

## **Coexistência entre Marketing e Operações e o Sucesso da Inovação**

### **Autoria**

**Jandir Balensiefer Vicenzi - jandirvicenzi@gmail.com**

Prog de Pós-Grad em Admin/Fac de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - PPGAdm/FEAC/UPF -  
Universidade de Passo Fundo

**Verner Luis Antoni - vernerantoni@brturbo.com.br**

Prog de Pós-Grad em Admin/Fac de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - PPGAdm/FEAC/UPF -  
Universidade de Passo Fundo

**CLAUDIO DAMACENA - claudio.damacena@puccrs.br**

Prog de Mestr em Admin e Negócios/Faculdade de Admin, Contab e Economia – PPGAd/FACE/PUCRS - Pontifícia  
Universidade Católica do Rio Grande do Sul

**Carlos Henrique Riss - carlosriss@hotmail.com**

Prog de Pós-Grad em Admin/Fac de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - PPGAdm/FEAC/UPF -  
Universidade de Passo Fundo

**Ana Claudia Machado Padilha - anapadilha@upf.br**

Prog de Pós-Grad em Admin/Fac de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - PPGAdm/FEAC/UPF -  
Universidade de Passo Fundo

### **Resumo**

#### **RESUMO**

O presente estudo teve como objetivo investigar a coexistência entre marketing e operações e o impacto no desempenho em inovação de produtos, na indústria de embalagens plásticas flexíveis do Brasil. Para alcançar o objetivo proposto, o estudo ocorreu em duas etapas, uma exploratória e qualitativa e outra descritiva e quantitativa. Na primeira etapa foi definido e validado o construto para identificar o efeito da integração entre as funções na inovação e elaborado o instrumento de coleta de dados. Na segunda etapa procedeu-se com a definição da população da pesquisa, coleta de dados e análise estatística dos resultados. Para mensurar a relação de coexistência entre marketing e operações, utilizou-se o construto teórico de Song, Kawakami e Stringfellow (2010), o qual investiga o nível de integração nas quatro fases do processo de desenvolvimento de novos produtos e o desempenho em inovação, considerando dimensões financeiras e não-financeiras. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado e analisados estatisticamente por meio de regressão linear e correlações entre as variáveis. Os resultados evidenciaram que a integração entre as áreas têm impacto positivo e significativo no sucesso da inovação, indicando que os direcionadores para o alcance de um melhor desempenho encontram-se no compartilhamento de informações nos estágios iniciais e finais do processo de inovação em produtos. A verificação das percepções das duas áreas isoladamente indicou que a área de

marketing não percebe a relação da integração entre as funções e a inovação, tornando-se essa uma das principais contribuições do estudo.

## Coexistência entre Marketing e Operações e o Sucesso da Inovação

### RESUMO

O presente estudo teve como objetivo investigar a coexistência entre marketing e operações e o impacto no desempenho em inovação de produtos, na indústria de embalagens plásticas flexíveis do Brasil. Para alcançar o objetivo proposto, o estudo ocorreu em duas etapas, uma exploratória e qualitativa e outra descritiva e quantitativa. Na primeira etapa foi definido e validado o construto para identificar o efeito da integração entre as funções na inovação e elaborado o instrumento de coleta de dados. Na segunda etapa procedeu-se com a definição da população da pesquisa, coleta de dados e análise estatística dos resultados. Para mensurar a relação de coexistência entre marketing e operações, utilizou-se o construto teórico de Song, Kawakami e Stringfellow (2010), o qual investiga o nível de integração nas quatro fases do processo de desenvolvimento de novos produtos e o desempenho em inovação, considerando dimensões financeiras e não-financeiras. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado e analisados estatisticamente por meio de regressão linear e correlações entre as variáveis. Os resultados evidenciaram que a integração entre as áreas têm impacto positivo e significativo no sucesso da inovação, indicando que os direcionadores para o alcance de um melhor desempenho encontram-se no compartilhamento de informações nos estágios iniciais e finais do processo de inovação em produtos. A verificação das percepções das duas áreas isoladamente indicou que a área de marketing não percebe a relação da integração entre as funções e a inovação, tornando-se essa uma das principais contribuições do estudo.

**Palavras-chave:** Integração. Marketing. Operações. Desempenho em inovação.

### 1 INTRODUÇÃO

As funções marketing e operações constituem áreas-chave nas organizações pela responsabilidade de entregar valor adicionado aos clientes (Piercy, 2007). São essas duas áreas que constituem a tarefa básica de qualquer organização, especificando o que será produzido, como será produzido e como os produtos e serviços serão fornecidos (Tang, 2010), com a responsabilidade de promover a interface entre a organização e o cliente (Hill, 2005). Nesta dinâmica, a busca por uma melhor integração entre marketing e operações, coexistindo num ambiente de colaboração e cooperação, torna-se vital na criação e sustentação de vantagens competitivas frente à concorrência (Piercy, 2007; Kong, Li, Feng & Sun, 2015).

A busca por uma maior integração entre as áreas é evidenciada diante das importantes atribuições de marketing e operações em compreender as necessidades e os desejos dos clientes e traduzi-los na entrega de produtos e serviços alinhados com essas expectativas. Piercy (2007) enfatiza que para satisfazer com excelência essas expectativas há a necessidade de uma apurada congruência entre o que foi prometido pelo marketing e o que realmente foi entregue pela área de operações.

Conforme evidenciado por Swink e Song (2007) e Song, Kawakami e Stringfellow (2010), marketing e operações são as perspectivas funcionais com maior representatividade no desenvolvimento de novos produtos. Contudo, embora as funções desempenhem atividades-chaves na inovação, objetivos distintos e diferentes perspectivas inerentes a cada função levam, muitas vezes, a conflitos e mal-entendidos no desenvolvimento de novos produtos (Xie, Song & Stringfellow, 2003). A dominância de uma ou outra perspectiva pode levar a deficiências na inovação, quer em termos de relevância para o mercado, quer em termos de capacidade da empresa para entregar com excelência o que foi prometido (Swink & Song, 2007).

