepções, atitudes e circunstâncias.

Vargo e Lusch (2004) definem a coprodução como o envolvimento e a participação do consumidor na criação da essência da oferta. Os autores reiteram que o envolvimento pode acontecer pelo compartilhamento de ideias inovadoras, experiência e pelo design. Na lógica dominante de serviço, o cliente é sempre um cocriador de valor que só existirá depois que acontece o uso do produto/serviços. De acordo com este conceito lógico, a criação de valor para o cliente, enquanto processo, é compreendida como algo “dinâmico, interativo, não linear e muitas vezes, decorrente de processos inconscientes.” (PAYNE; STORBACKA e FROW, 2008, p. 86).

A partir desta premissa da lógica Serviço-Dominante, Grönroos (2008) aponta que duas perspectivas devem ser consideradas no processo de cocriação de valor, sendo a do consumidor o processo pelo qual ele cria valor para si mesmo, e na perspectiva do fornecedor, ao proporcionar um relacionamento, ele cria valor para si e também para os clientes. Esse autor fez um estudo sobre os modelos de criação de valor de acordo com a lógica de dominantes serviços, lógica de produtos e também pela criação de valor no contexto do valor de troca, como pode ser visto no Quadro 2.

	Fornecedor	Consumidor
Criação de valor em uso de acordo com a lógica de serviços		
Modelo de Realização de Valor		

Papel	Valor facilitador ao proporcionar aos consumidores uma base para a criação de valor para si mesmos, na forma de recursos (bens, serviços, informação ou outros recursos). Valor cocriador durante envolvimento direto nas interações com os clientes no discurso dos processos geradores de valor para eles mesmos (consumos).	Valor criador (1) durante o processo de geração de valor (consumo) onde, se necessário, outros recursos disponíveis para os clientes e habilidades por eles detidas são adicionados e, (2) através de interação de suporte para valor com fornecedores como prestadores de serviços durante os processos de geração de valor, em que a realização do mesmo ocorre.
Criação de valor em uso de acordo com a lógica de produtos. Modelo de facilitação		
Papel	Valor facilitador ao proporcionar os consumidores uma base para a criação de valor, na forma de recursos (bens, serviços, informações ou outros recursos).	Criador de valor durante o processo de geração de valor (consumo), onde outros recursos necessários disponíveis para os clientes e habilidades por eles detidas são adicionados e onde o valor de realização ocorre;
Criação de Valor de Troca		
Modelo de Valor em troca		
Papel	Criador de valor em troca por meio de produtos de bens e serviços para serem trocados por dinheiro ou equivalente.	Criador do valor em uso durante os processos de geração de valor (consumo) onde o valor ocorre e onde o nível do valor em troca da empresa é determinado.

Quadro 2. Perspectivas no processo de criação a partição da lógica Serviço-Dominante.

Fonte: Grönroos, 2008, p. 308.

Keller (2009) aponta a orientação do relacionamento para o mercado e afirma que todas as atividades da empresa precisam estar integradas a fim de passar uma mensagem consistente ao cliente, em qualquer interação dele com a empresa. Corroborando essa ideia, Grönroos (2009) destaca que os colaboradores são os responsáveis pela conexão entre a organização e os consumidores, representando a mais valiosa fonte de informações sobre os últimos, o que requer um cuidado por parte da empresa no relacionamento que estabelece com as pessoas que a compõem.

Compreendendo essa conexão teórica entre a necessidade de integração interna e de relações na cadeia de suprimento para a criação de valor, são apresentadas a seguir abordagens de estudo dessas relações internas e externas à empresa.

2.3 Integração entre processos de demanda e suprimentos

Lambert e Cooper (2000) definem a Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM), como integração e gerenciamento de processos de negócios em todo o processo e citam três deles que são relacionados à área de marketing, apresentando a importância para o gerenciamento da SCM: (1) CRM (*Customer Relationship Management*), (2) gestão de atendimento ao cliente e (3) gerenciamento da demanda.

Ranzonline (2001) conceitua SCM como a administração sinérgica dos canais de suprimentos de todos os participantes da cadeia de valor, por meio da integração de seus processos de negócios, buscando sempre agregar valor ao produto final em cada elo da cadeia, a fim de gerar vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo.

Sob o ponto de vista de Tan (2001), a Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM) forma uma organização virtual composta por entidades que compartilham metas comuns de gerenciamento eficiente e eficaz em todas as operações, incluindo a integração de compras, gerenciamento da demanda, design de novos produtos, desenvolvimento, planejamento e controle de fabricação.

Para colocar em prática a gestão da cadeia de suprimentos é necessário que se faça a transição da estrutura funcional para a estrutura centralizada nos processos do negócio, sendo iniciada dentro de cada organização e, em seguida, entre os membros da cadeia (CROXTON et al, 2008).

Para Pires (2004), os objetivos SCM movem-se pela redução dos custos produtivos e pela busca de agregar valor ao produto, por meio de um processo de gestão visando toda a extensão da cadeia. Os objetivos de gestão de uma cadeia de suprimentos, para Chopra e Meindl (2003), devem estar alinhados com princípios de gestão, não contrariando os diversos objetivos defendidos pelos membros da cadeia.

Conforme Lambert et al. (1998), existem três aspectos que são considerados importantes para descrever, analisar e gerenciar uma cadeia de suprimentos quanto

à sua estrutura: a estrutura horizontal, que é o número de níveis existentes ao longo da cadeia; estrutura vertical que corresponde ao número de fornecedores/clientes em cada nível da cadeia; a posição horizontal da empresa com foco na cadeia de suprimento, que mostra onde esta localizada a empresa-alvo nessa cadeia, podendo esta estar próxima cadeia inicial de suprimento e próxima dos clientes finais, ou em alguma posição entre os pontos extremos da cadeia.

Ainda segundo Lambert et al. (1998), os membros de uma cadeia de suprimentos podem ser classificados em primários e secundários. Uma empresa autônoma que desempenha uma atividade, seja ela gerencial ou operacional e projetada para produzir saídas específicas para o mercado, é classificada como membro primário. O membro que oferece conhecimento, recursos e utilidades, contribuindo para que o membro primário execute as suas funções essenciais, é chamado secundário. Para este autor, a conexão entre os membros primários e secundários acontece através de relações mantidas entre processos de negócios. Uma cadeia de suprimentos pode ser representada pela dinâmica de interações dos membros e dos processos de negócios (LAMBERT et al., 1998).

Mentzer, Stank e Esper (2008), relatam a importância da integração entre Marketing, Logística e Produção para a eficiência das organizações em sua integração externa com os demais elos da cadeia de suprimentos. De acordo com os referidos autores,

Supply Chain Management engloba o planejamento e o gerenciamento de todas as atividades envolvidas no fornecimento e aquisição, conversão, criação de demanda e satisfação de todas as atividades de gestão de logística. Assim, inclui também coordenação e colaboração com parceiros de canal, que podem ser fornecedores, intermediários, prestadores de serviços e clientes. Em essência, *Supply Chain Management* integra o gerenciamento do suprimento e da demanda dentro e entre empresas (MENTZER; STANK; ESPER, 2008, p. 32).

A gestão da demanda, com a conexão existente entre as áreas de operações e marketing possibilita a compreensão do mercado, o desenvolvimento de ações alinhadas com a estratégia da empresa, da capacidade produtiva e também do atendimento às necessidades do consumidor final, buscando obter a vantagem competitiva (JÜTTNER, CHRISTOPHER; BAKER, 2007)

Os mesmos autores analisam a relação entre SCM e Marketing de uma forma simples e objetiva. Enquanto o SCM se concentra em fornecimento eficiente e busca

orientação para custos, a área de marketing preocupa-se mais em gerar receita, com foco no lado da demanda da empresa. Evidentemente, em conjunto, determinam a rentabilidade da empresa e isso enfatiza a necessidade de integrar os dois lados.

A integração entre demanda e suprimentos (DSI – *Demand and Supply Integration*) simboliza uma abordagem estratégica, que busca aprimorar a proposta de valor ao cliente, a fim de criar valor no mercado (ESPER et al., 2010). Segundo os autores,

DSI é o equilíbrio entre oferta e procura de informações de mercado e inteligência de negócios através de processos de gestão de conhecimento integrados para gerir estrategicamente as atividades de oferta e demanda para a criação de valor superior para o cliente (ESPER et al., 2010, p. 7).

A partir das definições acima, podem-se citar três pontos comuns com as ideias de Marketing de Relacionamento e Criação de Valor de Grönroos (2009) e Vargo e Lusch (2004): (1) coordenação e colaboração entre fornecedores e clientes; (2) integração interna entre processos de demanda e o da oferta e (3) a perspectiva de fluxo. Dentro deste contexto, o próximo tema abordado é a integração interfuncional.

2.4 Integração Interfuncional

A integração entre os processos de demanda e suprimento ajuda as empresas a garantir o cumprimento de objetivos e permite o atendimento das necessidades dos clientes em tempo real, além de identificar com maior precisão as limitações da capacidade de fornecimento (ESPER et al., 2010).

De acordo com Esper et al. (2010), as atividades ligadas a demanda são relativas a pessoas e processos, tanto dentro quanto fora da organização em foco, e são responsáveis por geração e manutenção da demanda; já as atividades do lado da oferta são relativas a indivíduos e processos, tanto dentro como fora da organização focal, para gestão de áreas operacionais que sustentam e fornecem os produtos e serviços necessários para a realização da demanda.

A abordagem da gestão da demanda deve incorporar todos os processos de criação e atendimento da demanda da empresa. Entre os principais processos de criação de demanda estão o planejamento estratégico de marketing, pesquisa de marketing, segmentação de mercado, desenvolvimento de produto,

comercialização de produto, marketing e vendas, gestão do ciclo de vida do produto (HILLETOFTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009).

Para obter os benefícios da gestão da demanda, os processos de criação e atendimento de demanda, precisam ser coordenados pela empresa de forma efetiva e eficaz, com a colaboração das áreas envolvidas (Marketing, vendas, operações) (HILLETOFTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009).

Conforme Porter (1989), empresas são um conjunto de atividades distintas. Diante dessa afirmação e para um melhor entendimento sobre as estratégias gerenciadas pelas empresas considerou-se importante uma reflexão sobre os conceitos inerentes às atividades. O autor afirma que as atividades geram custos e criam valor para o comprador: são as unidades básicas da vantagem competitiva. A vantagem competitiva introduz o conceito de cadeia valor. Segundo o autor, “Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores [...]”. Assim faz importante também compreender qual o entendimento de cadeia de valor. Porter (1989, p.31),

Esper et al. (2010) classificam as atividades citadas por Porter (1989) em dois diferentes processos: Focado na demanda (marketing, vendas, serviço ao cliente) e focada em suprimentos (logística interna, externa e operações). De acordo com o autor, o sucesso na gestão da cadeia de suprimentos para criar valor ao cliente requer uma integração extensiva entre os processos focados na demanda e os processos focados em suprimentos

Integrar os processos de demanda e suprimento dentro de uma organização ajuda a garantir o cumprimento de objetivos e permite o atendimento das necessidades dos clientes em tempo real. Além disso, permite identificar com maior precisão as limitações da capacidade de fornecimento (ESPER et al., 2010).

ESPER et al. (2010) sugere que o sucesso na gestão da cadeia de suprimentos para criar valor aos clientes exige um nível de integração entre os processos focados na demanda e os processos com foco em suprimentos, como se vê na Figura 1.

Figura 1. Criação de valor para o cliente através da integração entre demanda e suprimento.



Fonte: Adaptada de Esper et al., 2010, p.8

A integração dos processos de demanda e suprimentos tem início com o reconhecimento de que a organização possui um conjunto de estratégias e táticas relacionadas a gestão de demanda e suprimentos. Com o acesso a este conjunto de estratégias e táticas das empresas, gerentes estudam as capacidades, restrições e oportunidades do ambiente externo para gerar informações da demanda e de suprimentos (ESPER et al., 2010)

As atividades empresariais não devem ser vistas em termos de funções ou departamentos, mas sim em termos de “processos-chave” (DAVENPORT, 1994). No ambiente interno de uma organização, é a integração existente entre os processos, que devem estar interligados, que possibilita a geração do produto ou serviço, que será entregue ao cliente.

2.4.1 Conceito de Integração Interfuncional

A integração pode ser definida como “a qualidade do estado de colaboração, que existe entre departamentos, que é necessária para trabalhar em conjunto de modo a atender às exigências do ambiente” (LAWRENCE; LORSH, 1967 P.11).

A integração interfuncional pode ocorrer formalmente a partir do compartilhamento de informações, com objetivo de capacitar as áreas envolvidas na tomada de decisão (GIMENEZ; VENTURA, 2005; VAN HOEK; MITCHELL, 2006; JÜTNNER, CHRISTOPHER; BAKER, 2007). Contudo, a integração pode, ainda, ocorrer informalmente com base em processos interpessoais (CHIMHANZI, 2004; DAWESS; MASSEY, 2006; ELLINGER; KELLER; HANSEN, 2006).

Pimenta, Silva e Tate (2016) afirmam que o nível de integração interfuncional aumenta quando os fatores formais e informais de integração estão presentes. Schramm-Klein; Morschett (2006) destacam que a comunicação pessoal estimula confiança entre as pessoas, facilitando a execução de tarefas que envolvem diferentes funções.

Pagell (2004) realizou uma pesquisa sobre conceitos relativos à integração interfuncional e a definiu como a interação e colaboração existente entre os diferentes departamentos ou áreas funcionais das organizações. O ponto de vista de Kahn e Mentzer (1998, p. 56) reiteram o que Pargell afirma sobre integração, ao referirem que “[...] é o processo de interação e colaboração dos departamentos que os torna unidos em direção a uma organização coesa.”

Os processos de integração classificam-se em três diferentes visões: a que descreve a integração como um processo de interação dos departamentos; a que descreve a integração como um processo de colaboração e a que afirma ser uma união da interação dos departamentos e o processo de colaboração (KAHN; MENTZER, 1998).

Os referidos autores asseguram que a visão de interação dá ênfase ao uso de intercomunicação na forma de reuniões e fluxos de informação entre os departamentos. A interação departamental é definida como um processo de troca de informação intersetorial, pois são essas atividades que possibilitam a troca de dados através de reuniões de comitês, teleconferências, memorandos e trocas de documentos padronizados (KAHN; MENTZER, 1998).

A perspectiva da colaboração tem características de um processo afetivo, voluntário e mútuo, que implica o compartilhamento de valores, objetivos comuns e comportamento colaborativo, com uma visão comum, partilhando recursos e

entendimentos reciprocamente. Em síntese, a perspectiva composta para a integração interdepartamental (interação e colaboração) apresentada por Kahn e Mentzer (1998), é caracterizada como envolvimento, comunicação e trabalho em equipe. (KAHN; MENTZER, 1998).

A integração interfuncional envolve o gerenciamento das informações, decisões, planejamentos, atividades e processos entre as diferentes funções existentes dentro de uma organização. Outrossim, a integração externa envolve fornecedores distribuidores, fornecedores, a fim de garantir os objetivos organizacionais e da cadeia (GIMENEZ E VENTURA, 2005).

Kahn e Mentzer (1996) afirmam que os gestores de uma organização devem sempre buscar implementar programas que encorajem os departamentos a alcançarem um objetivo coletivo com a mútua compreensão, desenvolvendo trabalho informal e compartilhando ideias e recursos. Segundo o autor, a colaboração está relacionada com o estabelecimento de equipes entre departamentos.

Quanto maior a estrutura de uma organização, maior deve ser o esforço para que aconteça a integração interfuncional. Quando uma estrutura é pequena, naturalmente a integração acontece com mais facilidade e rapidez, uma vez que em instalações menores, os agentes em número reduzido ficam mais próximos (DAWES; MASSEY, 2001). Paiva (2010) complementa que grandes companhias têm mais recursos para investir em integração interna, mas as pequenas organizações têm menores gastos para integrar funções, devido à proximidade dos departamentos e à centralização dos processos decisórios.

Hitt, Hoskisson e Nixon (1993) afirmam que a integração é importante para se obter vantagem competitiva, podendo ser um diferencial para as empresas que conseguem implementá-la. Em um estudo realizado por Gimenez e Ventura (2005) sobre a integração das áreas de marketing, logística e produção, os autores identificaram que a integração interna influencia a integração externa com agentes da cadeia de suprimentos. O contrário também acontece, ou seja, a externa influencia a interna. Com os resultados encontrados por Gimenez e Ventura (2005), entende-se que a integração interna e a externa estão correlacionadas e que a integração externa possibilita um melhor desempenho logístico.

Nesta linha de raciocínio, em um estudo realizado por Pimenta, Silva e Tate (2016) para caracterizar os processos de integração interfuncionais do Marketing e Logística, foram evidenciados cinco elementos: (1) pontos de contato entre as funções

organizacionais, (2) os fatores que promovem a integração, (3) o nível de integração, (4) a formalidade e a informalidade e (5), os impactos da integração.

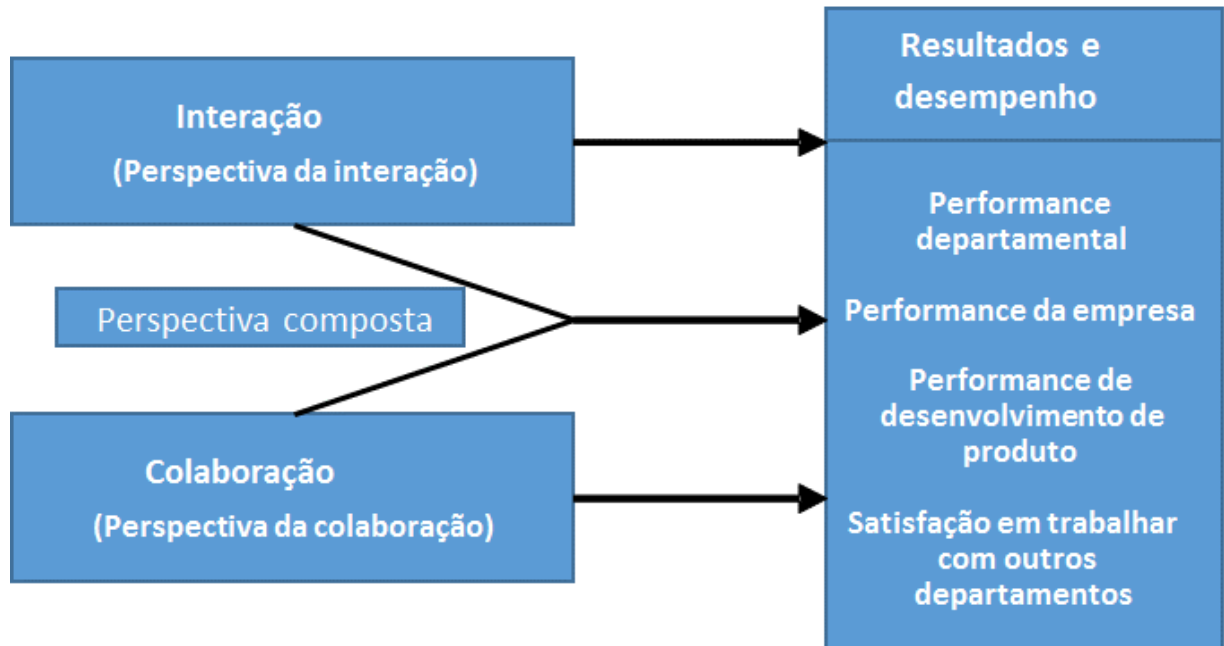
Com esse estudo, os mesmos autores apresentaram uma visão do processo de integração como um todo, em vez analisar cada uma das partes fragmentadas de um processo. Essa perspectiva permite esclarecer os vários processos de integração, assim como os papéis e impactos dentro de uma organização. Outra contribuição do trabalho dos autores é que a identificação dos processos de integração interfuncionais auxilia os gestores no esforço de inter-relação das áreas como Marketing e operações, contribuindo para aumentar o desempenho dos negócios e a redução de conflitos.

O estudo de Kahn e Mentzer (1996) utiliza termos como “interação” e “colaboração” para definir a integração interfuncional. De acordo com os autores, a interação e a colaboração são processos distintos que compõem os processos essenciais de integração interfuncional que pode ser entendida como processo interativo e colaborativo dos colaboradores de funções que permitem aos departamentos trabalharem juntos e alinhados.

A interação representa os aspectos de comunicação formal, que pode ser monitorada e estão ligadas as atividades interdepartamentais e a colaboração é entendida como as disposições dos departamentos para o trabalho em conjunto que destaca uma visão compartilhada e alcance de metas coletivas. É uma atividade informal, intangível, difícil de ser monitorada, e é caracterizada por aspectos e atitudes existentes entre os departamentos (KAHN; MENTZER,1996).

De acordo com Kahn e Mentzer (1998), para que a integração interfuncional realmente aconteça, com melhor eficiência, a “colaboração” precisa ser enfatizada, como pode ser visto na Figura 2.

Figura 2. Desenho hipotético que ilustra interação, colaboração e perspectivas.



Fonte: Adaptação de Kahn e Mentzer, 1998.

Uma dificuldade da integração de funções é o fato de cada função interna preocupar-se primeiro com as suas atividades e objetivos, uma vez que sem a integração, o comportamento do departamento tende a ser individualista, pois as áreas buscam os interesses particulares, desconectados dos interesses da organização como um todo (LAWRENCE; LORSCH, 1967; ELLINGER; KELLER; HANSEN, 2006).

Para superar esses desafios, é necessária a presença de incentivos que motivem os diferentes departamentos a cooperarem entre si (BALLOU, 2006). Watson e Kaisalburd (2007) destacam que o alinhamento funcional pode ser apoiado por um sistema de incentivos e recompensas que orientam as ações das funções internas, bem como das entidades que executam funções de processos em cadeia de abastecimento.