Nessa lógica, verifica-se a necessidade das estratégias de marketing e operações estarem estreitamente integradas em todos os esforços para o alcance do sucesso na inovação

de produtos (Swink & Song, 2007; Song et al., 2010), tornando-se relevante novas pesquisas que investiguem a coexistência entre as funções (Tang, 2010). Conforme evidenciado na literatura, é importante a elaboração de novos estudos sobre a integração entre as áreas, os quais venham testar teorias aplicáveis em diferentes nações e culturas além da América do Norte e Europa Ocidental e, de forma especial, em países em desenvolvimento (Keskin, 2006; Song et al., 2010; Kong et al., 2015).

Diante deste contexto, o estudo apresentado nesse artigo teve como objetivo investigar a coexistência entre marketing e operações na indústria de embalagens plásticas flexíveis do Brasil, verificando o impacto da integração entre essas funções no desempenho em inovação de produtos. Para atender ao objetivo proposto, foi utilizado o construto de Song et al. (2010), já testado e validado junto a gestores americanos e japoneses. A relação entre as áreas de marketing e operações foi abordada sob uma perspectiva funcional e não departamental, a qual segundo D'Avila (2013) é pouco explorada nos estudos da integração entre marketing e operações, considerando as duas áreas como funções que atuam em conjunto e compartilham objetivos comuns (Piercy, 2007).

Além desta introdução, o artigo está organizado em mais cinco seções: a segunda apresenta o referencial teórico; a terceira as hipóteses testadas; na quarta descreve-se o método e na quinta é apresentada a análise e discussão dos resultados; por fim, na sexta seção destacam-se as conclusões do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando as importantes atribuições das funções de marketing e operações, as relações entre as áreas têm sido investigadas por pesquisadores desde o final da década de 1960. Artigos seminais publicados por Skinner (1969) e Shapiro (1977) foram precursores ao chamar a atenção da academia e de gestores sobre a relevância do tema, apontando incongruências nas conexões entre essas funções.

Skinner (1969), abordando a formulação da estratégia corporativa, aponta o desafio do alinhamento estratégico entre marketing e operações com uma provocante questão: “Se estamos a competir com um produto X, com preço Y para atender aos clientes Z, utilizando-se de certos canais de distribuição e formas de comunicação, o que será exigido da manufatura em termos de custos, entregas, *lead time*, níveis de qualidade e confiabilidade?” (Skinner, 1969, p. 144). Seguindo esta lógica, Shapiro (1977) retomou o debate sobre a temática questionando se marketing e manufatura poderiam coexistir. Segundo o autor, por um lado os membros da equipe de marketing questionam frequentemente a área de produção pela falta de orientação para o mercado e, por outro lado, a equipe de produção contesta seus colegas do marketing pela falta de compreensão de custos, lucros, plantas e operações (Shapiro, 1977).

Por sua vez, Malhotra e Sharma (2002), na edição especial do *Journal of Operations Management*, retomam a clássica questão de Shapiro (1977) sobre a interface entre as funções, questionando se marketing e produção podem optar por não coexistir no contexto atual. Os autores enfatizam o desafio das relações entre as funções diante dos avanços tecnológicos e da globalização, forçando as empresas a buscar simultaneamente eficiência e velocidade de resposta às novas exigências do mercado.

Tang (2010) afirma que marketing e operações precisam, sim, coexistir, afirmando que a coordenação entre “o que” fazer, estabelecido pelo plano de marketing e “como” fazer, definido pela área de operações, é essencial para uma empresa competir com sucesso. O autor indica a “necessidade de mais pesquisas que abordem a coexistência, examinando formas de melhorar a coordenação entre as áreas funcionais de marketing e operações” (Tang, 2010, p. 23).

D'Avila (2013), ao estudar as relações entre marketing e operações, destaca que o tema é abordado sob duas perspectivas: a primeira avalia a relação sob a abordagem

estrutural, considerando a ligação entre as áreas como departamentos que operam separadamente; já a segunda perspectiva é baseada nas relações funcionais, avaliando as funções desempenhadas por marketing e operações pelas atividades e não por estruturas organizacionais. Day (1997) destaca que a tendência das empresas é evoluir para formatos mais híbridos de organização, utilizando processos horizontais e funções verticalizadas visando estar mais próximos dos clientes, atendendo melhor suas necessidades. Nesse contexto, verifica-se a necessidade de criar novos conhecimentos dentro da empresa (Calantone & Rubera, 2012) e compartilhar essas informações através dos limites funcionais, a fim de responder de forma mais ágil às mudanças no mercado (Jaworski & Kohli, 1993; Frishammar, Lichtenthaler & Rundquist, 2012).

A integração entre marketing e operações apresenta várias definições na literatura. Na Figura 1 são elencados os principais conceitos relativos à integração entre as funções com seus respectivos autores.

Autor	Conceito da integração entre marketing e operações
Kahn e Mentzer (1998)	Processo colaborativo no qual há times de trabalho e recursos compartilhados visando o alcance de objetivos coletivos.
O'Leary-Kelly e Flores (2002)	Medida que as funções trabalham de forma conjunta e cooperativa para chegar a resultados mutuamente aceitáveis, englobando construções relacionadas com o grau de cooperação, coordenação, interação e colaboração.
Tang (2010)	Coordenação e colaboração das atividades estratégicas e operacionais entre as áreas.
Mollenkopf, Frankel e Russo (2011)	A forma como as funções comunicam e coordenam suas atividades e as alinham para o alcance de objetivos comuns.
Kong <i>et al.</i> (2015)	O grau de compartilhamento de informações, coordenação e envolvimento conjunto das funções na realização de atividades no desenvolvimento de novos produtos.

Figura 1: Conceitos da integração entre marketing e operações

Fonte: Os autores.

Considerando a perspectiva utilizada neste estudo, abordando marketing e operações como funções e não como departamentos, e também o objetivo de verificar o nível de integração e envolvimento entre as áreas quanto ao grau de compartilhamento de informações no processo de inovação de produtos, o conceito de integração entre as funções utilizado será o proposto por Kong *et al.* (2015), evidenciado na Figura 1.

A integração das áreas fundamentais de decisão entre marketing e operações é indicada na literatura como um importante meio para a obtenção de vantagens competitivas, criando valor superior aos clientes (Shapiro, 1977; Narver & Slater, 1990; Piercy, 2007; Kong *et al.*, 2015). Em relação ao desempenho, embora exista um pensamento convencional a respeito de que a integração entre as duas funções pode levar a um desempenho superior, há um reduzido número de pesquisa empírica que sustente essa relação (Malhotra & Sharma, 2002; Paiva, Gavronski & D'Avila, 2011).

Considerando os estudos da relação entre marketing e operações e o desempenho em inovação em produtos, a literatura apresenta um número ainda menor de publicações. Existem poucos estudos que investigam os benefícios da maior integração entre as funções e o sucesso da inovação (Swink & Song, 2007; Song *et al.*, 2010; Kong *et al.*, 2015), concentrando-se,

principalmente, na análise do nível do negócio ou nos estágios técnicos do desenvolvimento de produtos (Swink & Song, 2007; Song, Podoynitsyna, Van Der Bij & Halman, 2008).

A inovação de produto é definida como o processo de conceber, criar e lançar produtos novos para a empresa, para um mercado ou para o mundo (Sivakumar & Nakata, 2003). Já o desempenho em inovação refere-se ao grau de sucesso alcançado pela empresa com os novos produtos no mercado (Henard & Szymansky, 2001). Observando as elevadas taxas de insucesso no desenvolvimento de novos produtos, Kong et al. (2015) e Ma, Yu, Gao, Zhou e Yang (2015) evidenciam a importância do desenvolvimento de novas pesquisas voltadas à investigação do impacto da coexistência entre as funções de marketing e operações no sucesso da inovação.

Ma et al. (2015) destacam que a inovação em produtos é uma importante ferramenta para enfrentar a concorrência no mercado global, sendo vital para estabelecer a sobrevivência e moldar o futuro das empresas a longo prazo. O sucesso alcançado na inovação de produto reflete a capacidade da empresa para competir no mercado (Baker & Sinkula, 1999). Assim, as organizações devem assumir uma postura inovadora, introduzindo novos produtos e serviços com rapidez e eficácia, visando o alcance de vantagens competitivas sustentáveis (Fallah & Lechler, 2008).

Os projetos de desenvolvimento de novos produtos evoluem, normalmente, através de quatro etapas fundamentais: análise das oportunidades de mercado; desenvolvimento técnico e testes dos produtos; elaboração dos planos de marketing; e lançamento dos novos produtos no mercado (Crawford & Di Benedetto, 2008). A primeira fase consiste na análise completa e minuciosa do mercado, contribuindo para o desenvolvimento de um produto competitivo que vise a entrega de valor adicionado aos clientes (Kong et al., 2015). O desenvolvimento técnico e testes dos produtos incluem estudos de engenharia de produto e processo, estabelecendo as especificações, o desenvolvimento de protótipos e a aprovação final do produto (Swink & Song, 2007). Já a elaboração dos planos de marketing estabelece os objetivos gerais e a estratégia de marketing com base na análise da situação e das oportunidades dos mercados atuais, delineando táticas específicas quanto à propaganda, formas de comercialização, preços, canais e serviços. Finalmente, na fase do lançamento dos novos produtos, os esforços são voltados a todas as atividades necessárias para a introdução do produto no mercado, incluindo o planejamento da fabricação e comercialização, promoção e distribuição (Swink & Song, 2007; Kong et al., 2015).

Considerando os diferentes desafios e incertezas inerentes a cada uma das etapas do desenvolvimento de novos produtos, Song et al. (2010) e Lin, Wang e Kung (2015) destacam que a troca e o compartilhamento de informações entre as funções exercem um fator-chave no sucesso do projeto. A integração simultânea de informações em todas as fases do processo de desenvolvimento de novos produtos forma capacidades que facilita a troca, reconfiguração e utilização de recursos, contribuindo para um desempenho superior através da exploração dos efeitos sinérgicos da cooperação entre as funções (Kong et al., 2015).

Dentre as publicações que identificaram o impacto positivo da integração entre as funções marketing e operações no sucesso da inovação, destaca-se o estudo *cross-country* de Song et al. (2010), desenvolvido junto a gestores americanos e japoneses e também os estudos de Swink e Song (2007) e Kong et al. (2015), desenvolvidos nos Estados Unidos e China respectivamente, que avaliaram o impacto da integração entre as funções em cada etapa do processo de desenvolvimento de novos produtos.

### 3 HIPÓTESES DO ESTUDO

Considerando os estudos teóricos e empíricos presentes na literatura que indicam a relação positiva da integração entre as funções marketing e operações e o desempenho organizacional (O'Leary-Kelly & Flores, 2002; Song et al., 2010; D'Avila, 2013), a

importância das funções marketing e operações, como precursores de atividades-chave no desenvolvimento de novos produtos (Tatikonda & Montoya-Weiss, 2001; Swink & Song, 2007; Song et al., 2010), bem como os estudos que sustentam que a integração entre as funções amplia o desempenho em inovação no desenvolvimento de novos produtos (Calantone, Dröge & Vickery, 2002; O’Leary-Kelly & Flores, 2002; Song et al., 2010; Kong et al., 2015), estabeleceu-se a primeira hipótese do estudo:

Hipótese 1 – Existe uma relação positiva entre a integração de marketing e operações e o sucesso da inovação de produto.

Devido a importância da troca e do compartilhamento de informações entre marketing e operações nas diferentes etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos (Swink & Song, 2007; Song et al., 2010; Schneider & Engelen, 2015; Lin et al., 2015) e da integração do conhecimento entre as funções na promoção de um desempenho superior em inovação quando se trata do desenvolvimento de novos produtos (Song et al., 2010; Frishammar et al., 2012; Peng, Mu & Di Benedetto, 2013; Lin et al., 2015; Kong et al., 2015), propõem-se as hipóteses 2 a 5:

Hipótese 2 – O compartilhamento de informações entre marketing e operações na análise das oportunidades de mercado tem efeito positivo em inovação.

Hipótese 3 – O compartilhamento de informações entre marketing e operações em testes de marketing e vendas antes do lançamento de produtos tem efeito positivo em inovação.

Hipótese 4 – O compartilhamento de informações entre marketing e operações na elaboração dos planos de marketing tem efeito positivo em inovação.

Hipótese 5 – O compartilhamento de informações entre marketing e operações no lançamento de novos produtos no mercado tem efeito positivo em inovação.