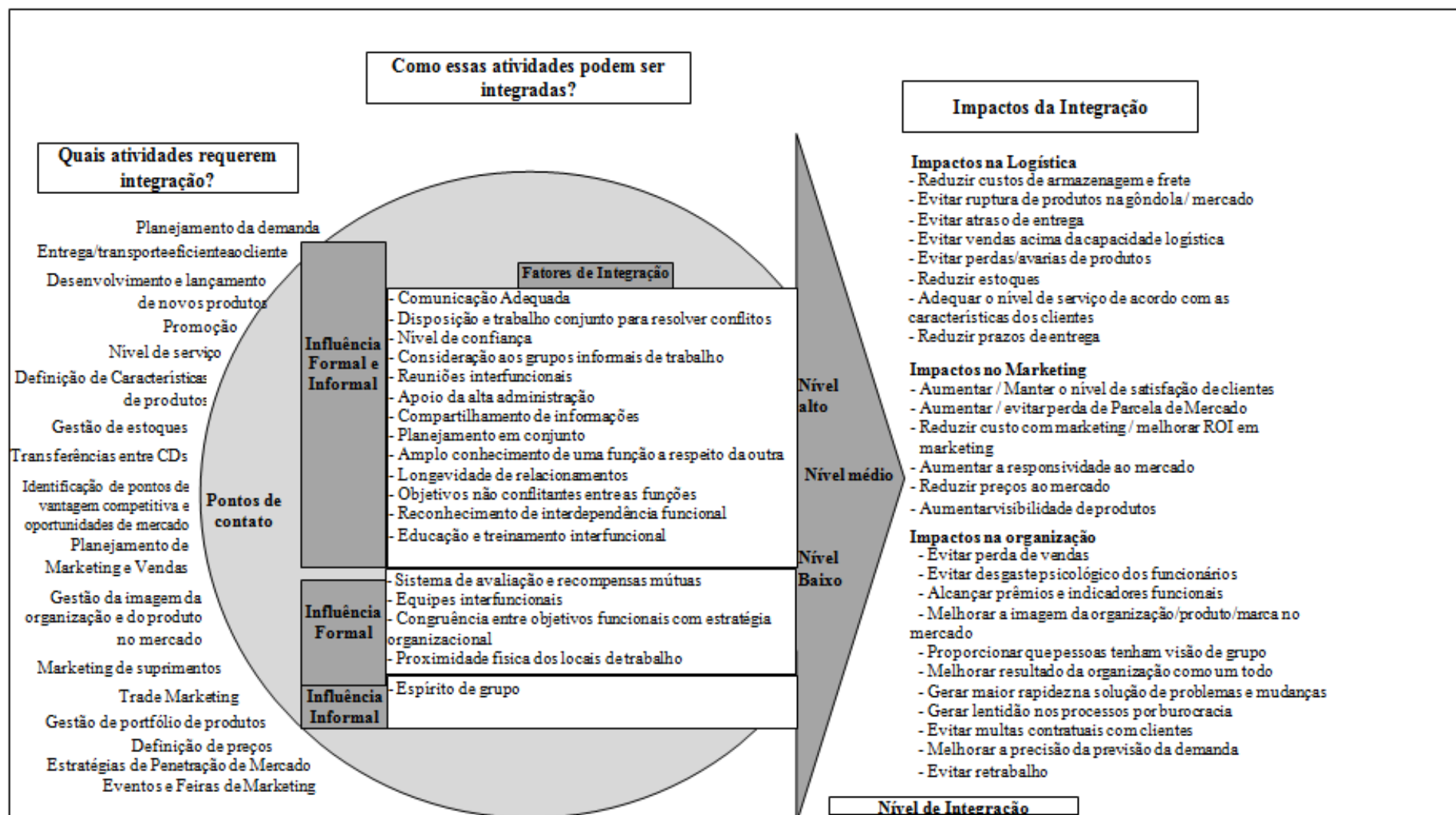
2.4.2 Processos de Integração Interfuncional

Em um processo de integração interfuncional, há o envolvimento de diversos elementos. Entre eles estão os pontos de contato, fatores de integração, influência da

formalidade e da informalidade, nível de integração e seus impactos (PIMENTA; SILVA; TATE, 2016).

De acordo com esses autores, as atividades que demandam integração, denominadas “pontos de contato”, são aquelas em que os demais elementos do framework atuam e reagem para fornecer integração e respectivos impactos. São esses os pontos de contatos que interagem com as funções internas a fim de executar os processos organizacionais. A Figura 3 apresenta a inter-relação desses 5 elementos.

Figura 3. Processos de integração interfuncional.



Fonte: Adaptado de Pimenta, Silva e Tate, 2016

Os fatores de integração dos mecanismos geram a integração interfuncional e pode ser executada de três modos: formalmente, informalmente ou ambos simultaneamente. A integração pode variar seu indicador entre alto, médio e baixo, dependendo da presença ou ausência dessas condições, haja vista que os indicadores sofrem alterações de acordo com a execução das variantes nas funções que desencadeiam integração, pela formalidade ou informalidade das mesmas (PIMENTA; SILVA; TATE, 2016).

Em outras palavras, a integração pode interferir em diversas áreas da mesma instituição: logística, marketing, organização, que podem ser resultantes de uma estratégia de integração interfuncional. A respeito do que é considerado o último fator do *framework*, Pimenta, Silva e Tate (2016) discorrem sobre o processo desses fatores como antecedentes. O Quadro 3 apresenta diversos fatores de integração presentes na literatura.

(Continua)

Fator de integração	Influência	Definição	Autores
1. Comunicação adequada	Formal e Informal	Uma comunicação adequada é aquela em que o diálogo interpessoal e entre equipes é fácil, independentemente de ser uma conversa formal ou informal, e que apresenta volume e qualidade apropriados. Ela pode ocorrer por meio de e-mail, telefone, equipamentos, documentos, infraestrutura ou rede interna, além de ser facilitada pela gerência.	Murphy e Poist (1996); Pagell (2004); Ellinger, Keller e Hansen (2006)
2. Disposição e trabalho conjunto para resolver conflitos	Formal e Informal	Diante de situações de conflito ou na resolução de problemas, as funções devem trabalhar em conjunto e negociar entre si para solucioná-los.	Murphy e Poist (1996)
3. Nível de confiança	Formal e Informal	Não há disputa entre as funções, mas sim visão compartilhada dos objetivos organizacionais, compromisso, confiança, resolução de problemas em conjunto e longevidade da relação.	Ellinger, Keller e Hansen (2006); Dawes e Massey (2006)
4. Consideração aos grupos informais de trabalho	Formal e Informal	A gerência deve reconhecer os comportamentos coletivos nas equipes capazes de beneficiar a organização e seus colaboradores, procurando evitar ser coercitiva. Isso é necessário, pois o trabalho em conjunto é mais estimulado quando se tem um sentimento de unidade entre os departamentos.	Kahn (1996); Ellinger, Daugherty e Keller (2000); Dawes e Massey (2006)
5. Reuniões interfuncionais	Formal e Informal	Reuniões que ocorrem periodicamente entre as equipes ou funções.	Murphy e Poist (1996); Flynn, Huo e Zhao (2010)
6. Apoio da alta administração	Formal e Informal	Há um clima de motivação e aprendizado provenientes da alta administração, a fim de que a visão seja compartilhada e a integração efetivada. Tem-se a delegação de autoridade (empowerment) e o estabelecimento de estruturas propícias ao mútuo apoio interfuncional, incentivando o processo integrativo.	Murphy e Poist (1996); Pagell (2004); Ellinger, Keller e Hansen (2006)
7. Compartilhamento de informações	Formal e Informal	Refere-se à disposição para o partilhamento de informações, recursos e ideias entre departamentos em tempo real, buscando-se melhorar e adaptar processos. Tem-se que o acesso interfuncional (operacional e pessoal) é fácil.	Kahn (1996); Murphy e Poist (1996); Ellinger, Daugherty e Keller (2000); Pagell (2004); Flynn, Huo e Zhao (2010)

Fator de integração	Influência	Definição	Autores
8. Planejamento em conjunto	Formal e Informal	Envolve a elaboração, em conjunto, de projetos de trabalho, planos e objetivos. Há consenso entre as respectivas estratégias das funções e antecipação e resolução de problemas operacionais.	Murphy e Poist (1996); Ellinger, Daugherty e Keller (2000); Pagell (2004); Ellinger, Keller e Hansen (2006)
9. Amplo conhecimento de uma função a respeito da outra	Formal e Informal	Além do mútuo conhecimento entre as funções e sobre as responsabilidades individuais, nas características da relação com os consumidores e a organização há a percepção de interdependência e dos benefícios da integração.	Kahn (1996); Murphy e Poist (1996); Ellinger, Daugherty e Keller (2000); Pagell (2004); Ellinger, Keller e Hansen (2006)
10. Longevidade dos relacionamentos	Formal e Informal	A longevidade dos relacionamentos é caracterizada por uma visão de longo prazo nas decisões e pelo maior entendimento das atitudes e valores das pessoas devido ao longo tempo que se conhecem.	Ellinger, Keller e Hansen (2006); Kraiselburd e Watson (2007)
11. Objetivos não conflitantes entre as funções	Formal e Informal	Compartilhamento do objetivo geral da organização e da visão de futuro, de modo a evitar objetivos funcionais conflitantes e comportamentos que favoreçam apenas resultados particulares.	Kahn (1996); Murphy e Poist (1996); Ellinger, Daugherty e Keller (2000); Ellinger, Keller e Hansen (2006); Kahn (2009)
12. Reconhecimento de interdependência funcional	Formal e Informal	Busca por trabalhar de forma coordenada dado o reconhecimento do quão dependentes as funções são entre si para a realização de suas atividades. Tal interdependência pode influenciar na mútua confiança entre as funções integradas.	Dawes e Massey (2006)
13. Educação e treinamento interfuncional	Formal e Informal	Processo educativo pelo qual se procura reduzir diferenças de linguagem e cultura, ensinando-se a trabalhar em conjunto e disseminando as noções de uma função para as demais. Incentivam-se competências interpessoais.	Murphy e Poist (1996); Ellinger, Keller e Hansen (2006)
14. Sistema de avaliação e recompensas mútuas	Formal	Este fator refere-se ao mútuo benefício e responsabilidade, procurando promover a integração. O uso de indicadores pode esclarecer as contribuições entre as funções e o pagamento de bônus aos gerentes funcionais conforme o desempenho financeiro organizacional, pode incentivá-los à compreensão das implicações de suas ações e se preocuparem com os resultados.	Murphy e Poist (1996); Pagell (2004); Ellinger, Keller e Hansen (2006)

(conclusão)

Fator de integração	Influência	Definição	Autores
15. Equipes interfuncionais (<i>crossfunctional teams</i>)	Formal	Equipes interfuncionais são aquelas compostas por membros de cada função integrada. Preza-se pelo comportamento colaborativo, recompensando-o e há a punição para comportamentos individualistas. Há a busca pela formalização e controle dos processos de solução de conflitos. Procura-se agendar decisões entre as funções.	Murphy e Poist (1996); Ellinger, Daugherty e Keller (2000); Pagell (2004); Kahn (2009); Flynn, Huo e Zhao (2010)
16. Congruência entre objetivos funcionais com estratégia organizacional	Formal	A congruência entre objetivos funcionais com estratégia organizacional permite que os gerentes compreendam as mudanças de modo mais simples, auxiliando-os na tomada de decisão para enfrentá-las.	Kraiselburde Watson (2007)
17. Proximidade física dos locais de trabalho	Formal	O <i>layout</i> impacta a comunicação. Em uma estrutura que facilita o diálogo entre os gerentes devido à proximidade, há o estímulo da comunicação informal. Quando se tem o isolamento de um ou outro gerente, prevalece a comunicação formal.	Pagell (2004)
18. Espírito de grupo	Informal	O espírito de grupo refere-se à existência de um clima de cooperação entre departamentos na organização.	Murphy e Poist (1996)

Quadro 3. Fatores de Integração.

Fonte: Adaptado de Pimenta 2011

Entre outros benefícios, Pimenta (2011) assegura que a integração interfuncional agrega valor aos produtos e oferta de serviço aos clientes. Sob o ponto de vista de outros autores, a integração interfuncional contribui para a melhoria do desempenho organizacional (FLYNN, HUO E ZHAO, 2010; SCHOENHERR E SWINK, 2012; SWINK E SCHOENHERR, 2015), e possibilita a eficácia na tomada de decisões, o aumento da visibilidade e a redução da incerteza (SWINK; SCHOENHERR; 2015). No entanto, estes autores não mencionam como a integração pode efetivamente criar valor por meio da otimização dos processos de decisão envolvidos na gestão da demanda, o que se registra com o uma lacuna a ser investigada neste trabalho.

2.5 A Gestão de demanda e a criação do valor

Do ponto de vista de Hilletofth, Ericsson e Christopher (2009), a gestão de demanda combinada com marketing também é uma forma de criação de valor, uma vez que essa junção tem importância para que as empresas alcancem algum benefício focando no cliente. É comum observar que a área de gestão de cadeia de suprimento tem um empenho maior na eficiência de processos relacionados ao atendimento da demanda e, geralmente, é orientada para custos, enquanto a gestão de marketing tem maior atenção na geração de receitas, ou seja, na criação de demanda, identificando assim as percepções de valor do consumidor que se tornarão alvo de ofertas de qualidade (JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007).

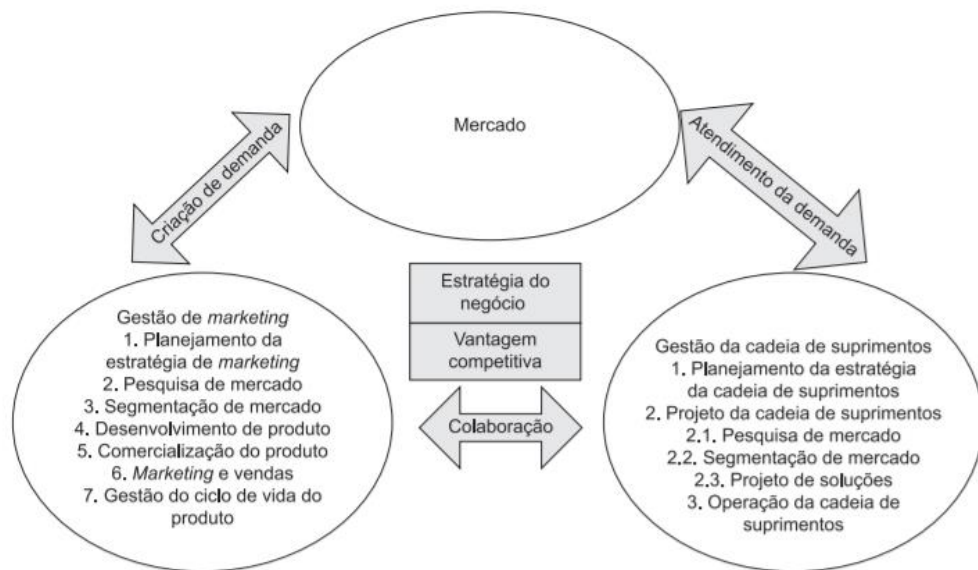
Na maioria das vezes, os processos de criação e atendimento da demanda não são integrados, sendo a fórmula estratégica de responsabilidade do marketing e a área de Gestão de Demanda, as responsáveis pela Execução (FREITAS, 2017). Neste sentido, Hilletofth, Ericsson e Christopher (2009), reiteram que existem pontos a serem destacados ao implementar a gestão de demanda, sendo eles a criação e atendimento da demanda e o gerencialmente destes dois processos. As áreas de Marketing e SCM apontam cada processo tomando como base as exigências do mercado (HILLETOFTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009).

Hooley, Saunders e Pierce (2005) defendem que o marketing é visto como um processo dentro da cadeia de valor, que é responsável por possibilitar as relações de valor para os clientes em curto ou em longo prazo. O marketing voltado para o valor admite a importância da interação da equipe de marketing com os demais setores,

uma vez que muitas organizações utilizam equipes e comitês interfuncionais para realizar tarefas de planejamento, implementação e controle.

Segundo Porter (1989, p.31) “[...] a cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que possa compreender o comportamento dos custos, as fontes existentes e potenciais de diferenciação.” Esper et al. (2010) classificam as atividades primárias propostas na criação de valor de Porter (1989) em dois diferentes processos, sendo um focado na demanda (Marketing, Vendas, Serviços ao Cliente), e nos suprimentos (Logística Interna, Logística Externa e operações). Do ponto de vista de Hilletoft, Ericsson e Christopher (2009, p. 1182), a relação existente entre marketing e Gestão da cadeia de suprimentos pode ser entendida pela análise da Figura 4:

Figura 4. A estrutura da gestão de demanda.



Fonte: Hilletoft, Ericsson e Christopher, 2009, p. 1182

Vale enfatizar que um controle eficiente da gestão de marketing e da gestão de demanda pode resultar em maior vantagem competitiva (HILLETOFT; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009). Como pode ser visto na Figura 4, o processo de criação de demanda envolve a gestão de marketing, enquanto que o processo de atendimento de demanda envolve o processo de gestão da cadeia de suprimentos.

A integração entre demanda e suprimentos simboliza uma abordagem estratégica que busca aprimorar a proposta de valor ao cliente (ESPER et al., 2010).

Para obter sucesso na implantação da Gestão de Demanda, alguns autores destacam a gestão da integração interfuncional como elemento fundamental (HILLETOFTH, 2011; ESPEER et al., 2010). Sendo assim, a integração interfuncional torna-se indispensável para a realização de processos de gestão de demanda e criação de valor ao consumidor (FREITAS, 2017). Como a integração é um elemento fundamental para geração de valor, muitos autores destacam esse processo em seus estudos, como pode ser visto no Quadro 4.

Autores	Conceito	Área de estudo	Tipo de integração	Geração de valor
Fiol et al., 2011; Lanni et al., 2004; Irene et al., 200)	Experiência positive	Marketing	Integração externa e geração de valor	Valor percebido na relação entre cliente e fornecedor.
Grönroos, 2011; Vargo; Lusch, 2004; Prahalad; Ramaswamy, 2004)	Coprodução de valor	Marketing	Integração externa e geração de valor	Coprodução por meio da relação entre cliente e fornecedor.
Grönroos (2009); Ballantyne (2003)	Marketing Interno	Marketing	Integração Interfuncional e geração de valor	Criação e ativação de valor em um processo envolvendo áreas internas, fornecedores e clientes para conectar a empresa com conhecimento de mercado.
Esper et al, (2010)	DSI	Supplychain management	Integração entre processos internos de demanda e suprimentos	Geração, compartilhamento e aplicação de conhecimento.
Hilletoft (2011)	DSI	Supplychain management	Integração Intefuncional como elemento essencial para o equilíbrio da gestão de demanda e suprimentos	Integração como facilitador no processo de Geração de valor.
Pimenta, Silva e Tate (2016)	Integração Interfuncional	Integração Interfuncional e Supply Chain Management e Marketing	Os autores analisam o processo de integração com um todo, tanto interna como externa.	A Integração Interfuncional agrega valor ao produto e aumenta o nível de satisfação do cliente.

Gimenez e Ventura (2005)	Integração Interna/Externa	Integração Interna e Externa	Impactos da Integração Interna e Externa.	A integração é essencial na criação de valor para os clientes e contribui para atingir os objetivos empresariais.
Prahalad e Ramaswamy, 2004	Criação/Cocriação de Valor para o cliente	Marketing	Integração Interna/Externa e Geração de Valor	A interação de consumidores e organizações é uma oportunidade para a criação de valor.
KAHN, K. B.; MENTZER (1996;1998)	Integração Interfuncional	Marketing, Logística, Integração Interfuncional	Integração Interna; Colaboração entre os departamentos	O Objetivo da organização compartilhada entre os departamentos contribui para a geração de valor.

Quadro 4. A contribuição dos conceitos para Geração de Valor.

Fonte: Elaborado pelo autor

3 ASPECTOS METODOLOGICOS

Este capítulo tem como finalidade discorrer sobre os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar o objetivo proposto nessa pesquisa.

São apresentados os aspectos relacionados à metodologia de pesquisa como classificação, métodos, técnicas e critérios utilizados na revisão bibliográfica e o processo de escolha da organização que é o objeto de estudo. Para efetivar essa proposta, foi realizada uma investigação prévia sobre a área de interesse desta pesquisa, através de consulta a livros, busca de artigos e periódicos.

A finalidade dessa revisão teórica foi identificar pesquisas empíricas relacionadas ao alcance da integração com a finalidade de agregar valor nos processos de gestão de demanda.

3.1 Natureza, objetivo da pesquisa e métodos

O presente estudo possui natureza qualitativa, por preocupar com a profundidade das informações. Na visão de Denzin e Lincoln (2006), a palavra qualitativa implica uma ênfase sobre a qualidade das entidades e sobre os processos que não podem ser examinados ou medidos experimentalmente em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência. A finalidade desse tipo de pesquisa é explorar diferentes opiniões e representações sobre o tema em questão. As pesquisas dessa natureza possibilitam maior riqueza dos dados e permitem visualizar um fenômeno em sua totalidade (BAUER; GASKELL, 2002).

Pesquisas qualitativas têm a finalidade de compreender os eventos ou fenômenos de acordo com o ponto de vista dos sujeitos envolvidos, permitindo assim que a interpretação seja construída a partir dos elementos dominados pelos sujeitos (FLICK, 2009). O presente estudo, encontra-se norteado pelos princípios da pesquisa qualitativa para identificar opiniões, expressões e representações sobre a integração interfuncional e o seu relacionamento com o processo de gestão da demanda.

Em relação aos objetivos, este trabalho é classificado como pesquisa descritiva por observar, registrar e analisar fatos já ocorridos. As pesquisas descritivas têm, como objetivo, descrever cuidadosamente os fatos e fenômenos de determinada

realidade, na busca de obter informações a respeito daquilo que foi definido como problema a ser investigado (TRIVIÑOS, 2008).