#### 4 MÉTODO

Na primeira etapa, exploratória e qualitativa, procedeu-se com a definição e validação do construto para medir a relação entre a integração entre marketing e operações e o desempenho organizacional e na elaboração e teste do instrumento de coleta de dados. Já na segunda etapa, descritiva e quantitativa, definiu-se a população e sujeitos da pesquisa e procedeu-se com a coleta de dados e análise estatística dos resultados.

Objetivando explorar empiricamente o conceito teórico, aplicou-se o *framework* proposto por Song et al. (2010), utilizando-se de dois construtos: integração entre marketing e operações e desempenho em inovação. A escolha do construto foi sustentada pela confiabilidade do modelo, testado e avaliado segundo a validade discriminante, dimensionalidade e a validade convergente, “apresentando robustez e aplicabilidade geral para pesquisas futuras” (Song et al., 2010, p. 192). O construto foi aplicado em diversos segmentos industriais num estudo *cross-country*, demonstrando sua aplicabilidade em diferentes culturas e organizações e fundamentado numa perspectiva funcional e não departamental entre as áreas de marketing e operações. Destaca-se, ainda, a utilização da inovação como medida de desempenho, mesmo enfoque deste estudo.

A validação do construto consistiu na tradução da língua inglesa, idioma de origem do estudo de Song et al. (2010), para a língua portuguesa, utilizando-se o método da tradução-reversa. Posteriormente, o construto foi avaliado por juízes, acadêmicos e práticos, conforme indicado por Malhotra (2004), por três professores de programas de pós-graduação em Administração e um diretor de marketing de uma empresa fabricante de embalagens plásticas flexíveis.

O questionário foi estruturado em dois blocos, a partir dos construtos do modelo de Song et al. (2010). No primeiro bloco, o nível de integração entre as funções foi abordado por meio da análise do compartilhamento de informações entre as áreas nas diferentes etapas do

desenvolvimento de novos produtos. No segundo bloco, para avaliar o desempenho em inovação no segmento investigado, utilizou-se de indicadores financeiros e não-financeiros, verificando a rentabilidade, o sucesso em vendas, o tempo de ciclo no desenvolvimento de produtos e a amplitude de portfólio. Utilizou-se, nos dois blocos, escala de natureza intervalar tipo Likert de 5 pontos. A abordagem adotada para a análise do desempenho das empresas foi pautada na perspectiva subjetiva, relacionando o desempenho organizacional segundo a percepção dos gestores em relação à concorrência. O teste do instrumento de coleta de dados foi realizado com oito profissionais da indústria de embalagens plásticas flexíveis, sendo quatro gestores de marketing e quatro gestores de operações.

A população total da pesquisa foi composta por 319 indústrias de embalagens plásticas flexíveis do Brasil, sendo 143 empresas presentes nas bases de dados da Associação Brasileira da Indústria de Embalagens Plásticas Flexíveis (ABIEF) e 176 indústrias pertencentes a 11 sindicatos regionais, que representam o segmento em diversos estados brasileiros. A escolha da indústria foi fundamentada na importância econômica e social do segmento para a economia brasileira e também pelo enfoque tecnológico e inovativo fortemente presente no setor conforme aponta a Revista Embalagem & Tecnologia (<http://www.embalagemtecnologia.com.br/>, recuperado em 27 de abril, 2017). Os sujeitos respondentes da pesquisa foram gerentes e diretores das áreas de marketing e comercial e produção e operações.

Os dados foram coletados no período de 27 de junho a 15 de julho de 2016. Após o mapeamento dos gestores responsáveis pelas áreas de marketing e operações nas indústrias estudadas, foram direcionados, primeiramente, 207 questionários via correio eletrônico. Retornaram 32 questionários válidos respondidos, correspondendo a uma taxa de retorno de 15,4%, percentual esse considerado satisfatório conforme Malhotra (2004). A segunda etapa da coleta de dados, realizada através de contato telefônico, obteve-se a resposta de mais 50 gestores, o que totalizou 82 questionários válidos, sendo 41 respondidos por gestores da área de marketing e comercial e 41 por gestores da área de produção e operações. A apuração do teste *t* indicou que os dois grupos investigados não apresentaram diferenças estatísticas significativas. A amostra foi obtida por conveniência e os gestores pesquisados de cada uma das áreas não faziam parte, necessariamente, da mesma empresa investigada.

Os procedimentos estatísticos para análise dos dados foram pautados pela análise descritiva da amostra, análise do nível de confiabilidade dos construtos através do alfa de Cronbach e análise multivariada dos dados. As técnicas estatísticas utilizadas para testar as hipóteses apoiaram-se na análise de variância (Hair, Babin, Money & Samuel, 2005) e análise de correlação (Malhotra, 2004) entre a variável independente, integração entre marketing e operações e a variável dependente, desempenho em inovação, utilizando-se do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.

## 5 RESULTADOS

A amostra evidenciou a predominância de organizações de médio porte, 51 empresas, correspondendo a 62,2% do total amostral. Para categorizar as empresas quanto ao porte, utilizou-se a classificação proposta pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2013). A faixa compreendida entre 20 e 99 colaboradores, pequeno porte, somam 26 empresas ou 31,7%, enquanto as corporações de grande porte correspondem a 5 participantes, representando 6,1% da amostra total.

Quanto ao perfil dos respondentes, analisando as informações constantes na Tabela 1, destaca-se a predominância de gestores ocupando cargos de gerentes em relação ao número de diretores.



Tabela 1:

**Cargo dos respondentes**

Área do respondente	Cargo ocupado	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência acumulada
<b>Produção e Operações</b>	Gerente de operações	1	2,4%	2,4%
	Gerente de produção	5	12,2%	14,6%
	Gerente industrial	26	63,4%	78,0%
	Diretor industrial	7	17,1%	95,1%
	Diretor técnico	2	4,9%	100,0%
	<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>
<b>Marketing e Comercial</b>	Gerente comercial	31	75,6%	75,6%
	Gerente de marketing	1	2,4%	78,0%
	Gerente de vendas	2	4,9%	82,9%
	Diretor comercial	7	17,1%	100,0%
	<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>		<b>82</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Os autores.