Quanto ao método de procedimento, optou-se pelo estudo de caso (Yin, 2001), pois assim, há a possibilidade de investigar fenômenos que ainda não estão claramente definidos, como é o caso do processo de gestão da demanda que ainda apresenta superficialidade na literatura e carece de maior aprofundamento (PIERCY; ELLINGER, 2015).

A escolha desse método de procedimento facilita examinar narrativas, acontecimentos e comportamentos relevantes, e ainda permite que o pesquisador verifique fenômenos de maneira mais aprofundada e detalhada (YIN, 2001; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

O estudo de caso apresenta limitação quanto à validação dos resultados em virtude de a análise ser de um caso particular. Entretanto, trata-se de um método que possibilita obter conhecimento profundo de uma realidade delimitada e a partir dos resultados encontrados, viabiliza a formulação de hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas (TRIVIÑOS, 2008).

Como objeto de estudo, a empresa estudada foi selecionada no setor de meios de pagamentos por possuir uma operação completa que atua de forma similar às maiores empresas deste segmento, o que permite analisar um setor relevante para a economia mundial. Foram pré-selecionadas organizações com sede no município de Uberlândia – MG, cuja atuação é nacional, tendo sido realizado um contato inicial para obter autorização junto a uma dessas organizações para concretizar esta pesquisa. Uma delas se posicionou de forma positiva quanto à execução deste trabalho, oferecendo a possibilidade da realização deste estudo de caso.

3.2 Público da Pesquisa

Selecionar o público em uma pesquisa qualitativa é importante para identificar as diversas opiniões sobre o tema estudado (BAUER; GASKELL, 2002). Neste estudo, o público pesquisado foi composto por colaboradores que estão à frente das áreas de marketing, vendas e operações e funções que estão ligadas a essas áreas. Alguns clientes também participaram a fim de contribuir com os resultados.

A escolha desse público deve-se à importância da gestão no contexto organizacional e sua capacidade de influenciar seus pares e colaboradores. Dessa forma, os critérios de inclusão dos sujeitos foram: (1) possuir contato direto ou indireto com processos de gestão da demanda (marketing, vendas e operações); (2) ser o gestor ou ocupar posição de influência na área em que trabalha.

Devido à natureza qualitativa desta pesquisa, a coleta de dados ocorreu por meio da realização de entrevistas individuais, não havendo procedimento invasivo ou contra a vontade dos participantes durante a condução do estudo. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados em ambiente reservado, de maneira que a privacidade dos participantes fosse preservada e o registro do áudio das entrevistas por gravador eletrônico será mantido pelo sigilo do pesquisador.

3.3 Coleta de dados

Foi realizado um estudo de caso em uma empresa do setor de meios de pagamentos com atuação nacional, cuja sede está localizada em Uberlândia-MG. O estudo de caso é o caminho selecionado neste trabalho visando, como finalidade, estudar um fenômeno contemporâneo, que busca caracterizar o “como” e o “porquê” da operacionalização da integração interfuncional no contexto da gestão de demanda (YIN, 2009).

Dentre as fontes de coleta de dados, a principal foi entrevista em profundidade (RITCHIE; LEWIS, 2003) com colaboradores que fazem parte das áreas de Vendas, Marketing, Operações e departamentos relacionados. As pesquisas dessa natureza proporcionam maior aprofundamento na coleta de dados e permitem visualizar um fenômeno em sua totalidade (BAUER; GASKELL, 2002). A entrevista em profundidade é a principal fonte de coleta de dados para identificar opiniões, expressões e representações sobre a integração interfuncional e seu relacionamento com a gestão da demanda para gerar valor ao cliente.

Bauer e Gaskell, (2002) recomendam que as entrevistas sejam realizadas até que se encontre o ponto de saturação das informações. Foram realizadas entrevistas individuais com orientação de tópico guia semiestruturado, sendo esta etapa finalizada quando ocorre redundância nos depoimentos.

Para iniciar a entrevista, foi solicitado a cada participante o fornecimento de dados sobre seu trabalho, status na empresa, departamento, além do *e-mail* para contato no caso de dúvidas no momento de transcrição e análise das informações fornecidas.

A revisão teórica ofereceu condições para elaborar o roteiro de entrevistas que teve, como base, os fatores de integração indicados no Quadro 3 e seus respectivos autores que foram analisados e citados nos resultados, sendo eles:

- a) Planejamento em conjunto;
- b) Longevidade nos relacionamentos;
- c) Apoio da alta administração;
- d) Troca de funções (jobrotation);
- e) Equipes interfuncionais;
- f) Reuniões interfuncionais;
- g) Nível de confiança;
- h) Sistemas de avaliação e recompensa mútuos;
- i) Educação e treinamento interfuncional;
- j) Proximidade física dos locais de trabalho;
- k) Comunicação adequada;
- l) Consideração aos grupos informais de trabalho;
- m) Disposição e trabalho conjunto para resolver conflitos (trabalhar como um time);
- n) Compartilhamento de informações;
- o) Amplo conhecimento de uma função a respeito da outra;
- p) Dependência hierárquica entre as funções;
- q) Espírito de grupo (clima de cooperação);
- r) Objetivos não conflitantes entre as funções;
- s) Congruência entre os objetivos funcionais e estratégia organizacional;
- t) Reconhecimento de interdependência funcional.

Foram realizadas 14 entrevistas em profundidade (APÊNDICE 1 E 2), com duração média de 40 minutos, entre profissionais experientes com poder de decisão de diversas áreas funcionais e diferentes níveis hierárquicos, incluindo diretores,

gerentes, coordenadores e especialistas de diferentes áreas como marketing, vendas, logística, operações, produto, rede e pós-venda.

Aos entrevistados foi solicitado que descrevessem os processos de gestão de demanda nos quais estão mais envolvidos, e também definissem quais funções internas são essenciais para cumprir os processos escolhidos. Também foi solicitado que avaliassem os fatores de integração em uma escala de 5 pontos, de acordo com sua percepção de ocorrência no âmbito da organização, ou seja, se ocorrem “raramente” ou “frequentemente”.

Foi-lhes solicitado também que detalhassem como funcionam os fatores de integração quando afirmavam que os mesmos ocorriam com “muita frequência” ou “frequentemente”, marcando 4 ou 5 na escala. Finalmente os entrevistados explicaram se estes fatores de integração são capazes de gerar valor para os clientes em algum estágio do processo de gestão de demanda e como essa geração ocorre.

A descrição dos membros entrevistados é referida no capítulo “Apresentação dos resultados”.

3.3.1 Triangulação de dados

A observação foi outra fonte de coleta de dados utilizada. Segundo Gil (1999), a observação é a aplicação dos sentidos humanos com a finalidade de obter informações sobre aspectos da realidade. Esse instrumento de pesquisa pode ser utilizado como uma etapa complementar a outros procedimentos investigativos. Para Marconi e Lakatos (2011), a observação não consiste apenas em ver e ouvir, mas em examinar os fatos ou fenômenos que se deseja estudar.

Foi aplicado o questionário baseado nos fatores de integração (APÊNDICE 2 e 3), que foram analisados e citados nos resultados a fim de compreendê-los, bem como os impactos gerados por eles, sob o ponto de vista de outros 33 colaboradores das áreas de marketing, vendas e operações. Sendo assim, houve mais uma ferramenta de triangulação de informações com o intuito de validar os dados qualitativos (BAUER; GASKELL, 2002).

De acordo com Gaskell e Bauer (2010), a estratégia da triangulação é um modo de institucionalização de perspectivas e métodos teóricos que visa reduzir as inconsistências e contradições de uma pesquisa, contribuindo para a validade e

confiabilidade dos dados, compondo um quadro mais fiel do fenômeno por meio da convergência.

Em relação aos clientes, os questionários aplicados (APÊNDICES 4 e 5) tiveram a finalidade de entender seus pontos de vista sobre a contratação de serviços, entrega de valor e suas expectativas em relação à empresa.

Em síntese, a coleta de dados foi realizada a fim de compreender os fatores de integração presentes na organização, assim como os seus respectivos impactos nas diferentes visões:

- (1) Foram realizadas 14 entrevistas em profundidade (APÊNDICE 1 E 2), com duração média de 40 minutos, com profissionais de diferentes níveis hierárquicos. Os entrevistados descreveram os processos de gestão de demanda nos quais estão mais envolvidos, e definiram as funções internas essenciais para cumprir os processos escolhidos. Também foi solicitado que avaliassem os fatores de integração em uma escala de 5 pontos, de acordo com sua percepção de ocorrência no âmbito da organização, ou seja, se ocorrem “raramente” ou “frequentemente”. Quando os mesmos afirmavam que um determinado fator de integração ocorria com “muita frequência” ou “frequentemente”, marcando 4 ou 5 na escala, eles deveriam explicar como aquele fator estava presente na organização e se ele era capaz de gerar valor para o cliente e como isso aconteceria.
- (2) A fim de confirmar a veracidade das entrevistas presenciais, foram realizadas 33 entrevistas online, com outros profissionais da organização estudada. O questionário era baseado nos fatores de integração (APÊNDICE 2 e 3), que foram analisados e citados nos resultados a fim de compreendê-los, bem como os impactos gerados por eles. Os respondentes deveriam avaliar cada fator de integração em uma escala de 5 pontos, conforme ocorrência na organização. Ao finalizar o questionário, os respondentes deveriam responder como a integração entre as áreas da empresa poderia contribuir na geração de valor para o cliente.
- (3) Para fechar a coleta de dados, foram enviados questionário para os clientes da organização estudada, conforme APÊNDICES 4 e 5, com o objetivo de compreender os pontos de vista dos mesmos diante da contratação de serviços, entrega de valor e as expectativas em relação à empresa. Nesta etapa obtivemos 24 clientes, sendo 19 dos produtos de benefícios e 5 de frota.

3.4 Análise de dados

Após a coleta de dados, a técnica empregada para averiguá-los foi a análise de conteúdo clássica, seguindo os procedimentos recomendados por Bauer e Gaskell (2002) e Bardin (2008) que estão descritos no Quadro 5 a seguir. Nessa análise são observadas as transcrições textuais dos dados coletados em entrevistas, com o propósito de identificar diferenças e categorizar elementos encontrados no texto realizando, assim, um processamento da informação.

Procedimentos	Descrição
Transcrição das entrevistas em profundidade gravadas em áudio	As entrevistas gravadas são transcritas em texto a fim de facilitar a análise, e na qual constam os trechos mais relevantes do discurso dos entrevistados.
Pré-análise das transcrições	Breve leitura das transcrições para identificar possíveis categorias, considerando-se o que foi observado no referencial teórico.
Análise aprofundada	Leitura profunda das transcrições para separar as frases no texto em unidades de registro conforme sua representação semântica. Neste procedimento, também são analisados os áudios das entrevistas para assegurar que as expressões audíveis não alteraram o contexto ou sentido semântico das frases.
Descrição das unidades de registro	Dispoem-se em quadros a descrição das unidades de registro de acordo com as respostas dos entrevistados para, então, caracterizar em profundidade seus elementos.
Categorização	Agrupamento das unidades de registro em categorias realizando a codificação.
Quantificação das unidades de registro	Elaboração de uma tabela informando os códigos e as respectivas frequências em que foram mencionados pelos entrevistados, o que leva a perceber o quão popular é o conceito entre eles. As unidades de análise são somadas e digitadas em uma planilha eletrônica para se obter mais segurança e manter o registro do <i>corpus</i> da pesquisa.

Quadro 5. Procedimentos da análise de conteúdo.

Fonte: Adaptado de Bauer e Gaskell (2002) e Bardin (2008).

Durante o procedimento de análise de conteúdo foram criadas categorias com as situações narradas pelos entrevistados e codificadas, possibilitando assim a quantificação da informação obtida junto aos entrevistados. Após a análise de conteúdo, os códigos e categorias foram definidos considerando a revisão teórica para analisar o processo de gestão da demanda, a integração existente na organização e os impactos que ela proporciona.

É importante destacar que esta pesquisa segue a proposta apresentada no trabalho de Pimenta (2011), que analisa a dinâmica de integração interfuncional a partir do diagnóstico elementos, como conta no Quadro 6:

Elemento de Integração	Definição
Fatores de integração	São práticas, que podem ser consideradas ferramentas gerenciais que estimulam à integração interfuncional.
Falhas de integração	São as práticas, que podem ser consideradas ferramentas gerenciais que quando não presentes na organização, desestimulam à integração interfuncional.
Impactos da Integração	Os impactos da integração são os efeitos ou resultados originados da existência de cooperação entre as funções internas de uma organização.

Quadro 6. Elementos da dinâmica Interfuncional.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Pimenta (2011)

Destaca-se que os resultados das entrevistas foram comparados aos questionários online com o objetivo de reiterar quais os fatores de integração estão mais presentes na organização, a fim de se compreender a qualidade da integração praticada e seus impactos na geração de valor.

Procedimentos	Descrição
Fatores de integração	São práticas, que podem ser consideradas ferramentas gerenciais que estimulam à integração interfuncional.
Falhas de integração	São as práticas, que podem ser consideradas ferramentas gerenciais que quando não presentes na organização, desestimulam à integração interfuncional.
Impactos da Integração	Os impactos da integração são os efeitos ou resultados originados da existência de cooperação entre as funções internas de uma organização.

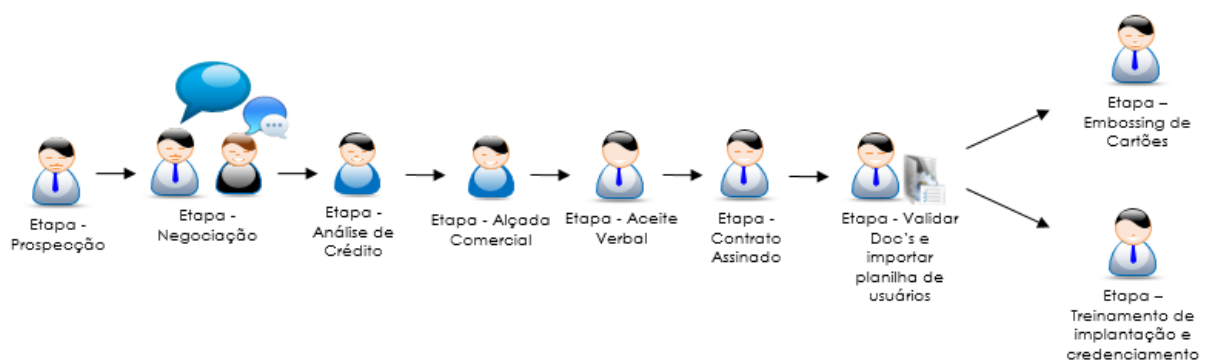
Quadro 7. Resumo das etapas da pesquisa de campo

Fonte: Elaborado pelo autor

4. RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados encontrados através da análise das entrevistas de campo, a fim de demonstrar como a empresa pratica integração interna e externa na realização dos processos de Gestão da demanda e de que maneira essas ações contribuem para geração de valor ao cliente. Com a finalidade de concretizar tal intento, os processos de gestão da demanda e os fatores de integração, presentes no Apêndice 1 e 2, foram apresentados a cada um dos entrevistados cujas respostas permitiram identificar a ausência ou ocorrência da integração. Essas respostas forneceram dados sobre impactos da integração sobre a organização e respectivas funções envolvidas desde a etapa de prospecção até a etapa de implantação do cliente, como pode ser visto na figura 5.

Figura 5. Principais etapas do processo de Venda Nova na empresa estudada.



Fonte: Elaborado pelo autor

Além das entrevistas de campo, também foram aplicados questionários online aos colaboradores subordinados e parceiros dos gestores entrevistados, o que permitiu fazer uma análise mais detalhada e a triangulação dos dados. Também foram enviados aos clientes da organização um questionário, à fim de compreender o valor que o serviço prestado pela organização estudada tem para o negócio dele.

4.1 Descrição da Organização e o cenário de mercado vigente

A empresa, objeto deste estudo, é uma instituição 100% nacional que está entre as maiores organizações do setor de meios de pagamento eletrônicos do Brasil, que oferece soluções completas e integradas para Gestão de Frotas, Benefícios e Financeira. Encontra-se em seu mercado desde 1995 e atua em todo o território nacional, destacando-se por estar entre as duas maiores empresas de gerenciamento de frotas do país e entre as 100 empresas mais inovadoras no uso de TI.

Com mais de 3 milhões de cartões emitidos pelo Brasil, a empresa conta com cerca de 115 mil estabelecimentos credenciados. Para atender a demanda, possui 5 regionais e 12 filiais e mais de 1 mil funcionários entre diretos e indiretos.

4. 2 Perfil dos colaboradores pesquisados

4.2.1 Apresentação dos Entrevistados presenciais

Foram realizadas 14 entrevistas em profundidade com gestores e especialistas da empresa estudada, além de pessoas com poder de decisão de vários níveis hierárquicos. Nessa pesquisa foram priorizados os processos de gestão da demanda existentes e, as áreas funcionais envolvidas, bem como os fatores que geraram a integração e os respectivos impactos decorrentes.

O Quadro 8 a seguir apresenta dados gerais sobre os participantes da entrevista em profundidade quanto aos cargos ocupados e suas áreas de atuação.

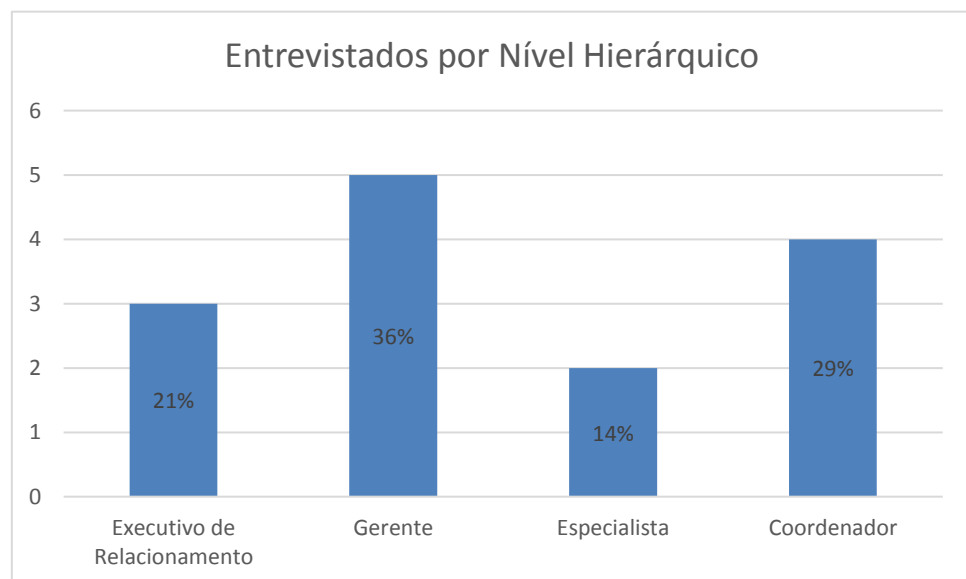
Código Entrevistado	Cargo de Ocupação	Área Funcional	Local de Trabalho
M1	Coordenadora de Marketing	Marketing	Matriz
Op 1	Coordenadora de Atendimento	Operações	Matriz
Op 2	Coordenadora de Rede	Operações	Matriz

Op 3	Especialista em Inovação	Operações	Matriz
Op 4	Especialista em Produtos	Operações	Matriz
Op 5	Gerente de Produto	Operações	Filial
Rel 1	Executivo de Relacionamento	Relacionamento	Matriz
Rel 2	Executivo de Relacionamento	Relacionamento	Matriz
Rel 3	Coordenadora de Relacionamento	Relacionamento	Matriz
Rel 4	Executivo de Relacionamento	Relacionamento	Filial
Com. 1	Gerente de Filial	Vendas	Filial
Com. 2	Gerente de Filial	Vendas	Matriz
Com. 3	Gerente de Grandes Contas	Vendas	Filial
Com. 4	Gerente de Atendimento	Vendas	Matriz

Quadro 8. Quanto aos dados relacionados aos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 1. Quanto aos entrevistados por nível hierárquico

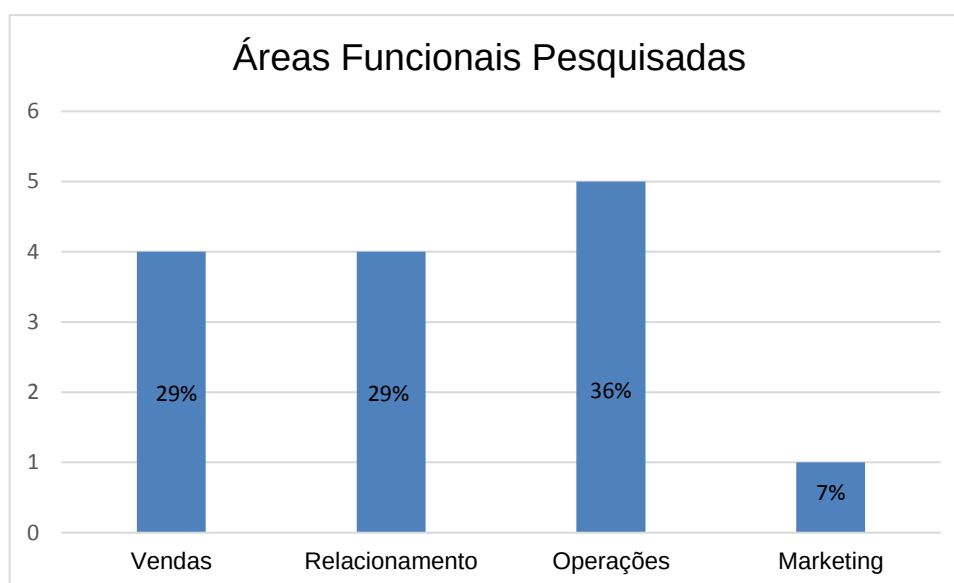


Fonte: Elaborado pelo autor

Na leitura do Gráfico 1 observa-se que a maioria dos respondentes é da área gerencial (36%) e 29% são coordenadores. Em menor número encontram-se representantes do Executivo de Relacionamento e Especialistas.

O Gráfico 2 apresenta as áreas funcionais nas quais os entrevistados atuam e o número de profissionais que responderam a pesquisa em cada uma delas.

Gráfico 2. Áreas funcionais pesquisadas.



Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 2 demonstra que o setor operacional teve maior número de profissionais (36%) participantes, enquanto dos setores de venda e de relacionamento 29% de colaboradores contribuíram com a pesquisa. No setor de marketing, a colaboração foi de 7%.

4 2.2 Apresentação dos respondentes online

Foi realizada a pesquisa online como estratégia de triangulação, a fim de evitar as inconsistências e contradições de uma pesquisa. A mesma foi aplicada entre 33 colaboradores de diversos níveis hierárquicos da empresa em estudo (Analistas,

Supervisores, Especialistas, Gerentes, Gerentes de Negócios e Executivo de Relacionamento), áreas e locais de atuação (Ver Tabela 1).

Tabela 1. Quanto à área e local de trabalho dos respondentes online.

Área	Nº respondentes	Nº de prof. na Matriz	Nº de prof. Na Filial
Marketing	4	4	0
Operações	9	9	0
Relacionamento	10	2	8
Vendas	10	1	9
Total Geral	33	16	17

Fonte: Elaborado pelo autor

Do total de 33 respondentes online, entre os que atuam na matriz e os das filiais, o maior número foi dos setores de Relacionamento e Vendas, seguido do setor operacional.

4.3 Processo da Gestão de demanda

Gestão da cadeia de suprimentos significa a integração dos processos-chave de negócio, desde o usuário final até o fornecedor, que provê produtos, serviços e informações com objetivo de agregar valor para os clientes e outras partes interessadas (CROXTON et al., 2008).

A gestão da demanda é um componente muito importante para garantir o sucesso da gestão da cadeia de suprimentos. Quando esse processo é bem implementado, pode gerar benefícios substanciais para os resultados financeiros da empresa, entre eles a melhor utilização dos ativos e melhoria da disponibilidade do produto (CROXTON et al., 2008).

Na visão de Croxton et al. (2008), a integração de todos os processos de uma cadeia de suprimentos é a chave para a realização de entrega da demanda ao cliente, desde o controle e geração das ordens até às medidas de desempenho na entrega do produto. Sendo assim, sob o ponto de vista da gestão de demanda, é importante analisar a integração interfuncional, como as organizações interagem internamente e

com seus clientes, para realizar o planejamento, monitoramento do processo e contribuir com ele. (SANTOS; D'ANTONE, 2014).

Os entrevistados descreveram os processos de gerenciamento de demanda com os quais estão mais envolvidos. Os mais mencionados foram: planejamento estratégico de mercado, segmentação de mercado, desenvolvimento de produtos, marketing e vendas e gestão do ciclo de vida do produto.

Dois outros processos emergiram dos dados, sendo eles a pesquisa de marketing e gestão de demanda. Mas, de acordo com entrevistados, esses processos não têm uma característica interfuncional na empresa. A pesquisa de marketing é realizada principalmente por terceiros e não está focada no número da gestão de demanda, e o processo de gestão de demanda não envolve múltiplas funções internas, sendo baseado no volume de vendas dos anos anteriores.

Ademais, os entrevistados apontaram as áreas internas essenciais para a execução das atividades relacionadas aos processos da gestão de demanda já mencionados, ou sejam, vendas, marketing, relacionamento com cliente, análise de crédito e operações (composto por gerenciamento de rede, logística, atendimento ao cliente e gerenciamento de operações). Nas entrevistas realizadas, foi possível observar que a falta da integração pode prejudicar o sucesso da gestão da cadeia de suprimentos.

Quando se perguntou sobre o funcionamento do processo de gestão de demanda, foi possível observar nas respostas algumas falhas de integração nos aspectos de comunicação, ausência de reuniões interfuncionais e o não alinhamento dos objetivos organizacionais entre as áreas.

Não existe gestão de demanda, por exemplo, o cliente solicita o credenciamento de um estabelecimento, ninguém sabe falar qual o prazo para credenciar aquele estabelecimento. As vezes em um cliente grande por exemplo ele solicitava. O processo de venda é feito pelo CRM, e existe as aprovações dentro do sistema, e o CRM direciona a planilha de importação dos dados, embossing faz impressão dos cartões e senhas, logística realiza o envio, equipe de call center ou emissor faz agendamento da implantação e treinamento de sistema e posteriormente o cliente é acompanhado pelo executivo relacionamento. As áreas em geral sabem a meta comercial, e isso vai influenciar as outras áreas, e elas tem que preparar para o crescimento estipulado. As áreas nem sempre estão preparadas porque não sabemos o perfil do cliente que esta entrando, por exemplo, entra um edital novo, e aí se exige customização tem que fazer todas as customizações. Até existe uma previsão de demanda, mas não sabe o perfil do cliente que vai entrar e o perfil do cliente pode atrapalhar nas outras áreas. Quando o cliente exige muito, por exemplo um cliente que exige muita customização eu paro a empresa (Operação 5).

Então, no final de cada ano é feita uma previsão para o próximo ano, onde são projetados os números, o que espera atingir, quais serão os investimentos, previsão de crescimento e assim vai. O comercial precisa fazer o trabalho dele para atingir o resultado, e eles tem uma meta de venda e tem que fazer o cliente rodar para começar o faturamento. Nós do marketing ajudamos eles com participação de eventos, anúncios, campanhas, et. Geralmente o comercial faz a venda, e o cliente precisa transacionar em uma determinada rede, quando existe rede formada é mais fácil, quando não existe tem que formar a rede. Rede para gente é sempre um problema, chega muitas reclamações, alguns estabelecimentos deixam de transacionar e o cliente tem problemas, por exemplo, dependendo do cliente, é necessárias adaptações no produto, relatórios específicos ou até criações de funcionalidades, então a área de produto precisa verificar as necessidades e a ti desenvolver. Para o cliente começar a rodar envolve várias outras áreas, como faturamento, logística, relacionamento e atendimento (Marketing 1).

Assim, existe um planejamento. Estamos em fechamento de orçamento por exemplo, o comercial passou a meta do que eles esperam crescer para o próximo ano, por exemplo. E a gente faz um planejamento para que consiga atender todos os clientes que vão entrar na empresa dentro do prazo, mas nem sempre tudo que foi planejado é realizado, não tem as devidas aprovações para que as equipes se organizem para atender as necessidades, eu vejo um crescimento desestruturado. O banco do Nordeste que entrou por exemplo, não havíamos planejado um cliente tão grande para o ano, e veio do nada, o atendimento está apanhando, a rede apanhando, aí não conseguimos atender o cliente direito e fica aquela causa. Na hora da venda eles não envolvem todas as áreas no processo em si, nem todas empresas que entram são iguais, as empresas entram com muitas especificidades que não é comum, e as vezes não chega na gente e só vamos saber quando o cliente começa a reclamar, e estoura uma bomba. Produto por exemplo, as vezes tem melhorias e não comunica com atendimento, e as vezes ligam aqui e nem sabemos (OP 1).

Ao compreender a visão dos colaboradores sobre os processos de gestão de demanda, foi possível identificar aspectos que influenciam de forma evidente um nível médio de integração interfuncional na empresa focal, devido ao fato de o planejamento da demanda ser feito com antecedência. Porém, um aspecto observado é a falta de envolvimento da área de operações no planejamento de vendas e em reuniões interfuncionais.

4.4 Análise da integração interfuncional nos processos de demanda estudados

4.5 Fatores de integração presentes no processo de Gestão de Demanda.

Neste item, são analisados os fatores de integração que geram impactos positivos nos processos de gestão de demanda. As análises de depoimentos nos

entrevistados são baseadas nos conceitos apontados por Pimenta (2011), cujos detalhes são identificados no Apêndice 1 deste estudo.

Para alcançar a integração das funções internas que compõem os processos de gestão da demanda analisados, a empresa em questão demonstrou presença de dezesseis entre os dezoito fatores de integração analisados (Quadro 3). Na tabela abaixo, são apresentados todos os fatores identificados na análise de conteúdo, que foi realizada nas 14 entrevistas presenciais. Cada fator está relacionado a sua respectiva frequência, que significa o número de entrevistados que citaram a presença de tal fator na organização estudada.

Tabela 2. Quanto à frequência dos fatores de integração.

Fator de Integração	Frequência	Percentual
Espírito de Grupo	8	57%
Consideração aos grupos informais de trabalho	7	50%
Longevidade dos Relacionamentos	7	50%
Apoio da alta administração	6	43%
Disposição e trabalho conjunto para resolver conflitos	5	36%
Nível de Confiança	4	29%
Reuniões Interfuncionais	4	29%
Comunicação Adequada	3	21%
Objetivos não conflitantes entre as funções	3	21%
Proximidade física dos locais de trabalho	3	21%
Reconhecimento de Interdependência funcional	3	21%
Amplo conhecimento de uma função sobre a outra	2	14%
Compartilhamento de Informações	2	14%
Congruência dos objetivos funcionais com estratégia organizacional	2	14%
Equipes Interfuncionais	2	14%
Sistema de avaliação e recompensas mútuas	2	14%

Fatores promotores de integração interfuncional tendem a causar impactos positivos na organização gerando motivação entre colaboradores dos setores envolvidos. Quanto maiores forem os níveis de integração, maiores serão os impactos positivos nos resultados do trabalho da equipe (PIMENTA, 2011).

Entre os 18 fatores de integração já apontados (ver Quadro 3), foi possível observar na empresa estudada a presença de 16 fatores, conforme a Tabela 2. Os mesmos foram avaliados e analisados e podem gerar impactos favoráveis ao desempenho da equipe integrada, cujos resultados já foram vistos. Nesta análise, citam-se os pareceres dos participantes das entrevistas, conforme se segue.

O destaque entre os fatores descritos na Tabela 2 de fatores de integração, é o aspecto **espírito de grupo** que representa 13% do total de impactos positivos identificados. Para Ellinger, Keller e Hansen (2006), ‘Espírito de grupo’ é um aspecto que acontece quando há clima de cooperativada no ambiente empresarial, quando as equipes de trabalho alcançam um padrão comportamental na busca dos objetivos e metas.

Alguns pareceres dos participantes da pesquisa sobre o aspecto “espírito de grupo” são transcritos:

Quando entra um cliente grande por exemplo a empresa para. As pessoas dedicam para entregar. No governo do Ceará por exemplo, enquanto algumas pessoas fazia o desenvolvimento as outras equipes ficavam dando suporte. Quando é um projeto grande as áreas se envolvem. (OP5).

Não é como um todo, mas muitas áreas se engajam e forma esse espírito de grupo, mas não são todas. (COM, 4).

Outro aspecto relevante que foi constatado nas entrevistas refere-se à **longevidade dos relacionamentos**, uma característica de pessoas que interagem e compreendem valores individuais. Conforme Ellinger; Keller; Hansen (2006), a longevidade nos relacionamentos profissionais reflete-se no processo decisório que coloca a visão em longo prazo acima dos lucros que podem ser atingidos em curto prazo. Este fator é destacado pelos participantes da pesquisa:

Muita gente, principalmente os mais antigos se conhecem bem. Mas hoje a empresa está muito grande, hoje não se conhecem todos, mas deveria comunicar mais as pessoas que estão chegando, ter mais reuniões, etc. (OP5).

Sim aqui existe longevidade nos relacionamentos, até porque tem muita gente que tem muito tempo de casa e muita gente que já saiu e voltou. (REL 2)

Muita gente, principalmente os mais antigos se conhecem bem. Mas hoje a empresa já está muito grande, hoje a gente não conhece mais todo mundo. A empresa deveria comunicar mais as pessoas que estão chegando, ter mais reuniões, para ter uma proximidade maior. (COM 4)

Quando nos conhecemos há muito tempo tem uma certa agilidade para resolver o que precisamos, ou até mais facilidade para comunicar. (OP 5)

O fator “**disposição e trabalho conjunto para resolver conflitos**”, é apontado por Pimenta (2011) como a capacidade de se trabalhar em conjunto para a solução de possíveis conflitos, estabelecendo acordos entre funções e adisposição dos gestores na adoção de comportamentos integrativos, fatores que facilitam o acesso às pessoas que participam da empresa na solução de problemas e foi um dos fatores identificados na empresa em estudo. Observa-se que este aspecto tem relações com o fator “**espírito de grupo**” já discutido. Transcrevem-se a seguir alguns pareceres de participantes da pesquisa abordando este aspecto:

Quando necessário envolvemos as áreas e está dando certo. Hoje estamos começando a envolver as áreas desde o começo para sentir parte do desenvolvimento do produto. Na minha área, por exemplo, quando vai ser criado um produto, a gente criava o produto, apresentava para Diretoria e seguia com o projeto. Hoje estamos reestruturando isso, envolvendo outras áreas, fazemos um processo, que envolve área jurídica, comercial, compliance, marketing, financeiro, controladoria, várias áreas da empresa. Antes tinha muita dificuldade para entregar o produto, porque tinha que voltar no processo e isso ajudou. (OP 3)

Qualquer tipo de problema na empresa é envolvido representantes de diversas áreas para resolver o problema junto a diretoria e demais gestores. (OP 5).

Sempre que surge algum conflito os responsáveis pelas áreas unem para tentar resolver a situação. (M1).

Depende do ponto de vista. Algumas atividades específicas pessoas se empenham muito a fazer em grupo, já outras não. Quando as pessoas trabalham em função de um objetivo comum e tem o envolvimento das diferentes áreas conseguimos agilizar todo processo, e ter solução para o que precisamos. (COM 4)

Quanto ao aspecto “**consideração aos grupos informais de trabalho**”, é um fator relevado nos resultados encontrados da pesquisa. Refere-se à atitude gerencial que considera o sentido da união interdepartamental que estimula o trabalho conjunto. Esta postura é definida por Pimenta (2011) como a presença de unidade interdepartamental que estimula as ações em equipe. Envolve o reconhecimento de fatores de integração informais sem a imposição de ações. A gestão deve identificar

e adotar o comportamento coletivo dos grupos agregados a fim de se obterem benefícios tanto para a empresa como para os colaboradores.

Alguns participantes da pesquisa entendem que:

Existe um apoio entre as áreas e os gerentes fazem com que enxergamos que uma área depende da outra para entregar a solução para o cliente. Quando as áreas estão integradas e conseguimos fazer uma entrega para o cliente, ele vai ver um valor naquilo. (REL 1) consideração aos grupos informais de trabalho

Depende do ponto de vista. Algumas atividades específicas pessoas se empenham muito a fazer em grupo, já outras não. Quando as pessoas trabalham em função de um objetivo comum e tem o envolvimento das diferentes áreas conseguimos agilizar todo processo, e ter solução para o que precisamos. (COM 4).

Em relação ao **“apoio da alta administração”**, Pimenta 2011 refere que é um aspecto relacionado à transparência quanto às expectativas em torno da interação, estimulando a equipe a colaborar com o projeto de integração. A gerência das altas esferas administrativas alimenta o clima de motivação de todo o grupo para que a integração aconteça e é um fator percebido pelos entrevistados através do comportamento diário, conforme relatos dos diversos participantes que atuam no setor de relacionamento. O relato do REL 2 evidencia bem **“apoio da alta administração”**:

Recentemente tem melhorado um pouco, isso reflete no grau de maturidade da empresa. Isso está mudando para positivo. Se as pessoas têm autoridade para resolver agiliza a entrega, então acho que acaba agregando valor REL 2.

O **nível de confiança** entre as áreas é percebido entre alguns entrevistados e isso contribui para o **compartilhamento de informações**. Esse fator de integração pode ser influenciado por outros fatores como **“espírito de grupo”**, **“longevidade dos relacionamentos”** e **“consideração aos grupos informais de trabalho”** já descritos e analisados. Pimenta (2011) releva que se trata da visão comum sobre os objetivos organizacionais em ter outros fatores como longevidade das inter-relações, confiança e comprometimento recíprocos, solução de questões em grupo, uma vez que a coimpetitividade entre os setores é inexistente.

Neste nível, alguns depoimentos dos entrevistados são citados:

Eu tenho que ter confiança no que a pessoa me passar. A relação de confiança precisa existir, confiar no que os outros me falam para que eu passo para frente e levo para o cliente, e isso gera valor. (REL 3)

Falta um pouco de confiança ainda. As vezes as pessoas delegam alguma coisa, mas nem sempre confiam no nível de entrega. Quando existe um compromisso entre as diferentes funções, conseguimos melhorar o nível da entrega para o cliente. (OP 2)

Quanto à “**comunicação adequada**”, observou-se que muitos depoimentos evidenciaram a disponibilidade de meios informais de intercomunicação que a empresa oferece, facilitando a busca de respostas aos problemas que se apresentam. Neste aspecto, Pimenta (2011) assegura a importância da informalidade comunicacional, especialmente quando é facilitada pela gestão. Os meios informais envolvem email, telefones, intranet e documentos, que facilita a relação interpessoal.

O depoimento deste entrevistado explica o funcionamento deste fator:

As vezes a gente envia e-mail, mas não do certo, o pessoal não olha, então temos que ir atrás, ligar, mando whatsapp. Nós temos todas ferramentas, mas não sei se são utilizadas da melhor forma, mas são utilizadas sim. Quando mais rápido é a comunicação, mais rápida é a solução do problema (REL 3).

O fator **objetivos não conflitante entre as funções** é referido por Pimenta como a comunhão de interesses quanto à visão do futuro da empresa e de suas metas, comprovando que a equipe possui um objetivo em comum. Os participantes da pesquisa manifestaram-se favoravelmente sobre este aspecto, como se observa nas respostas dadas pelos colaboradores de diferentes setores, comprovando esta unidade que reitera a importância do **espírito de grupo** da equipe.

Acho que não existem objetivos conflitantes. A empresa é bem enxuta, por isso não existe tanto objetivo conflitante (OP 4).

Quando as funções tem objetivos em comum, todos querem bater meta, entregar, ver o salário aumentar e chegar a um objetivo (REL 1)

A “**Proximidade física dos locais de trabalho**” facilita a intercomunicação e o movimento dos colaboradores envolvidos, segundo Pimenta (2011). Sobre este fator, os participantes concordam quando afirmam que:

Tudo é mais simples quando tem proximidade sim (OP 5).

As áreas são de fácil acesso, apesar de ficar em locais diferentes, a empresa cresceu muito e o tamanho da matriz não suporta o crescimento e tem pessoas que ficam em prédios diferentes. O deslocamento toma tempo (REL 1).

O “**Reconhecimento de Interdependência Funcional**” é um fator que ratifica a relevância da unidade dos setores na busca de objetivos e metas. Conforme afirma Pimenta (2011), pessoas que atuam nas funções integradas reconhecem o quanto uma atividade depende da outra e por que devem respeitar as condições e limites de cada setor atuando sinergicamente. As respostas a seguir reiteram a teoria de Pimenta:

É reconhecido a dependência das funções, até porque quando você precisa a gente consegue. Quanto eu preciso de uma urgência eu negócio, eles me atendem (COM 2).

Dentro do possível sim, mas nem sempre da. Na minha visão de comercial eu quero entregar sempre logo para o cliente, mas existem mudanças. As vezes a minha prioridade não é a mesma deles, mas na maioria a prioridade é a mesma (REL 1).

O “**Amplo conhecimento de uma função a respeito da outra**” é um fator que tem o mesmo sentido do que se discutiu no anterior. Assim, observa-se que as respostas reafirmam o que foi analisado, ou seja, as responsabilidades individuais devem ser mantidas e compartilhadas na busca dos objetivos em comum:

Pode saber as responsabilidades, mas as pessoas passam dos limites, solicitam demandas que não são de responsabilidades das áreas. Muitas vezes não está muito definido o escopo, e isso pode ser falta de treinamento quando a gente entra na empresa. Não tem repasse no começo. Geralmente quando alguma demanda é de responsabilidade de outra área a demanda é enviada para a área responsável, em busca de efetividade no processo (OP 4).

A análise feita no fator anterior corresponde ao aspecto “**Compartilhamento de Informações**”, bem como no fator “**Congruência entre objetivos funcionais e estratégia organizacional**”, conforme os apontamentos de Pimenta e pelo que se observa nas respostas a seguir, uma vez que o objetivo é agregar valor aos serviços e entrega do mesmo ao cliente:

Acredito que sim, pelo menos quando preciso eu consigo na maioria das vezes (COM 4).

Acho que as pessoas não seguram informações a fim de ter vantagens com isso (REL 1).

Hoje a empresa funciona com as suas etapas para entregar valor para o cliente (REL 1).

Muitas vezes os objetivos não são definidos, as pessoas são contratadas para uma determinada função e exercem outra função. Muitas equipes vivem para apagar fogo (COM 4).

Neste sentido, a “**Equipe Interfuncional**” atua de forma integrada, aspectos que permitem observar as equipes se fundirem, especialmente quando o cliente necessita de maior atenção em sua demanda. Neste caso, Pimenta (2011) aponta que o departamento responsável em promover a integração dos diversos setores e suas respectivas funções deve manter um agendamento para cada membro das equipes integradas, a fim de formalizar os processos e manter o controle das atividades e finalidades. Um dos participantes assim se manifestou:

Quando existe uma demanda muito grande, um novo cliente grande por exemplo as áreas se ajudam mutuamente (OP 2).

Em relação ao “**Sistema de Avaliação e Recompensa Mutuas**”, Pimenta (2011) observa que as ações individuais e oportunistas devem ser observadas com maior critério para que as repreensões sejam feitas, bem como o bom trabalho receba os devidos méritos. A implantação de indicadores que possam apontar as contribuições e não contribuições é uma boa iniciativa da gestão. Pode haver recompensas e bônus proporcionalmente às ações realizadas. A intenção é que um setor não prejudique outro para se favorecer. Neste caso, um dos participantes relata que:

Não prejudica, mas pode existir conflitos. Na maioria das vezes áreas não prejudicam as outras visando o seu desempenho individual, mas existe casos, dependendo das situações (OP4).