Observando o perfil dos respondentes da área de produção e operações, constata-se a predominância de gestores em cargos de direção e gerencia industrial e de produção, quando comparados com respondentes que ocupam cargos na área técnica ou de operações. Já dentre os respondentes da área de marketing e comercial, percebe-se a predominância de gestores com atribuições voltadas à área comercial e de vendas e somente um único gestor com cargo específico relacionado à área estratégica do marketing. Essa constatação sustenta a afirmativa de que a maioria das empresas não estabelece formalmente um grupo de marketing, transferindo essas atribuições à força de vendas ou a uma agência de publicidade (Campomar & Ikeda, 2006; Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006). Essa visão baseada em atividades operacionais e resultados no curto prazo contrapõe-se a essência do marketing estratégico em disseminar por toda a organização uma cultura de orientação para o mercado, buscando performance de longo prazo (Jaworski & Kohli, 1993).

A confiabilidade das medidas internas de cada um dos construtos foi apurada separadamente. No primeiro construto, integração entre marketing e operações, o alfa de Cronbach foi de 0,78, indicando boa confiabilidade conforme classificação proposta por Hair et al. (2005). Já no segundo construto, desempenho em inovação, após o processo de depuração da escala (Hair et al., 2005), verificou-se a necessidade de eliminação da última variável do modelo “nossas linhas de produtos são mais amplas do que a de nossos concorrentes”, e após esse processo, o alfa de Cronbach foi de 0,66, indicando associação moderada e aceitável (Hair et al., 2005).

Na Tabela 2 demonstram-se os resultados da primeira dimensão, integração entre marketing e operações, referentes ao grau de compartilhamento de informações entre as funções nas quatro diferentes etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos. Ainda na Tabela 2, constata-se que as médias obtidas em todas as variáveis que compõem o construto situam-se acima do ponto médio da escala, culminando numa média geral da dimensão em 3,80. Analisando as médias obtidas nas quatro variáveis, percebe-se a opinião convergente dos gestores das duas áreas, quanto à sequência das fases em que ocorre maior compartilhamento de informações entre as áreas, porém, na percepção dos gestores de produção e operações, o nível de compartilhamento de informações é relativamente menor quando comparado à opinião dos profissionais de marketing e comercial.

Tabela 2:

**Integração entre marketing e operações**

Variáveis – Integração entre marketing e operações		Área funcional do respondente		
		Marketing e Comercial n=41	Produção e Operações n=41	Total n=82
Ocorre compartilhamento de informações entre marketing e produção para a análise das oportunidades de mercado.	Média	4,10	3,66	<b>3,88</b>
	Mediana	4,0	4,0	<b>4,0</b>
	Desvio padrão	1,068	0,990	<b>1,047</b>
Ocorre compartilhamento de informações entre marketing e produção quanto aos testes de marketing e vendas, antes do lançamento de produtos.	Média	4,12	3,83	<b>3,98</b>
	Mediana	4,0	4,0	<b>4,0</b>
	Desvio padrão	1,122	0,892	<b>1,018</b>
Ocorre compartilhamento de informações entre marketing e produção para a elaboração dos planos de marketing.	Média	3,46	3,12	<b>3,29</b>
	Mediana	3,0	3,0	<b>3,0</b>
	Desvio padrão	1,164	1,144	<b>1,160</b>
Ocorre compartilhamento de informações entre marketing e produção para o lançamento de novos produtos no mercado.	Média	4,24	3,90	<b>4,07</b>
	Mediana	5,0	4,0	<b>4,0</b>
	Desvio padrão	1,067	0,995	<b>1,040</b>
<b>Coefficientes totais</b>	<b>Média</b>	<b>3,98</b>	<b>3,63</b>	<b>3,80</b>
	<b>Mediana</b>	<b>4,0</b>	<b>3,75</b>	<b>3,75</b>
	<b>Desvio padrão</b>	<b>1,105</b>	<b>1,005</b>	<b>1,0662</b>

Fonte: Os autores.

O maior envolvimento entre as áreas ocorre na última fase do processo, no momento do lançamento dos novos produtos, alcançando uma média de 4,07. Na sequência, com uma média de 3,98, os respondentes apontaram a fase da realização de testes dos produtos antes do lançamento como a segunda etapa do processo em que ocorre maior partilha de informações.

O menor nível no compartilhamento de informações ocorre na fase de elaboração dos planos de marketing, apresentando um escore de 3,29, próximo ao ponto central da escala.. A média baixa, 3,12, indica a existência de barreira entre as áreas pela falta de uma participação efetiva da função de produção nesta etapa do processo, atividade estratégica inerente à área de marketing. Essa constatação remete a histórica separação estrutural (Shapiro, 1977; Piercy, 2007), em que cada grupo delibera de acordo com seus interesses, ignorando a participação efetiva de outros departamentos em suas decisões (Malhotra & Sharma, 2002; D'Avila, 2013).

Na Tabela 3 são apresentados os índices apurados no segundo construto, relativo à percepção dos gestores quanto ao desempenho em inovação. Verifica-se pela tabela, que as médias apresentadas nas quatro perspectivas abordadas quanto ao desempenho em inovação indicaram escores acima do ponto central da escala, alcançando uma média geral do construto na ordem de 3,65.

Ao se comparar as médias obtidas em cada uma das áreas, ocorre uma opinião congruente entre os gestores em relação aos indicadores de maior impacto no sucesso em inovação. A rentabilidade e o sucesso em vendas são apontados por ambos os gestores como as variáveis de maior impacto sob enfoque da inovação em produtos, alcançando médias de 3,93 e 3,80 respectivamente. Observa-se a inclinação dos entrevistados em associar o sucesso da inovação a indicadores financeiros, como rentabilidade e vendas, quando comparados a

indicadores não financeiros, como o tempo no ciclo no desenvolvimento de novos produtos e amplitude de portfólio.

Tabela 3:

**Desempenho em inovação**

Variáveis – Desempenho em Inovação		Área funcional do respondente		
		Marketing e Comercial n=41	Produção e Operações n=41	Total n=82
Do ponto de vista de rentabilidade, nosso programa de desenvolvimento de novos produtos tem alcançado sucesso.	Média	3,90	3,95	<b>3,93</b>
	Mediana	4,0	4,0	<b>4,0</b>
	Desvio padrão	0,889	0,740	<b>0,813</b>
Comparado com os principais concorrentes, nosso programa de desenvolvimento de novos produtos tem alcançado mais sucesso em vendas.	Média	3,90	3,71	<b>3,80</b>
	Mediana	4,0	4,0	<b>4,0</b>
	Desvio padrão	0,917	0,750	<b>0,838</b>
Comparado com os principais concorrentes, nosso tempo de ciclo no desenvolvimento de novos produtos tem sido mais curto.	Média	3,32	3,34	<b>3,33</b>
	Mediana	3,0	3,0	<b>3,00</b>
	Desvio padrão	1,035	0,990	<b>1,007</b>
Nossas linhas de produtos são mais amplas do que a de nossos concorrentes.	Média	3,61	3,51	<b>3,56</b>
	Mediana	4,0	4,0	<b>4,0</b>
	Desvio padrão	1,202	1,028	<b>1,112</b>
<b>Coefficientes totais</b>	<b>Média</b>	<b>3,70</b>	<b>3,63</b>	<b>3,65</b>
	<b>Mediana</b>	<b>3,75</b>	<b>3,75</b>	<b>3,75</b>
	<b>Desvio padrão</b>	<b>1,011</b>	<b>0,879</b>	<b>0,942</b>

Fonte: Os autores.

O maior distanciamento de opiniões entre os gestores encontra-se na variável relacionada ao sucesso alcançado em vendas, apresentando escores na ordem de 3,90 e 3,71. Nessa métrica ocorreu o maior desvio padrão por área, apresentando variação de 0,917 na área de marketing e comercial e 0,750 na área de operações e produção. Essa sensível diferença de opiniões constatada na referida métrica, quando comparada com as demais variáveis do construto, pode estar relacionada com a predominância dos respondentes ligados à área comercial. Com um viés operacional e visão de curto prazo, os gestores podem ter uma inclinação natural em ampliar os resultados de seu próprio departamento, concentrando esforços visando aumento das vendas. Essa visão, característica de uma abordagem departamental, é destacada na literatura como uma das principais causas de conflitos entre as funções (Malhotra & Sharma, 2002; Piercy, 2007).

Considerando a integração entre marketing e operações como variável independente e o desempenho em inovação como variável dependente, demonstram-se, na Tabela 4 a análise de regressão, visando testar a primeira hipótese do estudo, observando as médias obtidas em cada um dos construtos.

Tabela 4:  
**Análise de regressão**

R	R Quadrado	R Quadrado ajustado		Erro padrão da estimativa	
0,313(a)	0,098	0,087		0,65513	
	Soma dos quadrados	Df	Média dos quadrados	F	Sig
Regressão	3,742	1	3,742	8,718	0,004(a)
Residual	34,336	80	0,429		
Total	38,077	81			
	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados		Sig
	B	Erro padrão	Beta	t	Erro padrão
Constante	2,705	0,340	0,313	7,943	0,000
Média Integração	0,26	0,087		2,953	0,004

Fonte: Os autores.

Constata-se pela Tabela 4, que as variáveis do estudo têm relação positiva e moderada (Cohen, 1988) na ordem de 31,3% ( $R=0,313$ ), sendo que o modelo é explicado em 8,7% ( $R$  Quadrado ajustado= $0,087$ ) e estatisticamente significativo ( $Sig=0,004$ ) ao nível de 95% de confiança. O resultado demonstra que a primeira hipótese do estudo é suportada, indicando que a integração entre marketing e operações tem impacto positivo e significativo no desempenho em inovação.

As hipóteses 2 a 5 foram testadas por meio de análises de correlação das médias de cada uma das variáveis do primeiro construto, integração entre marketing e operações, em relação à média geral obtida no construto do desempenho em inovação. Os resultados das referidas correlações e significâncias são demonstrados na Tabela 5.

Tabela 5:  
**Correlações entre as variáveis dos construtos**

Sequência	Etapas do desenvolvimento de novos produtos	Média geral do construto desempenho em inovação	
		Correlação	Significância
1	Análise das oportunidades de mercado	0,336*	0,002
2	Testes de marketing e vendas	0,207	0,062
3	Elaboração dos planos de marketing	0,174	0,119
4	Lançamento de novos produtos no mercado	0,269**	0,014

\* A correlação é significativa ao nível de  $p < 0,01$ . \*\* A correlação é significante ao nível de  $p < 0,05$ .

Fonte: Os autores.

Conforme demonstrado na Tabela 5, as correlações positivas e significativas identificadas na primeira e na última etapa do desenvolvimento de novos produtos acabam sustentando as hipóteses 2 e 5 propostas, indicando que o compartilhamento de informações entre marketing e operações na análise das oportunidades de mercado e no lançamento de novos produtos têm impacto positivo em inovação. Por não apresentarem correlações estatísticas significativas, as hipóteses 3 e 4 não foram suportadas, indicando que os testes de produtos antes do lançamento e a elaboração dos planos de marketing, segunda e terceira etapas do desenvolvimento de novos produtos, não possuem efeito positivo em inovação.

Observando os resultados, infere-se que fomentar a integração entre marketing e produção apenas no *start-up* e estágios finais do processo podem tornar-se uma barreira para

alcançar a eficiência na fabricação do produto (Kong et al., 2015). Neste sentido, argumenta-se a necessidade da integração de esforços entre as funções em todas as etapas do desenvolvimento, buscando promover a melhoria da qualidade e do *design* do produto, resultando positivamente no sucesso da inovação.

Após a verificação e teste das proposições hipotéticas do estudo, buscou-se uma melhor compreensão dos resultados do modelo através da análise da regressão dividida pelas áreas funcionais dos respondentes. Os resultados exibidos na Tabela 6 demonstram que, na percepção dos gestores de marketing e comercial, a integração entre as funções não impacta no desempenho em inovação. Fato confirmado por não apresentar significância estatística (Sig=0,463) e também pela fraca correlação verificada (R=0,118).

Tabela 6:  
**Análise de regressão dividida por área**

Área funcional do respondente	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro padrão da estimativa		
Marketing e Comercial	0,118(a)	0,014	-0,011	0,77971		
Produção e Operações	0,585(a)	0,342	0,326	0,48587		
		<b>Soma dos quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Média dos quadrados</b>	<b>F</b>	<b>Sig</b>
Marketing e Comercial	Regressão	0,333	1	0,333	0,548	0,463(a)
	Residual	23,710	39	0,608		
	Total	24,043	40			
Produção e Operações	Regressão	4,793	1	4,793	20,304	0,000(a)
	Residual	9,207	39	0,236		
	Total	14,000	40	0,333		

Fonte: Os autores.