Na organização, **Reuniões interfuncionais** foram relatadas por alguns membros, observando-se que as áreas poderiam ser mais próximas e isso causaria impactos positivos diretamente no processo de vendas, com o objetivo de planejar as

diversas ações para garantir as entregas solicitadas pelo cliente e customização de rede credenciada (OP 2, REL 3, REL 4).

Aqui são realizadas reuniões com frequências, e isso é ótimo, porque permite que a entrega seja feita dentro dos prazos, porque todos estão alinhados com as ações que estão acontecendo (OP2).

Aqui tem bastante reunião, as vezes falta até sala. Eu vejo que quando as áreas estão alinhadas, existe parceria na solução de um conflito, ou em uma determinada necessidade e isso ajuda a garantir a entrega para o cliente (REL 2).

Observa-se pelos resultados da análise efetuada entre os fatores de integração, conforme discutidos neste até aqui, ou seja, que **espírito de grupo (clima de cooperação), longevidade dos relacionamentos, disposição e trabalho conjunto para resolver conflitos (trabalhar como um time) e consideração aos grupos informais de trabalho**, são os aspectos que mais se destacaram como fatores positivos e inter-relacionados. Estes fatores foram identificados nos processos de vendas, relacionamento dos setores e entrega da solução ao cliente. Existe um clima de cooperatividade entre as pessoas que estreitam os laços de amizade e, por consequência, desenvolvem uma forte disposição para trabalhar em conjunto e solucionar os problemas e os conflitos que acontecem no dia a dia. Outro fato observado é que quando uma área atende bem a outra, isto gera reciprocidade e um ciclo positivo na rotina laboral (OP5, REL3, COM 4).

4.6 Falhas apontadas no processo de Integração

A fim de compreender o nível de integração alcançado pela organização estudada e se tornar bem-sucedida nos processos de gestão da demanda analisados, a mesma deveria minimizar as possibilidades de falhas na aplicação dos fatores de influência (Apêndice 2). Por meio da codificação das entrevistas, foi possível identificar falhas nos fatores na integração, sendo que alguns deles influenciam a organização como um todo, enquanto outros impactam negativamente em funções específicas.

A Tabela 3 apresenta as falhas apontadas pelos participantes da pesquisa segundo a análise das respostas obtidas. Cada um dos fatores de integração é associado ao quantitativo de impactos negativos observado.

O cálculo de frequência de falhas foi realizado segundo as entrevistas entre 14 colaboradores presenciais relatando as falhas de integração apresentadas a seguir. A Frequência, significa o número de colaboradores que apontaram a falha em cada fator de integração analisado.

Tabela 3. Quanto à frequência das falhas apontadas nos fatores de integração.

Falhas de integração	Frequência	%
1. Compartilhamento de Informações	12	86%
2. Educação e treinamento interfuncional	11	79%
3. Comunicação Adequada	6	43%
4. Proximidade física dos locais de trabalho	6	43%
5. Planejamento em conjunto	6	43%
6. Disposição e trabalho conjunto para resolver conflitos	6	43%
7. Reconhecimento de Interdependência funcional	6	43%
8. Reuniões Interfuncionais	5	36%
9. Amplo conhecimento de uma função a respeito da outra	5	36%
10. Equipes Interfuncionais	5	36%
11. Objetivos não conflitantes entre as funções	4	29%
12. Congruência entre objetivos funcionais com estratégia organizacional	4	29%
13. Consideração aos grupos informais de trabalho	2	14%
14. Sistema de avaliação e recompensas mútuas	2	14%
15. Longevidade dos Relacionamentos	1	7%
16. Nível de Confiança	1	7%
17. Espírito de Grupo	1	7%

Fonte: Elaborado pelo autor

Entre os 18 fatores analisados, os impactos negativos foram percebidos em frequência significativa nos aspectos *Compartilhamento de Informações* e *Educação e treinamento interfuncional* (86 e 79% respectivamente), devido às falhas apresentadas nesses itens.

Neste sentido, os entrevistados afirmaram que existe uma dificuldade para compartilhamento de informações. Muitas vezes uma determinada área precisa de informação de outra área e há obstáculos a serem superados para se conseguir. Os participantes entrevistados manifestaram que os demais companheiros parecem ter

medo de compartilhar as informações. Alguns membros que são mais antigos na empresa possuem conhecimento mais amplo não repassam seus saberes por insegurança e receio de perderem seus cargos para substitutos mais novos. Outros se sentem importantes em estarem envolvidos em todos os processos e saberem mais do que os colegas sobre o que fazem:

Falta companheirismo entre as áreas. Muitas pessoas guardam as informações que tem. Existem áreas que até compartilham o conhecimento, mas tem áreas que tem medo, por exemplo por egoísmo, ou perda de cargo, acho que tem n fatores que influenciam isso (OP2).

Muitas vezes pessoas que estão na empresa a mais tempo não compartilham conhecimento, muita gente segura informação por medo de ser mandado embora. Principalmente em cargos mais baixos, outras áreas seguram por vaidade (OP4).

Educação e treinamento Interfuncional

Os entrevistados consideram que a empresa não investe em treinamentos e que isso faz muita falta. As pessoas entram na empresa e recebem um treinamento de integração e alguns treinamentos online, mas que não são suficientes. Não existem treinamentos de novos produtos ou funcionalidades etc.

Conforme Pimenta (2011), no processo educativo para se reduzirem as diferenças de linguagem e de cultura, o treinamento é essencial para a aprendizagem de trabalho em grupo e disseminação de noções de uma função para as demais. O treinamento estimula as competências interpessoais.

A empresa deveria melhorar neste aspecto que representa um ponto negativo na oferta de valor, uma vez treinamento é fundamental para interagir e melhorar o desempenho dos colaboradores.

Raramente acontece treinamento aqui na empresa. Isso precisava acontecer com uma certa frequência, principalmente para nós que estamos nas filiais (COM 1).

Nunca tem treinamento, faz muita falta, desde o momento que a pessoa entra na empresa, tem mudanças e precisa disso, etc (OP4).

Fatores como *Comunicação Adequada, Proximidade física dos locais de trabalho, Planejamento em conjunto, Disposição e trabalho conjunto para resolver*

conflitos e Reconhecimento de Interdependencia funcional, tiveram menores índices de falhas apresentadas ocasionando uma faixa de 7% de negatividade.

Comunicação Adequada

Existem falhas de comunicação entre as áreas, muitas vezes chamadas telefônicas não atendidas ou aparelhos que estão fora do ar. É necessária a ajuda de outras áreas para formalizar o atendimento e nem sempre se consegue. As pessoas nas filiais apontaram dificuldades maiores do que as que ficam na matriz que, quando não conseguem comunicação pelas ferramentas usuais, vão até o local certo para obter a informação desejada. Os que estão em filiais não conseguem fazer isso.

As vezes temos dificuldades de falar com as pessoas da matriz, não atendem telefone, não respondem e-mail. As vezes precisamos assionar a assistente da filial triangulo para nos ajudar (COM 1).

Não existe investimentos em ferramentas ágeis. O acesso a outra área é muito burocrático muitas vezes são por acionamento, e isso dificulta o relacionamento. A infraestrutura do espaço é ruim, as áreas ficam longe e dificulta a comunicação e o acesso (OP 4).

Proximidade física dos locais de trabalho

Nem sempre as áreas estão muito próximas entre si. A empresa cresceu e a estrutura física não comporta todas as áreas em um único prédio. Assim, na matriz por exemplo, são 05 prédios diferentes e isso dificulta uma comunicação informal. Quando os departamentos estão próximos, os colaboradores consideram que a integração acontece devido à facilidade de acesso. As pessoas que estão em filiais sentem-se distanciadas conforme relatam os participantes:

A estrutura predial é horrível, as áreas ficam muito longe, prédios separados o que dificulta comunicação um esta em uma casa, não esta muito bom (OP3).

Quando as áreas estão próximas a comunicação fica mais fácil, mas nem sempre isso acontece, aqui cada um fica em um lugar ou prédio diferente, e para quem esta na ponta o cenário ainda é diferente, porque eles dependem de ferramentas para promover a comunicação de forma assertiva (REL2).

Planejamento em conjunto

Muitas vezes as áreas acabam sendo resolvidas no setor operacional, minimizando impactos e não conseguem parar para planejar ações mais estratégicas e integradas. Entrevistados relataram que existem casos em que as áreas planejam em conjunto, mas que existe dificuldade de repasse de informações e colaboração de uma área com a outra. Acontece a presença de mais de uma pessoa resolvendo o mesmo problema, caso que seria evitado com planejamento em conjunto. Alguns participantes observaram que:

Acho que não planejamos, somente apagamos fogos. A pessoa tem planejamento, mas não tem assertividade nas reuniões e o envolvimento do conjunto, por isso não vemos os resultados (COM 2).

Existe uma deficiência de informação, as áreas podem até planejar, mas nem sempre tomam a melhor decisão, porque falta informações. As vezes tem muitas reuniões, mas nem sempre são tão assertivas (REL 2).

Disposição e trabalho conjunto para resolver conflitos

Quando se fala em disposição e trabalho em conjunto das áreas para resolverem conflitos observam-se falhas, pois as áreas responsáveis não atendem a real necessidade, sem comprometimento com o problema, ou jogam a responsabilidade em outras áreas sem considerarem o objetivo em comum. Existem pessoas que olham apenas para os próprios problemas, prioridades e não pensam no dos outros.

As equipes não se juntam, as áreas apontam problemas e não solução, falta colaboração entre as áreas (OP 4).

Existe momentos que sim, mas muitas vezes cada pessoa acha que um determinando problema é função de outra e não faz, ou não dá prioridade como deveria (COM4).

Reconhecimento de Interdependência funcional

Em relação ao reconhecimento da interdependência funcional das áreas, houve manifestações de participantes sobre a falta de compreensão do trabalho de um setor com o outro, além de apontarem a falta de cooperatividade e interação nesses

momentos, com colaboradores tuando individualmente sem considerar prazos e fluxo de atividades das demais áreas, conforme se observa nas respostas transcritas:

Não existe respeito na maioria das vezes. As pessoas precisam entender o prazo e prioridades de cada um. As pessoas costumam achar que a demanda da área dela sempre é prioridade (COM 4).

Eu vejo que as equipes até reconhecem a interdependência entre as funções, alguns sabem o fluxo e as atividades que estão envolvidas, mas nem sempre se respeitam. Elas geralmente ficam preocupas em salvar sua própria área (REL 2).

Os menores impactos negativos verificados em alguns fatores de integração foram para **Reuniões Interfuncionais, amplo conhecimento de uma função a respeito da outra, Equipes Interfuncionais, Objetivos não conflitantes entre as funções, Congruencia entre objetivos funcionais com estratégia organizacional, Consideração aos grupos informais de trabalho, Sistema de avaliação e recompensas mutuas**. É possível observar este aspecto em alguns exemplos apontados a seguir em que se verificou um percentual menor de impacto negativo.

Reuniões Interfuncionais

Segundo a pesquisa, não é comum ocorrerem reuniões interfuncionais e, muitas vezes, as equipes que estão localizadas fora de Uberlândia não são envolvidas. Foi relatado que é muito comum ver pessoas de determinadas áreas perdidas em processos ou alguma mudança. Hoje, as reuniões que envolvem áreas diferentes são gerenciais, mas infelizmente não repassam os resultados discutidos para as demais.

Nem sempre. As vezes chegam demandas que não envolveu todas as áreas e que se tivesse envolvido poderia ter mais resultados (COM 4).

Falta muito isso, até tem bastante reunião mais com pouca efetividade e nas reuniões gerenciais, não sobre tempo para traçar estratégias em conjunto (M1).

Conforme Pimenta (2011, p.12), “há necessidade de identificar que elementos de desempenho funcional afetam positivamente o desempenho organizacional em firmas internamente integradas.” O autor complementa que “[...] deve-se identificar

quais tipos de fatores de integração são essenciais para prover altos níveis de integração interna. Esta observação de Pimenta (2011) enquadra-se ao caso das reuniões interfuncionais não serem realizadas regularmente e aos demais fatores de impactos negativos analisados.

É possível verificar o mesmo nos demais aspectos impactantes que foram identificados na Tabela 3 em análise, ainda que os índices negativos sejam em menor escala. Assim, a assertiva de Pimenta (2011) também é relacionada aos fatores a seguir.

Ampla conhecimento de uma função a respeito da outra

Conforme os respondentes, não existe muito conhecimento entre as funções, pois não são bem definidos e divulgados entre os setores de interesse e esta é uma posição a ser tomada entre os novos colaboradores que vão sendo contratados. Também foi falado sobre a falta de treinamentos que seriam essenciais para o conhecimento de uma função com a outra, especialmente quando há mudanças dos cargos e movimentações internas.

As funções não estão bem definidas. A própria Integração que acontece na primeira semana que entramos na empresa não permite isso, e a proatividade das pessoas também não ajuda o processo. Falta achar profissional proativo, integração entre as áreas, treinamentos e comunicação que com certeza ajudaria a conhecermos melhor as funções (OP 3).

Não vejo muito conhecimento de uma função com a outra aqui dentro. Muitas pessoas mudam de área, a gente não sabe as mudanças e nem as funções de cada um ocupa. Acontece casos que a gente fica até perdido, sem saber quem procurar para resolver uma determinada situação (COM4).

Equipes Interfuncionais

No que concerne às equipes interfuncionais, são uma falha na organização. Alguns não conhecem esse tipo de equipe na empresa, e os membros que têm conhecimento sobre elas afirmaram que isso acontece com pouca frequência entre os colaboradores, um fator que recebe atenção somente quando o cliente é grande e necessita das ações interfuncionais.

Acontece muito raramente, deveria acontecer muito mais, para resolver algumas situações, problemas, buscar diferenciais. Isso não é tão frequente (COM 2).

Não, nunca vi isso aqui na V...C... (COM 1).

Objetivos não conflitantes entre as funções

Existem conflitos, pois as metas dos setores não são esclarecidas como deveriam. Então, é muito comum ver áreas distintas com objetivos divergentes, quando deveriam estar coerentes, uma vez que uma área pode depender da outra para concluir uma determinada atividade. Existem conflitos entre prazos e prioridades. Também é comum de observar objetivos conflitantes na execução de funções em que nem sempre as pessoas sabem identificar os responsáveis em dar tratativas de determinadas demandas.

Assim, todo mundo trabalha pelo cliente, mas não vejo as funções como objetivo comum. As pessoas trabalham muito para os objetivos próprios ou de suas respectivas áreas (OP1)

Existe conflitos, falta alinhamento de prazos. Existe casos que a entrega de uma área depende da alçada de outra área, então nem sempre a prioridade de um é a do outro. (COM 4)

Esta falha na integração pode ser observada no fator “Congruência entre objetivos funcionais com estratégia organizacional”, cujos argumentos são semelhantes entre os respondentes:

Eu acho que muitas vezes os objetivos das áreas ou funções se perdem, mas acho que tem haver com ações e decisões imediatistas (REL 2).

Acho que existem muitas diretorias, gerencias, coordenações, e isso gera conflitos de interesses. As vezes não tem equipe para resolver problemas, e acontece de os objetivos das funções não são 100%alinhados, falta entendimento das funções (OP2).

Consideração aos grupos informais de trabalho

Refere-se à falta de alinhamento entre as áreas. As equipes precisariam estar mais próximas uma das outras a fim de se integrarem mais em prol de um mesmo objetivo.

Eu vejo as pessoas jogando o problema e não unindo para resolver o problema. Não existe colaboração entre equipes e entre áreas, acho que aqui falta isso (OP 3).

Sistema de avaliação e recompensas mútuas

A empresa não trabalha com sistema de pagamento de bônus, que seria um elemento motivador para os colaboradores. Para equipe comercial existe o pagamento de comissão sobre as vendas. Nesse processo, foi apontada uma falha de integração, principalmente referindo a esta questão que pode criar conflito de interesses.

As vezes existem conflitos entre as áreas, questões de entregas, prazos, processos, cálculos, políticas.

Longevidade dos Relacionamentos

A longevidade dos relacionamentos apareceu como falha de integração pela minoria de entrevistados (7%), que concorda na importância de maior entendimento das atitudes e valores das pessoas que se conhecem há longo tempo. Mas como a , rotatividade na empresa é alta, isso prejudica as relações interpessoais prolongadas.

Sim, tem até bastante gente que está aqui há algum tempo, quando conhecem ajuda, mas a rotatividade aqui é muito grande (M1).

Nível de Confiança

Foi observado por 7% dos entrevistados que falta uma visão compartilhada dos objetivos organizacionais, compromisso, confiança. Existe uma falta de sinergia entre as áreas da empresa para se tornarem um todo.

Todo mundo visa o próprio interesse, falta sinergia e confiança entre algumas áreas. Os gestores, diretores precisam de incentivos para que isso aconteça (OP4).

Espírito de Grupo

As áreas da organização precisam se ver como um grupo, e estar interagindo para se criar um clima de cooperação, mas não é o que acontece no geral.

Tem melhorado, mas ainda sofremos muito, precisamos melhorar mais ainda, porque deixa a desejar. Percebe um nível de esforço entre algumas áreas e funções, mas não em toda organização (REL 2).

Os fatores que apareceram com menor frequência quanto às falhas de integração foram **Longevidade dos Relacionamentos, Nível de Confiança e Espírito de Grupo**, resultados que reiteram os achados discutidos anteriormente sobre Integração das Funções Internas. Importante se faz ressaltar que na discussão (Item 4.5, Tabela 2), esses aspectos foram fatores apontados como positivos da integração segundo os participantes. Portanto, se eles representam apenas 7% de negatividade cada um, podem ser considerados como contribuições para a entrega de valor ao cliente.

4.7 Análise das percepções sobre valor ao cliente

4.7.1 Definição de valor para os entrevistados

As entrevistas presenciais referentes aos efeitos decorrentes da aplicação dos fatores de integração na organização analisada e os impactos identificados são apresentadas neste item.

Os participantes das entrevistas em profundidade foram questionados sobre os benefícios alcançados com a adoção da integração interfuncional na empresa e as respostas permitiram observar que, entre os fatores de integração citados Tabela 2, foram identificados 06 diferentes impactos. A Tabela 3, a seguir, quantifica as respostas segundo cada um dos fatores apontados.

Tabela 3. Impactos da Integração Interfuncional na Geração de Valor – Entrevista Presencial.

Impacto	Frequência	%
Agilidade	21	34%
Entrega do Serviço	16	25%
Solução de Problemas	11	17%
Entrega da demanda no Prazo	8	13%

Resolução de Conflitos	6	10%
Confiança	1	01%
Total Geral	63	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 3 permitiu identificar quais fatores têm potencial de gerar maiores impactos, segundo a percepção dos entrevistados presenciais. Os mesmos pontuam que estes fatores potenciais podem levar a organização a alcançar melhores resultados e aumentar o nível de satisfação dos clientes.

Observa-se que a **agilidade, entrega de serviços e solução de problemas** foram os fatores mais destacados nesta análise, ou seja, somam 76% do total das respostas, reiterando que a integração favorece a entrega de valor ao cliente, conforme teoriza Pimenta (2011), além de realçar os demais fatores (VER APÊNDICE 6). Uma característica importante identificada durante as análises é que a aplicação ou a existência de alguns fatores de integração nas rotinas laborais, por si só estimulam a ocorrência de outros. Por exemplo, quando existe um planejamento em conjunto entre as áreas afins com o apoio da alta administração, ocorrem reuniões interfuncionais e, se estas forem regulares, observa-se a presença do espírito de grupo e clima de cooperação. Por sua vez, estas consequências aumentam o nível de confiança entre as pessoas e contribuem para o reconhecimento da interdependência funcional que estimula maior compartilhamento de informações.

Assim, esse encadeamento sucessivo e natural entre alguns fatores gera mais interatividade e, se a organização trabalhar adequadamente os fatores mais importantes, ou seja, com maior atenção aos gatilhos que acionam outros fatores e comportamentos profissionais saudáveis, os resultados podem ser potencializados e os seus efeitos alcançados mais rapidamente.

Além disso, uma empresa bem integrada que trabalha com fluidez aumenta expressivamente a agilidade, a entrega das soluções e sua responsividade, que é a capacidade de reagir e se adaptar às novas realidades que vão se apresentando em um cenário com mudanças e imprevistos. Tudo isso pode potencializar resultados melhores e o desenvolvimento de vantagens competitivas superiores.

4.7.2 Definição de valor para os colaboradores online

Ao finalizar o formulário sobre os fatores de integração, os respondentes deveriam manifestar seus pareceres quanto à integração interfuncional e como este processo pode gerar valor para os clientes, conforme apresenta Tabela 4 abaixo.

Tabela 4. Quanto aos Impactos dos fatores de integração na Geração de Valor.

Impacto	Frequência	%
Agilidade	11	33%
Entrega da Solução	12	36%
Qualidade no Serviço	2	6%
Proximidade do cliente	2	6%
Confiança	3	9%
Melhorar a Experiência do Cliente	2	6%
Não Responderam	1	4%
Total Geral	33	100%

Fonte: Elaborado pelo Autor

A Tabela 4 demonstra que a pesquisa online com os colaboradores permitiu compreender que a **Agilidade** e a **Entrega de solução** (que somam 69% das respostas), geram maiores impactos na geração de valor agregado, um resultado que corrobora os achados apresentados nas Tabela 3 já analisada, além de reafirmar a positividade da integração interfuncional. Os resultados apontados na Tabela supra são ratificados por alguns colaboradores conforme as transcrições:

Sem integração entre as áreas e cada um pensando somente no seu problema ou área, estaremos trabalhando de forma individual, sem pensar no todo. A integração das áreas, colabora para um conhecimento mais amplo das dificuldades e funcionamento das áreas, fortalecendo o espírito de equipe e consequentemente, trazendo mais rapidez nas soluções dos problemas, minimizando os impactos na ponta (cliente) (Ve.1).