Diferentemente da visão dos gestores de marketing e comercial, os respondentes de produção e operações indicaram que a integração entre as funções tem correlação com o desempenho em inovação de forma considerável, alcançando um índice de 58,5% (R=0,585), apresentando elevada significância (Sig=0,000). Os resultados percebidos levam a proposição de possíveis causas deste distanciamento. Conforme destacado por Piercy (2007) as diferentes experiências e conhecimentos do pessoal de marketing e de operações conduz a visões muito distintas das prioridades e objetivos organizacionais. Neste sentido, trazendo os resultados percebidos à luz da teoria, infere-se que não há um entendimento por parte dos gestores de marketing e comercial sobre os reais benefícios da colaboração interfuncional no alcance das prioridades organizacionais, avaliados sob importantes métricas como a rentabilidade e sucesso em vendas.

## 6 CONCLUSÃO

O presente estudo contribuiu teórica e empiricamente com o avanço das pesquisas das relações interfuncionais e o desempenho, confirmando o impacto positivo da integração entre marketing e operações no sucesso da inovação de produtos no segmento brasileiro investigado. O estudo veio ao encontro da carência de pesquisas abordando as áreas de marketing e operações sob uma perspectiva funcional e não departamental (D'Avila, 2013), o reduzido número de estudos abordando os benefícios da integração entre as funções na inovação (Kong et al., 2015) e a necessidade de investigação do fenômeno em diferentes nações e culturas (Song *et al.*, 2010).

A eficiência do método utilizado permitiu contemplar de forma plena o objetivo proposto neste estudo, destacando-se a contribuição metodológica referente a validação do

construto de Song et al. (2010) no Brasil. As escalas utilizadas a partir do modelo proposto demonstraram-se adequadas para a verificação e testes das hipóteses, apresentado confiabilidade interna aceitável (Hair et al., 2005), permitindo a aplicação do construto em novos estudos no contexto brasileiro, campo fértil para para o desenvolvimento de pesquisas sobre o fenômeno.

A sustentação da primeira hipótese do estudo vem confirmar, a importância de marketing e operações coexistirem num ambiente de cooperação e harmonia no processo de inovação de produtos, visando uma performance superior. Os resultados percebidos junto aos gestores brasileiros, vêm ao encontro das constatações de estudos empíricos desenvolvidos nos Estados Unidos (O'Leary-Kelly & Flores, 2002; Song et al., 2010), Japão (Song et al., 2010) e China (Kong et al., 2015), confirmando o efeito positivo da integração entre as funções no sucesso da inovação.

As análises dos teste das hipóteses 2 a 5, indicaram que, na opinião dos gestores investigados, os direcionadores para o alcance de uma melhor performance em inovação encontra-se na maior integração entre as áreas no estágio inicial e final do processo de desenvolvimento de novos produtos. Os indicadores vem de encontro dos resultados do estudo de Swink e Song (2007) que encontrou influência positiva da integração no sucesso da inovação em todas as quatro etapas do processo e de Kong et al. (2015) que identificou o efeito positivo nos estágios iniciais e intermediários do desenvolvimento de novos produtos.

Na Figura 2, apresenta-se uma síntese das hipóteses testadas e os respectivos resultados.

Hipótese	Resultado
1 - Existe uma relação positiva entre a integração de marketing e operações e o sucesso da inovação de produto.	Validada
2 - O compartilhamento de informações entre marketing e operações na análise das oportunidades de mercado tem efeito positivo em inovação.	Validada
3 - O compartilhamento de informações entre marketing e operações em testes de marketing e vendas antes do lançamento de produtos tem efeito positivo em inovação.	Rejeitada
4 - O compartilhamento de informações entre marketing e operações na elaboração dos planos de marketing tem efeito positivo em inovação.	Rejeitada
5 - O compartilhamento de informações entre marketing e operações no lançamento de novos produtos no mercado tem efeito positivo em inovação.	Validada

**Figura 2.** Síntese dos testes das hipóteses

Fonte: Os autores.

O enfoque sob uma perspectiva funcional permitiu identificar diferentes percepções dos gestores de marketing e operações, evidenciando conflitos entre as áreas já destacados na literatura. A análise confirmou a presença histórica da separação estrutural dos departamentos (Piercy, 2007) influenciando diretamente na falta de cooperação e consulta entre as áreas na formação das estratégias de cada função (Tang, 2010) e no comportamento com enfoque nos objetivos departamentais em detrimento aos objetivos globais da organização (Malhotra & Sharma, 2002).

Considerando as atribuições mais operacionais e não estratégicas desempenhadas pelos gestores da área de marketing e comercial, as análises indicaram uma visão míope da real contribuição da coexistência entre as funções no sucesso da inovação, diferentemente da percepção apresentada pelos gestores da área de operações e produção. A forte predominância de respondentes que ocupam cargos restritivos a área comercial indicou uma orientação para

resultados de curto prazo, como vendas, contrastando com a missão do marketing estratégico de disseminar por toda a organização uma cultura orientada para o mercado. Aaker (2012) destaca que em um mercado complexo e dinâmico, a orientação ao cliente fundamenta-se em ser a estratégia mais bem-sucedida, em que as motivações atuais e latentes, assim como as necessidades não satisfeitas dos clientes devem influenciar as estratégias de todas as funções organizacionais em busca de uma performance à longo prazo.

Gerencialmente, o estudo contribui com as indústrias de embalagens plásticas flexíveis ao passo que fornece um importante diagnóstico do nível de integração entre as funções e as diferentes percepções quanto ao impacto no desempenho em inovação, utilizando indicadores financeiros e não-financeiros. O panorama apresentado contribui para direcionar políticas e processos que promovam a ampliação do alinhamento estratégico entre marketing e operações, com vistas a reforçar a posição competitiva de mercado e o desempenho organizacional através do imperativo da inovação.

Por fim, as limitações do estudo, relacionam-se a amostra por conveniência, em um tipo específico de indústria, isso somado ao fato de que o perfil predominante dos respondentes da área de marketing caracteriza-se por gestores com atribuições voltadas à área comercial. Sugere-se que novos estudos investiguem se as diferentes percepções entre as áreas são confirmadas ou não em outros contextos e culturas (Tang, Mu & Thomas, 2015). Novas pesquisas podem explorar os antecedentes que direcionam as decisões de cada uma das áreas, identificando, especialmente, como as diferentes origens, experiências e conhecimentos dos gestores de marketing e operações (Piercy, 2007) influenciam no nível de integração entre as funções no desenvolvimento de novos produtos. Indica-se, ainda, novos estudos direcionados a investigar como os diferentes valores pessoais e culturais inerentes aos gestores de cada uma das áreas, impactam na formulação das estratégias e qual o efeito dessas nuances no alcance dos objetivos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A. (2012). *Administração estratégica de mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- Baker, W. E. L., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 411-427.
- Calantone, R., Dröge, C., & Vickery, S. (2002). Investigating the manufacturing-marketing interface in new product development: does context affect relationships? *Journal of Operations Management*, 20(2), 73-87.
- Calantone, R., & Rubera, G. (2012). Whenshould RD & E and marketing collaborate? The moderating role of exploration-exploitation and environment uncertainty. *The Journal of Product Innovation Management*, 29, 144-157.
- Campomar, M. C., & Ikeda, A. A. (2006). Falácias em marketing no Brasil. In: *II EMA - Encontro de Marketing da ANPAD*. Rio de Janeiro, 1-8.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale: NJ, Erlbaum.
- Crawford, C. M., & Di Benedetto, A. (2008). *The products management*. New York: McGraw-Hill.

- Day, G. (1997). *Aligning the Organization to the Market*. In: Lehman, D. R., Jocz, K. E. *Reflections on the Futures of Marketing*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- D'Avila, L. C. (2013). *Interdependência e integração entre marketing e operações na operações de serviços*. Tese de doutorado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil.
- Fallah, M. H., & Lechler, T. H. (2008). Global innovation performance: Strategic challenges for multinational corporations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 25, 58-74.
- Frishammar, J., Lichtenthaler, U., & Rundquist, J. (2012). Identifying technology commercialization opportunities: The importance of integrating product development knowledge. *Journal of Product Innovation Management*, 29, 573-89.
- Hair, J. F., Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samuel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Henard, D., & Szymanski, D. (2001). Why some new products are mores successful than others. *Journal of Marketing Research*, 38, 362-75.
- Hill, T. (2005). *Operations Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-700.
- Kahn, K., & Mentzer, J. (1998). Marketing's integration with other departments. *Journal of Business Research*, 42, 53-62.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs an extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9, 396-417.
- Kong, T., Li, G., Feng, T., & Sun, L. (2015). Effects of marketing–manufacturing integration across stages of new product development on performance. *International Journal of Production Research*, 53, 2269-2284.
- Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, 1-14.
- Lin, Y., Wang, Y., & Kung, L. (2015). Influences of cross-functional collaboration and knowledge creation on technology commercialization: Evidence from high-tech industries. *Industrial Marketing Management*, 49, 128-138.
- Ma, Z., Yu, M., Gao, C., Zhou, J., & Yang, Z. (2015). Institutional constraints of product innovation in China: Evidence from international joint ventures. *Journal of Business Research*, 68, 949-956.
- Malhotra, N. (2004). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Malhotra, N., & Sharma, S. (2002). Spanning the continuum between marketing and operations. *Journal of Operations Management*, 20, 209-219.



- Mollenkopf, D., Frankel, R., & Russo, I. (2011). Creating value through returns management: Exploring the marketing–operations interface. *Journal of Operations Management*, 29, 391-403.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- O’Leary-Kelly, S. W., & Flores, B. E. (2002). The integration of manufacturing and marketing/sales decisions: impact of organizational performance. *Journal of Operations Management*, 20, 221-240.
- Paiva, E., Gavronski, I., & D’Avila, L. (2011). The Relationship between manufacturing integration and performance from an activity-oriented perspective. BAR. *Brazilian Administration Review*, 8, 376-394.
- Peng, G., Mu, J., & Di Benedetto, C. A. (2013). Learning and open source software license choice. *Decision Sciences*, 44, 619-643.
- Piercy, N. (2007). Framing the problematic relationship between the marketing and operations functions. *Journal of Strategic Marketing*, 15(2-3), 185-207.
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2013). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*. Recuperado em 27 de abril, 2017 em Recuperado em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>.
- Schneider, M., & Engelen, A. (2015). Enemy or friend? The cultural impact of cross-functional behavior on the EO–performance link. *Journal of World Business*, 50, 439-453.
- Shapiro, B. (1977). Can marketing and manufacturing coexist? *Harvard Business Review*, 55, 104-114.
- Sivakumar, K., & Nakata, C. (2003). Designing global new product teams – optimizing the effects of national culture on new product development. *International Marketing Review*, 20, 397-445.
- Skinner, W. (1969). Manufacturing - missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, 47(3), 136-145.
- Song, M., Kawakami, T., & Stringfellow, A. (2010). A Cross-National Comparative Study of Senior Management Policy, Marketing–Manufacturing Involvement, and Innovation Performance. *Journal of Production Innovation Management*, 27, 179-200.
- Song, M., Podoynitsyna, L., Van Der Bij, H., & Halman, J. I. M. (2008). Success factors in new ventures: a meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 25,7-27.
- Swink, M., & Song, X. M. (2007). Effects of marketing-manufacturing integration on new product development time and competitive advantage. *Journal of Operations Management*, 25, 2003-2017.
- Tang, C. (2010). A review of marketing–operations interface models: from co-existence to coordination and collaboration. *International Journal Production Economics*, 125, 22-40.

- Tang, F., Mu, J., & Thomas, E. (2015). Who knows what in NPD Teams: Communication Context, Mode, and Task Contingencies. *Journal Product Innovation Management, 32*, 404-423.
- Tatikonda, M. V., & Montoya-Weiss, M. M. (2001). Integrating operations and marketing perspectives of product innovation: the influence of organizational process factors and capabilities on development performance. *Management Science, 41*, 151-172.
- Xie, J., Song, X. M., & Stringfellow, A. (2003). Antecedents and consequences of goal incongruity on new product development in five countries: a marketing view. *Journal of Product Innovation Management, 20*, 233-250.