Com a integração entre diferentes áreas mostra ao cliente através de tempo de resolução de problemas/demandas que somos apenas uma empresa (Ve. 4)

Quando existe integração entre as áreas há afinidade de pensamento e clareza para que os integrantes se sintam como parte de uma empresa, compartilhando os

objetivos e se comprometendo com as metas delineadas na entrega de valor ao cliente:

Quando se tem áreas falando a mesma linguagem com o objetivo de entregas aderente e melhores ao cliente, a percepção do cliente é muito melhor, mostrando a sinergia entre os processos e entregas da empresa como um todo (OP.3).

Ao ter um alinhamento entre áreas e uma comunicação eficaz, as soluções são entregues aos clientes de forma clara e objetiva, atendendo as expectativas esperadas.
(OP.8)

Porque o cliente consegue perceber que todos estão envolvidos em único objetivo, que é atender e satisfazer as necessidades do cliente e entregar o que foi acordado e isso gera confiança (REI.5).

Os demais participantes que somam 31% dos respondentes, acreditam que os fatores de integração influenciam na geração de valor para o cliente, passando mais confiança, melhorando a experiência do cliente em relação aos produtos/empresa, garantindo a qualidade do serviço, e tendo maior proximidade do cliente. Destacam-se alguns pareceres dos entrevistados:

Para que o cliente consiga ter a melhor experiência na empresa e não ficar refém dos processos internos que na maioria das vezes dificultam a vida do cliente. Se todos pensar na ponta e o que pode ser feito para facilitar a vida do cliente, com certeza as insatisfações seriam menores (MK.1).

O mundo é integrado, a informação é rápida, o cliente necessita de um apoio rápido para uma resolução de alguma necessidade, então precisamos sempre mostrar que estamos aqui para atendê-lo de maneira imediata, quando necessário. Ele precisa sentir que estamos próximos dele e quando ele acionar, nós iremos atendê-lo (VE.8).

Em empresas onde se tem uma maior integração entre as áreas existe maior sinergia no atendimento de demandas, satisfazendo com maior assertividade aquilo que é solicitado pelo cliente mantendo em níveis elevados a qualidade na prestação de serviços (OP. 7).

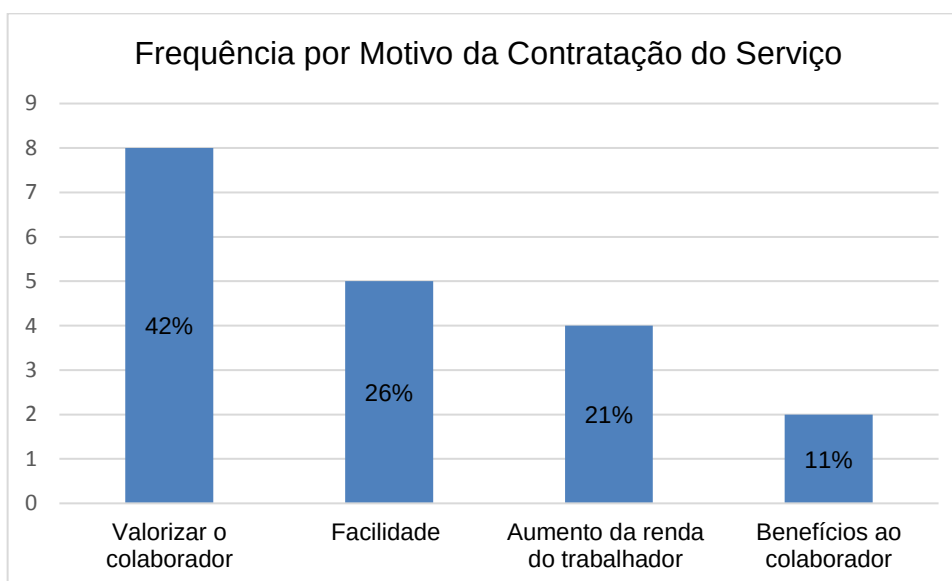
Como se observa, de acordo com os respondentes, a integração entre diferentes áreas da empresa contribui para aumentar o nível de qualidade de serviços e gerar valor para o cliente, pois quando existe integração as áreas estão mais próximas umas das outras, conhecem os processos, tem um objetivo comum e acaba garantindo a entrega para o cliente e gerando maior confiabilidade entre a empresa e clientes.

4.7.3 Definição de valor para os clientes (Frota e Refeição)

A empresa estudada desenvolveu diversos produtos para facilitar a gestão de Recursos Humanos de organizações usuárias de todos os portes e pertencentes aos mais diversos segmentos de negócios. Dentre os produtos oferecidos esta o Vale Alimentação, Vale Refeição e também outros produtos para que os clientes ofereçam aos colaboradores, disponibilizando também Cartão Combustível, Cartão para Adiantamento Salarial, Plano Odontológico, Cartão Farmácia etc.

Foi enviado um questionário online para os clientes da cesta-benefícios, especificamente dos produtos alimentação e refeição (Apêndice 4). Investigaram-se os fatores considerados relevantes para os clientes ao contratarem o serviço oferecido como pode ser visto no Gráfico 3.

Gráfico 3. Quanto aos fatores relevantes para a contratação do serviço.



Fonte: Elaborado pelo Autor

Dentre os clientes da cesta-benefício, houve 19 respondentes, dos quais 42% afirmaram que contrataram tal serviço para valorizar o colaborador, conforme se observa na transcrição a seguir.

A operacionalização e utilização são bem melhores, oferecendo mais credibilidade, tranquilidade e agilidade para todos os envolvidos. Sem contar que é um benefício significativo que além de uma valorização da equipe, fideliza os Colaboradores com a Empresa (Ben 8).

Para a valorização do funcionário e a certeza de que parte do valor recebido será destinado a alimentação, fator fundamental para o bom desenvolvimento de qualquer trabalho (Ben 6).

Já 26% afirmaram que contratam o serviço pelas facilidades que o mesmo oferece:

A operacionalização e utilização são bem melhores, oferecendo mais credibilidade, tranquilidade e agilidade para todos os envolvidos. Sem contar que é um benefício significativo que além de uma valorização da equipe, fideliza os Colaboradores com a Empresa (Ben 7).

Facilita o pagamento do benefício no dia dia (Ben 12).

Um total de 21% falou sobre a possibilidade de aumento da renda do trabalhador como um dos motivos pelos quais o serviço é contratado. O crédito entregue aos colaboradores por meio de cartões de benefícios como o de Alimentação e Refeição são isentos de encargos sociais como INSS e FGTS. Muitas empresas oferecem esse produto como complemento da renda para o trabalhador e também como uma maneira de garantir que o valor seja usado para aquisição de alimentos de acordo com a necessidade de suas famílias. (GUIA TRABALHISTA, 2019).

Com o vale-alimentação, em geral as opções de estabelecimentos credenciados também são amplas, garantido a aquisição de mantimentos diferentes em padarias, hortifrutis, supermercados, o que leva o benefício a um patamar ainda maior, chegando mesmo a ajudar nas compras de casa para o empregado (Ben. 14).

Porque, existem empregados que dependem desse benefício para o mês pois alguns empregados não tem tanta condição (Ben. 13)

Quando a empresa é regulamentada pelo Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT) é beneficiada com a dedução de até 4% do Imposto de Renda devido. O PAT foi, foi instituído pela Lei 6.321/76 e regulamentado pelo Decreto 05/1991, com o objetivo de melhorar as condições nutricionais e qualidade de vida dos trabalhadores, bem como redução de acidentes e o aumento da produtividade, tendo a Secretaria de Inspeção do Trabalho/Departamento da Saúde e Segurança no Trabalho como unidade gestora (GUIA TRABALHISTA, 2019).

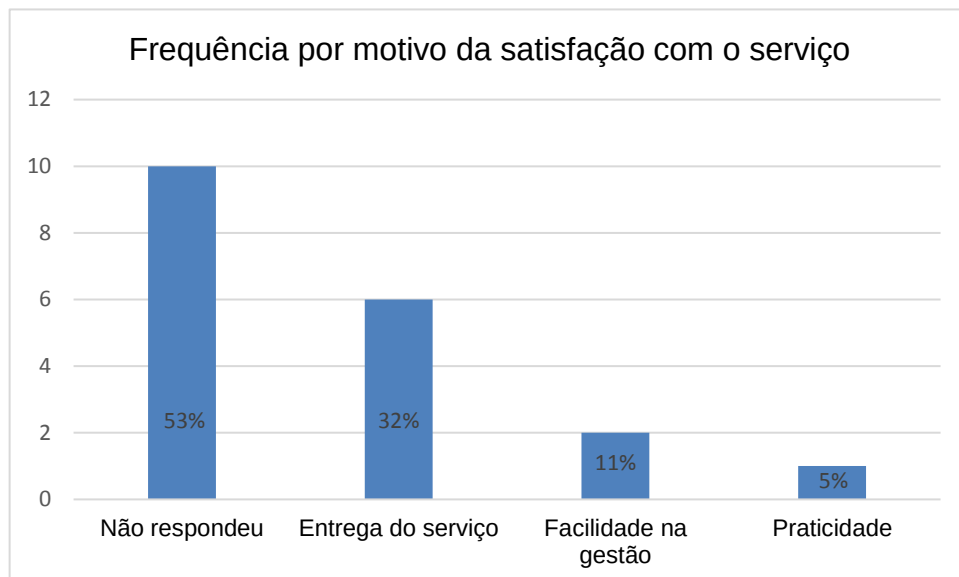
Neste aspecto, a empresa se preocupa com a responsabilidade social e alguns clientes concordam afirmando que:

São benefícios aos empregados, conforme prevê CLT e convenção coletiva (BEN 2).

É um benefício social determinado por convenção coletiva (BEN 4).

Outra questão respondida pelos clientes foi sobre os motivos que os deixam satisfeitos em relação ao serviço contratado, como pode ser visto no Gráfico 4.

Gráfico 4. Quanto ao motivo de satisfação com o serviço contratado.



Fonte: Elaborado pelo Autor

A entrega do serviço contratado é essencial para o cliente, ou seja, ele espera que a empresa cumpra com o papel dela e honre com os seus compromissos. Assim, quando a empresa consegue entregar o que foi prometido ao cliente, consequentemente agrega valor para o mesmo. No Gráfico 4, 32% dos respondentes consideraram a entrega do serviço como um fator importante para satisfação com o serviço contratado.

Com a entrega a solução contratada em condições de uso. Como eu estou disponibilizando o benefício para o colaborador, então espero que ele consiga usar, e tudo que foi contratado esteja dentro das expectativas (Ben. 1).

A facilidade na gestão foi apontada por 11% dos clientes questionados como motivo para satisfação, uma vez que toda gestão dos benefícios é feita diretamente pela área logada no site da empresa estudada. O sistema também é integrado com a folha de pagamento do colaborador e tem aplicativo para gestores e usuários dos cartões. Veja-se a resposta de um colaborador:

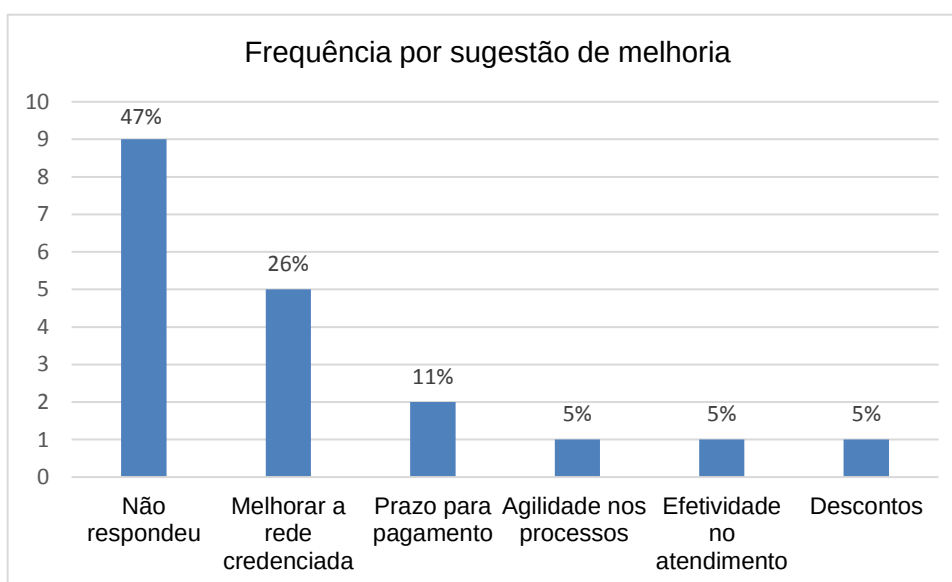
Através da facilidade de acesso ao portal, consulta de saldo e controle dos valores oferecidos no cartão (Ben. 17).

A praticidade do serviço também foi um dos motivos pelos quais o cliente contratante demonstra a sua satisfação, sendo que 5% dos respondentes apontaram esse fator importante para atender as expectativas da empresa em relação às entregas da contratada, conforme a resposta que se observa:

O cartão viabiliza o processo, agilizando e oferecendo credibilidade, o que facilita a operacionalização do benefício (Ben. 8).

Também foi questionado aos clientes dos produtos da cesta benefício sobre sugestões de melhorias, para que eles ficassem ainda mais satisfeitos com o serviço prestado como pode ser visto no Gráfico 5.

Gráfico 5. Quanto às sugestões de melhoria com o serviço contratado.



Fonte: Elaborado pelo Autor

Dentre os respondentes da pesquisa dos clientes da cesta-benefício, alguns sugeriram oportunidades de melhorias para o serviço contratado. Dentre os

respondentes, 26% acreditam que a Rede Credenciada poderia ser melhorada, ou seja, ter mais opções de estabelecimentos que aceitam a bandeira da empresa, para que os colaboradores tenham mais opções para consumir o seu saldo.

Poderia contribuir mais aumentando a rede credenciada (Ben. 17).

Poderia melhorar a rede de aceitação. O cartão quase não é aceito (Ben. 12).

O prazo para pagamento também foi uma das sugestões de melhoria apontadas por 11% dos clientes. Cada cliente tem uma condição comercial diferente, sendo alguns pré-pago, outros pós-pago, e isso depende do crédito aprovado durante a fase de negociação.

Pode contribuir mais mudando essa política de trabalhar com pré-pago (Ben. 2).

Desejamos mais prazo de pagamento, pois nosso sistema é paga e credita no outro dia, e já atuamos com concorrente que nos dava mais crédito, com boleto para pagamento em 20 dias (Ben. 4).

O desconto também é uma condição que varia de cliente para cliente e isso depende da condição comercial acordada e o faturamento do cliente.

Acho que poderia melhorar as negociações com possibilidade de descontos (Ben. 1).

A agilidade nos processos foi citada por 5% dos respondentes como oportunidade de melhorias. Observou-se destaque em um processo específico:

A solicitação de pedidos é muito prática e rápida, mas a inclusão de novos colaboradores que está dando trabalho. Isso deveria ser melhorado, para uma forma mais simples e rápida (Ben. 18).

A efetividade no atendimento também foi citada como uma oportunidade de melhoria por 5% dos clientes.

Um ponto crucial e que eu venho debatendo com vocês, a algum tempo, é a falta de comunicação com nós clientes. Quando tenho algum problema e preciso entrar em contato com vocês, eu não tenho um contato telefônico eficiente. O 0800 de vocês serve basicamente para agendar uma ligação do gestor pois os atendentes não têm autonomia para nada. O E-mail direto ao gestor sempre demora pois vocês informam ter até 24 horas para retornar. Ao meu ponto de vista, vocês é que deveriam estar à disposição do cliente e não o contrário! Sempre que preciso falar com vocês encaminho um e-mail e quando tenho retorno, já estou em uma reunião ou tratando de outros assuntos e, ou não consigo atender, ou tenho que parar o que estou fazendo

para retomar a algo que eu já poderia ter sido resolvido. Sendo assim, um canal eficaz de atendimento direto contribuiria muito. (Ben. 6)

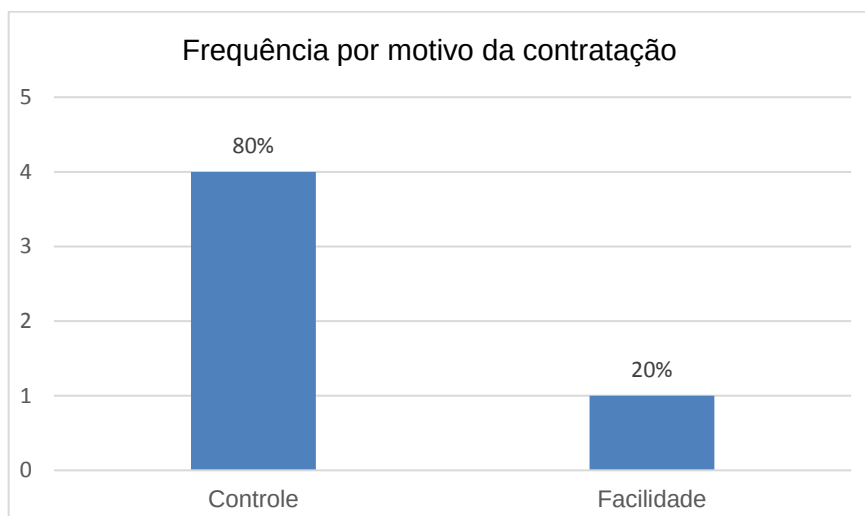
Entende-se assim que um bom relacionamento com cliente e a facilidade de comunicação do mesmo com a organização ajuda muito na satisfação do cliente com o serviço contratado.

4.7.4 Entrega de valor e a integração na perspectiva do cliente da Cesta-Frota

A empresa estudada também trabalha com soluções para frotas de veículos, que é a cesta Gestão de Frota, em que oferece um conjunto completo de soluções para controlar, planejar e rastrear a utilização de veículos das empresas. Através do sistema de autogestão, as empresas contratantes possuem acesso a relatórios online e em tempo real para acompanhar informações de desempenho e rastreamento de veículos, bem como para a tomada de decisões administrativas e financeiras.

Também foi enviada para esses clientes, um questionário especificamente para o produto abastecimento (Apêndice 5). Um dos questionamentos feitos foi com objetivo de entender o motivo pelos quais os clientes contratam o serviço para a sua frota, como pode ser visto no Gráfico 6.

Gráfico 6. Quanto ao motivo da contratação com o serviço contratado.



Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre os respondentes, 80 % contratam a solução para garantir maior controle, pois a solução oferecida garante acompanhamento dos abastecimentos dos veículos da frota da contratante em tempo real.

A ferramenta também permite parametrização de abastecimentos, mediante a definição de critérios, como o tipo de combustível permitido, por exemplo, intervalo de tempo entre abastecimentos, quantidade máxima permitida por abastecimento, entre outros. Tudo isso é baseado nas características e atividades a que o veículo se destina. Há, ainda, a possibilidade de customizar e gerar relatórios e arquivos para a importação das informações relativas aos gastos com os veículos e seus respectivos abastecimentos. Esse controle facilita a contabilização e possibilita a customização de informações operacionais e financeiras.

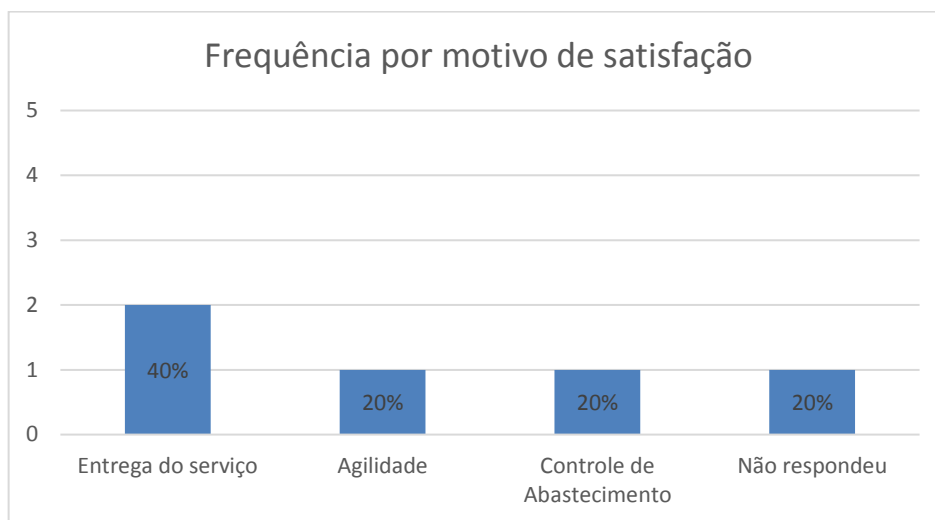
Precisamos ter controle do processo de abastecimento dos veículos e evitar fraudes (FRO 2)

Importante para controle e gestão de abastecimento da nossa frota. (FRO 5)

A Facilidade que a ferramenta oferece aos contratantes também foi um dos motivos citados por 20% dos gestores, pois a ferramenta totalmente online, integrada e parametrizável, facilita independente do tamanho e tipo de frota. A empresa contratante tem acesso a relatórios online e em tempo real para facilitar a gestão.

Pela facilidade das operações, comodidade, segurança e poder contar com os relatórios e serviços online. (FRO 1).

Os clientes da cesta frota também foram questionados sobre o motivo que os deixava satisfeitos em relação ao serviço contratado na empresa estudada, como pode ser visto no Gráfico 7.

Gráfico 7. Quanto ao motivo de satisfação para a gestão de frota.

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o gráfico 7, 20% dos respondentes acreditam a entrega do serviço como um fator importante para gerar satisfação.

Os respondentes contratam o serviço para ter facilidade e controle na gestão de frotas. Os clientes do produto abastecimento por exemplo, contratam o serviço para que os veículos da sua frota possam abastecer na rede credenciada da contratada, evitando fraudes e garantindo o controle do abastecimento. Assim ele acompanha em tempo real os relatórios online e informações de desempenho, além de ter todo o suporte para tomar decisões administrativas e financeiras. O cliente pode pedir customizações, ou parâmetros específicos para atender a sua necessidade e, quando a empresa entrega o serviço contratado, ele fica satisfeito.

Com certeza é importante para controle e gestão de abastecimento da nossa frota, além de evitar fraudes nesse processo (FRO 2).

Contribui com o serviço prestado, e entrega das soluções contratadas (FRO 5).

Ainda na mesma questão, 20% acreditam na importância do fator agilidade na geração de satisfação. Os respondentes que utilizam o serviço de gestão de frota dão muito valor à agilidade, seja para tomar uma decisão, liberar uma restrição de abastecimento dos veículos, acessar informações ou até mesmo para a organizar a resolução de algum conflito.

O sistema de Gestão de Frotas pode ser acessado de qualquer lugar de forma online e permite ao gestor acessar relatórios, tomar decisões, fazer ajustes em tempo real pelo aplicativo de um computador ou Smartphone.

Quando o cliente fala em agilidade, é necessário desse fator no atendimento e na capacidade da organização em lidar com as suas demandas quando necessário.

Uma contribuição que vejo é o atendimento imediato. Tenho uma pessoa que é responsável pela conta da empresa e sempre que tenho uma demanda ela me atende de maneira imediata. Isso é ótimo (FRO 3).

Em busca de uma operação mais eficiente e controle, os gestores acessam relatórios oferecidos pelo sistema com o objetivo de entender os cenários de sua frota, analisar detalhadamente os veículos e motoristas, o que auxilia bastante na tomada de decisão e no gerenciamento da mesma.

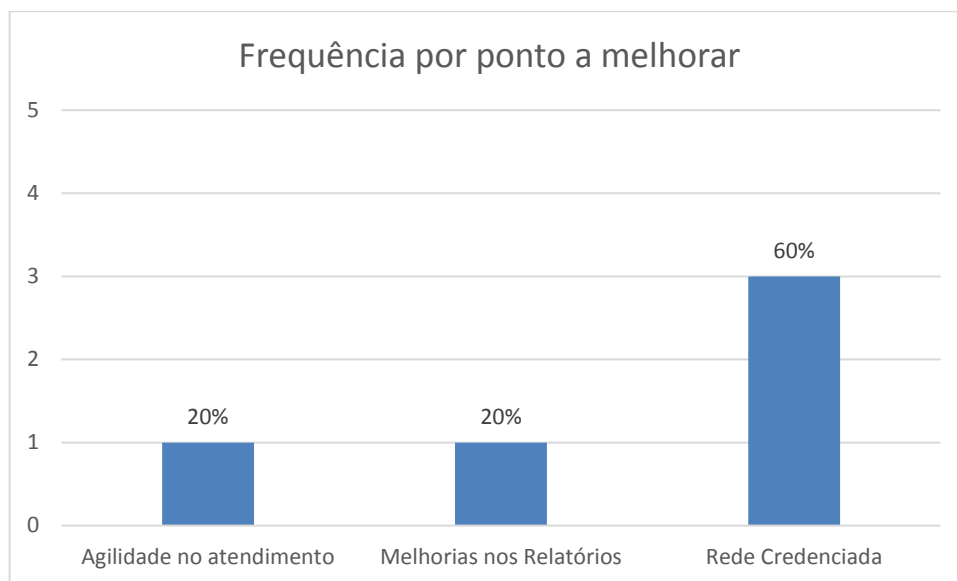
Com ações mais eficientes e resultados mais significativos da gestão de dados para tomada de decisões, as empresas passaram a investir em meios digitais e ações de controle de dados para alcançar suas metas, razão pela qual grande parte dos clientes da empresa contratam os produtos oferecidos.

O controle do abastecimento da frota por exemplo, é um dos dados mais importantes na gestão de frotas e foi citado por 20% dos respondentes como motivo da satisfação com o serviço contratado. As tecnologias dos sistemas de gestão, como o da empresa estudada que garante o controle e apresenta relatórios específicos para analisar o consumo de combustível, conhecer a operação, identificar gargalos, melhorar a gestão, aumentar a disponibilidade da frota além de melhorar a visibilidade e previsibilidade dos gastos. Por isso os relatórios são tão importantes para os gestores de frota.

Contribui com a emissão de relatórios analíticos, que permite o controle operacional do consumo de combustíveis. Isso facilita a nossa gestão e a redução de custo para a nossa empresa (FRO 2).

No questionário enviado para os clientes da cesta frota, também foi solicitado que eles apontassem oportunidades de melhorias para o serviço contratado na empresa estudada, como pode ser visto no Gráfico 8.

Gráfico 8. Quanto aos pontos a serem melhorados com o serviço contratado para gestão de frota.



Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar o Gráfico 8, pode-se observar que dentre os respondentes, 20% afirmaram que precisava de agilidade no atendimento. Nem sempre que alguma demanda é solicitada ela é atendida dentro do prazo esperado pelo cliente.

A empresa poderia contribuir com agilidade nos atendimentos das nossas solicitações, que na maioria das vezes são demoradas para serem atendidas (FRO 5).

Nesta questão, 20% afirmaram que a empresa poderia contribuir ainda mais na customização dos relatórios. O sistema oferece relatórios-padrões, como valores, datas, volume em litros, tipo de combustível e postos onde as compras foram realizadas. Também existe a possibilidade de relatórios customizados de acordo com a necessidade do cliente. Mas, esses relatórios precisam ser desenvolvidos pela equipe de produto e nem sempre isso acontece de maneira imediata.

Nós utilizamos relatórios analíticos que permitem o operacional do consumo de combustíveis pelos veículos da nossa frota. Mas vejo que a empresa poderia contribuir com aperfeiçoamento dos relatórios disponíveis e criação de novos relatórios (FRO 2).

Entre os respondentes, 60% afirmaram que a empresa poderia contribuir ainda mais com eles aumentando o número de estabelecimentos credenciados. O cliente do produto abastecimento ele tem uma necessidade de abastecer em qualquer região

sem dificuldades. Uma ampla rede credenciada é importante, pois possibilita o cliente a ter uma maior variedade de locais para abastecimento e mais segurança, uma vez que ele terá locais para abastecimentos onde quer que ele esteja e evita imprevistos.

Mas poderia ser melhor se em todas as cidades houvesse postos credenciados. Aqui no Pará Amapá, temos essa dificuldade, nem todas as cidades tem postos credenciados, e nossos motoristas não podem ficar na mão. (FRO 3).

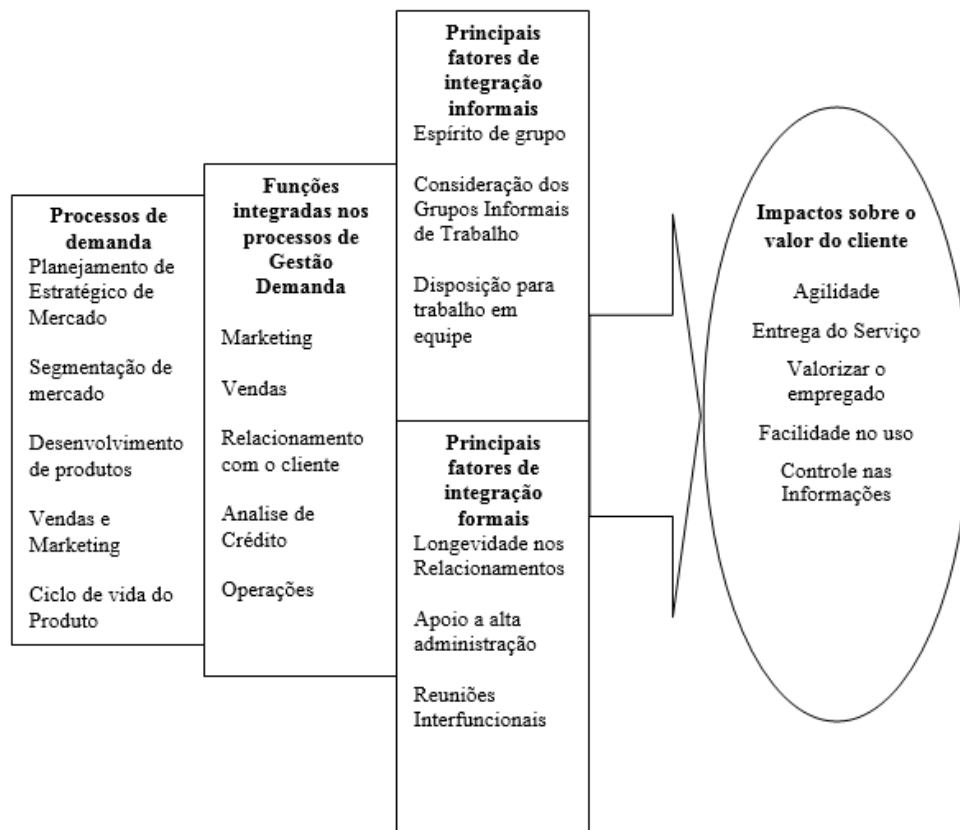
4.7.5 Um panorama geral sobre como a integração nos processo de demanda impactam na geração de valor ao cliente

Finalmente, há alguns pontos em comum entre a empresa e os clientes em relação ao valor do cliente. A maioria desses pontos não foi enfatizada pelos entrevistados da empresa. O último agente está focado em agilidade e entrega. Esses dois elementos também foram mencionados pelos clientes, mas de forma menos enfática, porque estão mais preocupados com as questões diretamente relacionadas à conveniência que o cartão lhes traz ao realizarem as atividades diárias.

Assim, supõe-se que os entrevistados não demonstraram uma visão muito aprofundada do conceito de valor para o cliente, de modo a transpor sua preocupação com a execução dos processos de demanda nos benefícios relacionados ao comportamento do consumidor de seus serviços. Nesse caso, uma média mais elevada de integração interfuncional poderia melhorar a conscientização sobre as demandas dos clientes.

A figura 6 apresenta as principais características do caso estudado, no que se refere à capacidade de integração interfuncional para gerar valor para o cliente nos processos de gestão de demanda.

Figura 6. Principais fatores de integração e Impactos na criação de valor ao cliente.



Fonte: Elaborado pelo autor

Como mencionado por Grönroos (2009), a integração interfuncional é uma forma de disseminar internamente informações de mercado. Uma característica importante identificada nas análises é que a aplicação de alguns fatores formais de integração, como reuniões interfuncionais e suporte à alta gerência, estimulam a ocorrência de outros fatores informais. Por exemplo, quando há um planejamento conjunto entre áreas relacionadas com o apoio da alta administração, ocorrem reuniões multifuncionais e, se forem regulares, podem fortalecer o espírito de grupo. Por sua vez, essas conseqüências aumentam o nível de confiança entre as pessoas, o que estimula maior compartilhamento de informações. Portanto, de acordo com os entrevistados, agilidade e prestação de serviços podem ser melhorados. Isso ocorre devido à maior capacidade de resposta ao mercado alcançado pela integração interna.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do estudo permitiu entender que a integração interfuncional é o processo pelo qual os departamentos de uma organização interagem e colaboram entre si em direção a um objetivo e metas organizacionais. Fazer com que os diversos setores trabalhem juntos constitui uma oportunidade para desenvolvimento de ações alinhadas às estratégias da organização, capacidade produtiva e também para buscar vantagens competitivas e gerar valor aos clientes. Isso exige uma ampla integração entre a oferta e procura de informações de mercado e inteligência de negócios, através de processos de gestão compartilhada intersetorial.

Neste cenário, a interfuncionalidade de áreas apresenta-se como uma ferramenta prática necessária para operacionalizar a integração entre processos de demanda e processos de suprimentos e consequentemente aliviar os conflitos e melhorar a eficiência de toda a cadeia de suprimentos.

5.1. Atendimento aos objetivos

Pelos motivos expostos, o objetivo geral desta dissertação foi analisar o funcionamento dos mecanismos de integração das funções envolvidas com processos de gestão de demanda, e seus respectivos impactos na construção de valor para o cliente no setor de meios de pagamentos. Para alcançar essa proposta, foi realizado um estudo de caso em uma empresa desse segmento de mercado que atua no mercado brasileiro.

A análise elaborada a partir das entrevistas realizadas na pesquisa de campo, permitiu: (1) identificar quais são os fatores de integração mais eficientes para produzir efeitos favoráveis à organização; (2) especificar e quantificar quais são esses impactos; (3) compreender a relação dos impactos com a geração de valor para os clientes; (4) identificar quais são as falhas de integração para produzir efeitos favoráveis à organização. Além disso, esta pesquisa conseguiu identificar as expectativas dos clientes quanto ao serviço prestado pela organização e a melhoria dos mesmos.

Por ter identificado os fatores de integração mais eficientes para produzir efeitos positivos na organização analisada, foi verificada a ocorrência de impactos positivos decorrentes da aplicação desses fatores. Neste sentido, o presente estudo

responde de forma satisfatória à proposta de pesquisa que norteou a busca do objetivo. Para tanto, a pesquisa percorreu alguns caminhos necessários buscando atender às exigências do objetivo delineado.

O primeiro objetivo específico propôs caracterizar os processos de gestão de demanda que dependem de marketing, vendas e operações. A pesquisa bibliográfica realizada na etapa inicial desta dissertação identificou na literatura existente sobre a gestão de demanda, a importância da integração interfuncional para a eficiência dos processos de demanda e suprimentos. No entanto, a literatura nem sempre se concentra nas funções envolvidas nos processos de Gestão de demanda, nem define como a integração pode ser influenciada.

Pôde-se observar conforme alguns autores como JÜTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; ESPEY et. al., 2010; HILLETOFT, 2011; SANTOS; D'ANTONE, 2014; PIERCY; ELLINGER, 2015, entre outros, que muitos trabalhos desenvolvidos sobre este tema não investigam fatores de integração, nem como a formalidade e a informalidade influenciam a integração desses processos. Assim, fica evidenciado que há pouca ênfase nos aspectos operacionais e técnicos da integração multifuncional como uma ferramenta para gerenciar a integração da demanda e da oferta.

O segundo objetivo específico buscou analisar como a integração interfuncional, aplicada aos processos de gestão de demanda, pode gerar valor para os clientes. Essa proposta foi atingida através das análises de resultados, pois foi identificado que entre a venda e a entrega do serviço para o cliente, existem várias etapas que precisam do apoio de diversas áreas e, para isso, é necessário existir um nível de integração para que as atividades ocorram. A integração entre demanda e suprimentos simboliza uma abordagem estratégica, que busca aprimorar a proposta de valor ao cliente, a fim de criar valor no mercado. Sendo assim, nos resultados obtidos pôde-se identificar quais são as ferramentas de integração utilizadas, quais os impactos causados e como elas podem gerar valor para o cliente. .

O terceiro objetivo consistiu em verificar os fatores de integração interfuncional presentes dentro da organização. Para concretizar essa proposta, foram entrevistados profissionais da empresa em estudo e aplicados os questionários entre seus colaboradores e parceiros. Essa investigação permitiu não apenas identificar como a Integração Interfuncional influenciou os processos de suprimentos, como também identificou e quantificou quais eram esses impactos.

A partir da análise da aplicação dos fatores de integração, tendo como base o trabalho de Pimenta (2011), foram observados e descritos os impactos positivos na organização. Por fim, o quarto objetivo específico buscou identificar os impactos da integração entre marketing, vendas e operações sobre a precisão da gestão de demanda. Essa proposta também foi cumprida e as proposições serão detalhadas no desenvolvimento do estudo.

5.2. Contribuições teóricas

Especificamente, esta pesquisa visa contribuir para o avanço de estudos sobre criação de valor em processos de demanda (GRÖNROOS, 2009; HILLETOFT, 2011; ESPER et al., 2010), apresentando conceitos pouco discutidos sobre a integração interfuncional neste contexto, a partir de um estudo de caso em uma empresa de métodos de pagamento. Os resultados mostraram que é possível agregar mais valor aos clientes praticando a integração interfuncional, o que significa que as relações entre as áreas internas são importantes e devem ser incentivadas. Diferentes áreas da empresa devem ser organizadas para gerar harmonia umas com as outras. Isso ajuda a melhorar o fluxo dos processos de demanda e, conseqüentemente, facilita a entrega do valor do cliente.

Autores como GRÖNROOS, 2011; PIMENTA, 2010, ESPER et al., 2010, entre outros, foram consultados na busca de resultados para a pesquisa. A integração entre demanda e suprimentos (DSI – *Demand and Supply Integration*) simboliza uma abordagem estratégica que busca aprimorar a proposta de valor ao cliente, a fim de criar valor no mercado. O valor é resultado do conjunto de custos e benefícios pretendidos pelo cliente com compra de um bem e/ou serviço e durante o processo de entrega desse bem e/ou serviço pelos fornecedores. Assim, as atividades ligadas à demanda são relativas a pessoas e processos, tanto dentro quanto fora da organização, sendo responsáveis por geração e manutenção da demanda.

Nas análises realizadas nesse estudo de caso, foram observadas situações em que a falta de integração entre as diversas áreas da organização pode prejudicar na entrega do serviço ao cliente e conseqüentemente na geração de valor. Assim, esta pesquisa também foi importante para confirmar a relevância da integração nos processos de demanda para evitar rupturas no fornecimento e sugere a integração como ferramenta para aumentar a entrega de valor ao cliente.

Outra contribuição desse trabalho consistiu na proposta de inserir a gestão de demanda, desde que feita em conjunto por áreas funcionais de marketing, vendas, e operações, como mais um fator de integração. Essa proposição se justifica, uma vez que as áreas funcionais trabalham conjuntamente para estimar a demanda que a organização terá que atender. Os recursos e os processos de trabalho devem ser dimensionados e desenhados por todas as áreas envolvidas e qualquer adequação futura tenderá a ser mais fácil de ocorrer, aumentando assim, a responsividade dos setores envolvidos.

Ademais, a dificuldade das organizações estimarem com precisão a demanda futura fortalece ainda mais a necessidade de inserir as previsões em conjunto como um fator de integração, que seria uma prática organizacional capaz de otimizar o atendimento ao cliente.

5.3 Implicações práticas e gerenciais

O problema de pesquisa buscou compreender como a integração contribui para os processos de demanda, e quais são os impactos dela para geração de valor para o cliente. Integrar os processos de demanda e suprimento dentro de uma organização ajuda a garantir o cumprimento de objetivos e permite o atendimento das necessidades dos clientes em tempo real. Além disso, permite identificar com maior precisão as limitações da capacidade de fornecimento. Isso é importante, pois, a partir dessa informação, é possível direcionar os fatores de integração para as atividades essenciais e focar esforços de gestão onde a possibilidade de conflitos é maior e a necessidade de trabalho em conjunto se faz primordial para o sucesso organizacional.

O presente trabalho também foi importante ao identificar quais são as práticas integrativas que mais geram impactos positivos nas organizações: (1) Espírito de Grupo, (2) Consideração aos grupos informais de trabalho, (3) Longevidade dos Relacionamentos, (4) Apoio da alta administração e (5) Disposição e trabalho conjunto para resolver conflitos, mostraram-se mais eficientes que os demais para influenciar positivamente os resultados organizacionais. Desse modo, estimular a aplicação desses fatores, bem como direcionar energia para gerir e controlá-los de forma mais eficaz, pode induzir as organizações a alcançar vantagens competitivas e melhorar seu desempenho.

Outra contribuição prática diz respeito à conscientização de que este trabalho promove para inserir a integração interfuncional na cultura organizacional. Caso as instituições sintam-se estimuladas a implantar essa proposta, isso pode ser obtido com a introdução dessa discussão no plano estratégico das organizações. A ideia consiste em transformar a integração em uma ferramenta gerencial, parte de um processo utilizado de forma natural e rotineira em todas as áreas funcionais. Uma vez que a integração for estimulada pela alta administração e estiver presente na cultura, os ganhos organizacionais podem ser potencializados.

Além disso, minimiza-se o risco de a integração depender essencialmente de aspectos informais, o que pressupõe a existência de gestores com determinadas características e propensos a práticas integrativas. Por isso, como falado por Kahn e Mentzer (1996) é tão importante inserir a integração na cultura organizacional, pois as organizações podem não dispor de lideranças com perfil pessoal favorável no processo. Nesta perspectiva, essas pessoas podem estar presentes em apenas alguns setores limitando os ganhos e ainda há o risco de a empresa perder esses colaboradores pelo *turn over* natural que existe no mercado.

5.4. Limitações e sugestões para futuras pesquisas

O presente trabalho apresentou a análise de um setor específico da economia, o que representa uma limitação por retratar a realidade do setor de meios de pagamentos. Pesquisas futuras podem analisar outros casos e fazer o comparativo com esses resultados.

Outra opção de trabalho futuro seria trabalhar um levantamento quantitativo para verificar a influência dos fatores de integração aqui apontados nas diversas configurações de valor ao cliente, em uma amostra estatisticamente significativa.

Um estudo de caso apresenta limitação quanto à validação dos resultados em virtude da análise de um caso particular. Entretanto, trata-se de um método que possibilita obter conhecimento profundo de uma realidade delimitada e a partir dos resultados encontrados, viabiliza a formulação de hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

Desse modo, além das pesquisas que podem ser encaminhadas a partir das hipóteses apresentadas, pesquisas futuras de natureza quantitativa realizadas em outras áreas de interesse como o setor do vestuário, a indústria de alimentos,

construção civil, dentre outros, permitiriam análises mais sólidas e comparativas, que poderiam validar as propostas apresentadas como resultado deste trabalho.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. Business marketing: Understand what customers value. **Harvard Business Review**, v. 76 (6), p. 53-67. 1998.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: Planejamento organização e logística empresarial. Tradução Elias Pereira. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições, v. 70, 2008.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BRETZKE, MIRIAM. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com C. R. M.** CustomerRelationship Management. Atlas, São Paulo, 2001

CALEM, P., & MESTER, L. *Consumer behavior and the stickiness of credit-card interest rates*. **The American Economic Review**, 85 (5), 1327-133. 1995

CHAN, P. K.; Fan, W.; Stolfo, S. J. *Distributed data mining in credit card fraud detection*. **IEEE Intelligent Systems**, v. 14, n. 6, p. 67-74, 1999
<https://doi.org/10.1109/5254.809570>

CHIMHANZI, Jacqueline *The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation*. **EuropeanJournalofMarketing** . v.38, n.1/2. p.73-98. 2004.
<https://doi.org/10.1108/03090560410511131>

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Prentice Hall., 2003

CHURCHILL JUNIOR; PETER, J. P. (2000) Marketing: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CROXTON, K. L.; LAMBERT, D. M.; GARCÍA-DASTUGUE, S. J.; ROGERS, D. S. The Demand Management Process. In: LAMBERT, D. M. **Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance**. Supply Chain Management Institute, 2008, p. 87-104.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAWES, P. L.; MASSEY, G. R. A study of relationship effectiveness between marketing and sales managers in business markets. **Journalof Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 6, p. 346–360, 2006.
<https://doi.org/10.1108/08858620610690119>

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed,. p. 15-41. 2006

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of management journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>

ELLINGER, A. E. Improving marketing/logistics cross-functional collaboration in the supply chain. **Industrial marketing management**, v. 29, n. 1, p. 85-96, 2000.
[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00114-5](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00114-5)

ELLINGER, A. E.; KELLER, S. B.; HANSEN J. D. Bridging the divide between logistics and marketing: facilitating collaborative behavior. **Journal of business logistics**, v. 27, n. 2, p.1-28, 2006.
<https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2006.tb00215.x>

ENZ, M. G.; LAMBERT, D. M. Measuring the Financial Benefits of Cross Functional Integration Influences Management's Behavior. **Journal of Business Logistics**, v. 36, n. 1, p. 25-48, 2015.
<https://doi.org/10.1111/jbl.12068>

ESPER, T. L. et al. Demand and supply integration: a conceptual framework of value creation through knowledge management. **Journal of the Academy of marketing Science**, v. 38, n. 1, p. 5-18, 2010.
<https://doi.org/10.1007/s11747-009-0135-3>

FIOL, L. J.; TENA, M. A. M.; GARCÍA, J. S. Multidimensional perspective of perceived value in industrial clusters. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 26, n. 2, p. 132- 145, 2011.
<https://doi.org/10.1108/08858621111112302>

FITZSSIMONS, James A; FITZSSIMONS, Mona A. **Administração de Serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, Artmed, 2009.

FLYNN, B. B.; HUO, B.; ZHAO, X. The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. **Journal of operations management**, v. 28, n. 1, p. 58-71, 2010.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.06.001>

FREITAS, M. R. **Gestão da demanda na indústria automotiva: o papel da integração interfuncional**, 2017. Dissertação (Mestrado em Organizações Administração – Organização e Mudança) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017.

FROHLICH, M. T.; WESTBROOK, R. Demand chain management in manufacturing and services: web-based integration, drivers and performance. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 6, p. 729-745, 2002.
[https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00037-2](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00037-2)

GASKELL, George; BAUER, Martin W. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. (8a ed.). Petrópolis: Vozes, p. 470-490, 2010

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

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

GRONROOS C. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? **European Business Review**, v. 20, n. 4, p. 298-314, 2008.
<https://doi.org/10.1108/09555340810886585>

_____. **Value co-creation in service logic**: a critical analysis *Marketing Theory*, v. 11 n.3, p. 279-301, 2011.
<https://doi.org/10.1177/1470593111408177>

_____. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

_____. Relationship marketing: strategic and tactical implications, **Management Decision**, Vol. 34 Issue: 3, pp.5-14., 1996
<https://doi.org/10.1108/00251749610113613>

GRÖNROOS, C. E RAVALD, A. 'Service Business Logic: Implications for Value Creation and Marketing', **Journal of Service Management** v. 22, n. p. 5-22, 2011.
<https://doi.org/10.1108/09564231111106893>

_____. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, 30(2), 19-30. 1996.
<https://doi.org/10.1108/03090569610106626>

GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal Academy of Marketing Science**, v. 40, p. 1-18, 2013.

GUMMESSON, E. Relationship marketing in the new economy. **Journal of Relationship Marketing**, 1(1), 37-57. 2002.
https://doi.org/10.1300/J366v01n01_04

GUIA TRABALHISTA. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/pat.htm>. Acesso em 25 de fevereiro de 2019.

HILLETOFTH, P.; ERICSSON, D.; CHRISTOPHER, M. Demand chain management: a Swedish industrial case study. **Industrial Management and Data Systems**, v. 109, n. 9, p. 1179-1196, 2009.

<https://doi.org/10.1108/02635570911002261>

HILLETOFTH, Per. Demand-Supply Chain Management: industrial survival recipe for new decade. **Industrial Management & Data Systems**, v. 111, n. 2, p. 184-211, 2011.

<https://doi.org/10.1108/02635571111115137>

HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; NIXON, R. D. A mid-range theory of interfunctional integration, its antecedents and outcomes. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 10, n. 1-2, p. 161-185, 1993.

[https://doi.org/10.1016/0923-4748\(93\)90062-N](https://doi.org/10.1016/0923-4748(93)90062-N)

HOLBROOK, M. B. **Consumer value: a framework for analysis and research**. New York: Routledge, 1999.

HOOLEY, G. J. SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice, Hall, 2005.

IRENE, G.; BERENGUER, G.; CERVERA, A. The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 37, p. 921-939, 2008.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.06.008>

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **The Journal of marketing**, p. 53-70, 1993.

<https://doi.org/10.1177/002224299305700304>

JENSEN, H. R. Antecedents and consequences of consumer value assessments: Implications for marketing strategy and future research. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 8(6):299-310. 2001.

[https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(00\)00036-9](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(00)00036-9)

JOHNSTON, R.; KONG, X. The customer experience: a road-map for improvement. **Managing Service Quality**, v. 21, n. 1, p. 5-24, 2011

<https://doi.org/10.1108/09604521111100225>

JUGEND, D., ARAUJO, T. R. D., PIMENTA, M. L., GOBBO JR, J. A., &HILLETOFTH, P. The role of cross-functional integration in new product development: differences between incremental and radical innovation projects. **Innovation**, v. 20, n. 1, p. 42-60, 2018.

<https://doi.org/10.1080/14479338.2017.1364971>

JÜTTNER, U.; CHRISTOPHER, M.; BAKER, S. Demand chain management-integrating marketing and Supply Chain Management. **Industrial marketing management**, v. 36, n. 3, p. 377-392, 2007.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.10.003>

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

<https://doi.org/10.1108/09600039610182753>

_____. Marketing's Integration with other departments. **Journal of Business Research**, v. 43, p. 53-62, 1998.

[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00068-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00068-4)

KEEGAN, W.J; GREEN, M. C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo, Saraiva, p. 210-211, 2003.

Keller, K. L.. Managing the growth tradeoff: Challenges and opportunities in luxury branding. **Journal of Brand Management**, 16, 290-301

<https://doi.org/10.1057/bm.2008.47>

KOHLI, A. K., JAWORSKI, B., & KUMAR, B. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research** P.467-771, 1993.

<https://doi.org/10.2307/3172691>

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, Apr. 1990.

<https://doi.org/10.1177/002224299005400201>

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, Nov. 1993.

<https://doi.org/10.1177/002224379303000406>

KOTLER, P. KELLER, K. L., **Administração de marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006. 750p.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 251 p

LAM, S. Y. et al. Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: an illustration from a business-t-business service context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 3, p. 293-311, 2004.

<https://doi.org/10.1177/0092070304263330>

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in Supply Chain Management. **Industrial marketing management**, v. 29, n. 1, p. 65-83, 2000.

[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00113-3](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00113-3)

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. The international **Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.

<https://doi.org/10.1108/09574099810805807>

LAWRENCE, P. R.; Lorsch J. W. Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Homewood, IL: Irwin. **Lawrence Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration**, 1967.

LUSCH, R. F., VARGO, S. L., E O'BRIEN, M. Competing through service: Insights from service-dominant logic. **Journal of Retailing**, 83(1), 5–18. (2007).
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002>

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MCCORMACK, K.; JOHNSON, W. Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage. **Boca Raton**: CRC Press LLC, 2001. p. 209.
<https://doi.org/10.1201/9781420025569>

MELO, L. D. B. L. **Cartão de crédito: revisão de portfólio de produtos**. Caso: Losango Promoções de Vendas. Rio de Janeiro: Ibmecc RJ, 2006.

MENTZER, J. T.; STANK, T. P.; ESPER, T. L. Supply Chain Management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n. 1, p. 31-46, 2008.
<https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00067.x>

PAGELL, M. Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. **Journal of Operations Management**, v. 22, p. 459-487, 2004.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.05.008>

PAIVA, Ely Laureano. Manufacturing and Marketing integration from a cumulative capabilities perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 126, p. 379-386, 2010.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.04.031>

PARVATIYAR, A. & SHETH, J.N. (2000) - The domain and conceptual foundations. In: **Handbook of Relationship Marketing**. Sage Publications. Thousand Oaks, p. 3-38.
<https://doi.org/10.4135/9781452231310.n1>

PAYNE, A.F., STORBACKA, K., FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.
<https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>

PIERCY, N.; ELLINGER, A.. Demand-and supply-side cross-functional relationships: an application of disconfirmation theory. **Journal of Strategic Marketing**, v. 23, n. 1, p. 49-71, 2015.
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.914067>

PIMENTA, M. L. **Caracterização da dinâmica interfuncional**: um estudo multicaso em marketing e logística. 2011. 230 f. Tese (Doutorado em Engenharia de

Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011.

PIMENTA, M. L.; DA SILVA, A. L.; TATE, W. L. Characteristics of cross-functional integration processes: evidence from Brazilian organizations. **International Journal of Logistics Management**, The, v. 27, n. 2, 2016.

<https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2014-0010>

Pine, e Gilmore. Welcome to the Experience Economy. **Harvard Business Review**, Vol. Vol.76(4), pp. 97-105, 1998.

PIRES, S. R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2004

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989

POWELL, T. C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 875-888, 2001.

<https://doi.org/10.1002/smj.173>

PRAHALAD, C.K; RAMASWAMY, Venkat. **O futuro da competição**. Como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

PRELEC, Drazen; SIMESTER, Duncan. Always leave home without it: A further investigation of the credit-card effect on willingness to pay. **Marketing letters**, v. 12, n. 1, p. 5-12, 2001.

<https://doi.org/10.1023/A:1008196717017>

RANZOLINE, Edelvino. **Flexibilidade logística como diferencial estratégico para aumento de produtividade**. (Tese de Doutorado). Florianópolis: UFSC-PPGEP, 2001.

RITCHIE, J. and LEWIS. J. Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers. **SagePublications**, London, 2003.

SAAB, W. G. L.; TAVARES, M. M. Evolução recente dos meios de pagamento e da cesta de consumo no varejo de alimentos no Brasil. **BNDES Setorial**, n. 15, p. 97-111, 2002.

SANTOS, J. B.; D'ANTONE, S..Reinventing the wheel? A critical view of demand-chain management. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 6, p. 1012-1025, 2014.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.014>

SCHOENHERR, T.; SWINK, M. Revisiting the arcs of integration: Cross-validations and extensions. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 1, p. 99-115, 2012.

<https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.09.001>

SCHRAMM-KLEIN, H.; MORSCHEIT, D., "The relationship between marketing performance, logistics performance and company performance for retail companies", **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, Vol. 16 No. 2, pp. 277-96, 2006.

<https://doi.org/10.1080/09593960600572399>

SKRINJAR, R.; TRKMAN, P. Increasing process orientation with business process management: critical practices. **International Journal of Information Management**, v. 33, p. 48– 60, 2013.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.05.011>

SLATER, S. F. Developing a customer value-based theory of the firm. **Journal of the Academy of marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 162-167, 1997.

<https://doi.org/10.1007/BF02894352>

SURESHCHANDAR, G. S., RAJENDRAN, C., E ANANTHARAMAN, R. N. The relationship between service quality and customer satisfaction— A factor specific approach. **Journal of Services Marketing**, 16, 363- 379, 2002.

<https://doi.org/10.1108/08876040210433248>

SWINK, M.; SCHOENHERR, T. The Effects of Cross-Functional Integration on Profitability, Process Efficiency, and Asset Productivity. **Journal of Business Logistics**, v. 36, n. 1, p. 69-87, 2015.

<https://doi.org/10.1111/jbl.12070>

TAN, KeahChoon. A framework on supply chain management literature. **European Journal of Purchasing & Supply management**. v. 7, p. 39-48, 2001.

[https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(00\)00020-4](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(00)00020-4)

TRIVIÑOS, A. N. da S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

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

<https://doi.org/10.1080/13675560600859342>

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.36, p.1-10, 2008

<https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. **Journal of Service Research**, v.6, n.4, p.324-335, 2004

<https://doi.org/10.1177/1094670503262946>

WALKER, A. J.; BRAUDE, B. Quality aspects of software product supply and support using the Internet. In: Software Engineering Standards, 1999. **Proceedings. Fourth IEEE International Symposium and Forum on**. IEEE, 1999. p. 199-214.

WATSON, Noel; KRAISELBURD, Santiago. Alignment in Cross-Functional and Cross-Firm Supply Chain Planning. 2007. HBS Technology & Operations Mgt. **Unit Research Paper** N. 07-058. Disponível em <http://ssrn.com/abstract=990430>. Acesso em 03.05.2018.

WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.
<https://doi.org/10.1007/BF02894350>

YIN, R.K. **Case study research, design and methods** (applied social research methods). Thousand Oaks. California: SagePublications, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V.A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**. V. 52, p. 2-22, jul. 1988.
<https://doi.org/10.1177/002224298805200302>

APÊNDICE 1 – Roteiro de entrevista em profundidade com gestores funcionais

Data da entrevista: _____ Hora inicial: _____ Hora final: _____

Local da entrevista: _____

Nome do entrevistado: _____

1 – Procedimentos iniciais da entrevista

- Apresentação do pesquisador e de sua documentação pessoal.
- Explicar a pesquisa em linhas gerais e informar o objetivo da mesma.
- Informar uma estimativa de duração da entrevista.
- Solicitar autorização para gravar a entrevista (registrar no gravador que concorda).

2 – Coleta de informações

- Tempo de experiência profissional do entrevistado.
- Qual cargo ocupa atualmente?
- Como funciona o processo de gestão de demanda para cada produto da empresa?
- Quais são as funções internas que estão envolvidas para realizar o processo de gestão de demanda?
- Descreva a necessidade das funções internas envolvidas, conforme indicado acima. Interagir com o entrevistado para enriquecer a coleta de dados.
- Solicitar preenchimento do formulário (**Apêndice 3**).
- Avaliar formalidade, informalidade e impactos oriundos da integração interfuncional. Efetuar perguntas sobre fatores de integração
 1. Comentar sobre a relação entre as áreas de marketing, vendas e operações: no geral, mais baseada em regras e requisições hierárquicas, ou em convívio espontâneo e consciente de interdependência.
 2. Solicitar exemplos práticos das situações descritas acima.
- Caracterizar os impactos resultantes da integração interfuncional – Investigar os fatores de integração.
- Gostaria de acrescentar algo mais? Agradecer pela entrevista.

APÊNDICE 2 – Formulário para avaliar integração

Formulário I. Avaliar os seguintes itens conforme sua percepção sobre as ocorrências em seu ambiente de trabalho.	
1. A gerência facilita a comunicação entre equipes funcionais por meio de equipamentos, infraestrutura, e-mail, telefone e documentos. Ocorre Raramente Ocorre Frequentemente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	5. São realizadas reuniões periódicas entre as equipes e com a presença de pessoas de todas as áreas, com poder de decisão. Ocorre raramente Ocorre frequentemente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2. As equipes trabalham em conjunto para resolver problemas e conflitos de interesse individual e/ou conjunto. Há negociação entre as funções para solução de problemas. Ocorre Raramente Ocorre Frequentemente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	6. A alta administração apoia o processo integrativo. Os diretores definem regras adequadas ao mútuo apoio entre as funções e delegam autoridade suficiente para que o trabalho seja coordenado. Ocorre raramente Ocorre frequentemente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3. Pessoas das funções se relacionam com confiança, independentemente de questões burocráticas ou de hierarquia. Ocorre Raramente Ocorre frequentemente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	7. As pessoas têm disposição para compartilhar informações funcionais. Ocorre raramente Ocorre frequentemente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
4. Os gerentes reconhecem a importância da disposição voluntária das pessoas em trabalhar de forma integrada, entendem que isso ajuda a integrar as áreas da empresa.	8. O planejamento das atividades é feito em conjunto por integrantes das funções, assim, problemas interfuncionais são evitados.

Ocorre Raramente Ocorre frequentemente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Ocorre raramente Ocorre frequentemente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
9. Gerentes e funcionários das áreas conhecem bem as responsabilidades de cada uma das áreas. Ocorre Raramente Ocorre frequentemente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	13. Periodicamente são realizados treinamentos de pessoas, destas áreas para trabalharem em conjunto, com diferentes linguagens e pontos de vista adotados dentro da organização. Tal estratégia reduz diferenças de linguagem e cultura. Ocorre raramente Ocorre frequentemente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
10. Os funcionários se conhecem há muito tempo e isso ajuda a compreender atitudes e valores de cada um. Ocorre Raramente Ocorre Frequentemente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	14. A avaliação de desempenho e os sistemas de recompensa/comissão não geram conflitos entre as áreas; uma área não prejudica a outra visando seu desempenho individual. Ocorre raramente Ocorre frequentemente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
11. As funções possuem objetivos comuns ou não conflitantes entre elas. Ocorre Raramente Ocorre Frequentemente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	15. Existe um grupo específico ou diversas equipes temporárias (força tarefa) que promovem a integração interfuncional entre as áreas envolvidas. Ocorre raramente Ocorre frequentemente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
12. As equipes reconhecem o quanto uma função depende da outra para concluir suas atividades, e por isso respeitam, mutuamente, seus limites e condições operacionais.	16. Os objetivos das funções são muito bem alinhados aos objetivos da organização como um todo, a ponto de eliminar conflitos de interesses entre as funções.

Ocorre Raramente	Ocorre Frequentemente	Ocorre raramente	Ocorre frequentemente
--	--	--	--

17.A proximidade física das equipes destes departamentos estimula a comunicação informal.

Ocorre
Raramente

☐☐☐

Ocorre
frequentemente

☐☐

18.Existe um clima de cooperação no ambiente organizacional e isso facilita a resolução de conflitos (Espírito de grupo). Atmosfera de cooperação que facilita a resolução dos conflitos.

Ocorre
Raramente

☐☐☐

Ocorre
frequentemente

☐☐

APÊNDICE 3 – Roteiro de entrevista Online para subordinados dos entrevistados

Apresentação:

Olá, tudo bem? Gostaríamos de saber se o nível de integração existente entre as áreas desta empresa pode contribuir para geração de valor aos nossos clientes. Lembrando que valor resulta no conjunto de custos e benefícios adquiridos com a compra de bem e/ou serviço e durante o processo da entrega desses pelos fornecedores (GRÖNROOS, 2011).

Identificação do Respondente:

Qual é o seu e-mail?

Qual é o seu grau de escolaridade?

Qual é o cargo que você ocupa na empresa?

Há quanto tempo você está neste cargo?

Você trabalha na matriz ou em uma filial?

Há quanto tempo você está nesta empresa?

Aplicação das perguntas APÊNDICE2 – Formulário para avaliar integração

Encerramento: Questão Aberta

Na sua opinião, por que a integração entra as diferentes áreas de uma empresa pode contribuir para gerar valor aos nossos clientes?

APÊNDICE 4 – Roteiro de entrevista Online – Clientes Benefício

Apresentação:

Olá, tudo bem? Queremos entender melhor suas necessidades e contribuir ainda mais para a sua gestão. Por isso, gostaríamos de contar com a sua ajuda para responder duas perguntas.

Questões Abertas:

- 1) Porque a contratação de um serviço de vale alimentação/refeição é importante para o seu negócio?
- 2) Como a ValeCard contribui para satisfazer as necessidades com a contratação desse serviço? Como poderia contribuir mais?

APÊNDICE 5 – Roteiro de entrevista Online – Clientes Frota

Apresentação:

Olá, tudo bem? Queremos entender melhor suas necessidades e contribuir ainda mais para a sua gestão. Por isso, gostaríamos de contar com a sua ajuda para responder duas perguntas.

Questões Abertas:

Porque a contratação do cartão para abastecimento dos veículos da sua frota é importante para o seu negócio?

- 1) Como a ValeCard contribui para satisfazer as necessidades com a contratação desse serviço? Como poderia contribuir mais?

APÊNDICE 6 – Impactos de integração por fator

Contagem de Código do impacto							
Rótulos de Linha	Agilidade	Confiança	Entrega da demanda no Prazo	Entrega do Serviço	Resolução de Conflitos	Solução de Problemas	Total Geral
Espírito de Grupo	1		2	3	1	1	8
Consideração aos grupos informais de trabalho	4		1	1		1	7
Longevidade dos Relacionamentos	2	1			2	2	7
Apoio da alta administração	1		1	2		2	6
Disposição e trabalho conjunto para resolver conflitos	2			2	1		5
Nível de Confiança	1		2	1			4
Reuniões Interfuncionais	1		1	1		1	4
Comunicação Adequada	2					1	3
Objetivos não conflitantes entre as funções	1			1		1	3
Proximidade física dos locais de trabalho	2			1			3
Reconhecimento de Interdependência funcional	1			2			3
Ampla compreensão de uma função a respeito da outra					1	1	2

Compartilhamento de Informações	2						2
Congruencia entre objetivos funcionais com estratégia organizacional	1			1			2
Equipes Interfuncionais					1	1	2
Sistema de avaliação e recompensas mutuas			1	1			2
Total Geral	21	1	8	16	6	11	63