

**PROPOSIÇÕES PARA OS CONFLITOS ENTRE *MARKETING* E PRODUÇÃO
VISANDO O ATENDIMENTO AOS CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE AUTOPEÇAS**

Luiz Antonio Fernandes¹
Rua Antonio Leopoldino, 126 – Apto. 52 – Centro
CEP: 13960-000 Socorro/SP Brasil
E-mail: prof.luiz@faculdadexvdeagosto.edu.br

¹ Faculdades XV de Agosto - FAQ
Coordenação curso de Administração
CEP: 13960-000 Socorro/SP Brasil

Resumo:

O objetivo deste artigo é refletir sobre as dificuldades nas empresas em administrar os conflitos de interesses entre os setores de *marketing* e produção, gerados quando de um lado temos *marketing* focalizando o atendimento aos clientes, e do outro lado temos a produção, priorizando a produtividade. Além disso, analisaremos a evolução do atendimento aos clientes em ambientes competitivos, onde sejam comuns esses tipos de conflitos. Para estudar tais problemas foi utilizado o mercado de fornecedores de autopeças para as montadoras brasileiras, através de um estudo em uma empresa fornecedora, que procurando minimizar os conflitos, adotou um processo de reestruturação para uma área de logística. Será definido o conceito de critérios de avaliação, estudado a evolução dos mesmos nesse mercado nos últimos anos, e finalizando serão analisadas as soluções adotadas pela empresa pesquisada e as melhorias conseguidas no processo de atendimento aos clientes.

Palavras-chave: Critérios de avaliação, logística, *marketing*, indústrias automobilísticas, sistemas de informação.

PROPOSIÇÕES PARA OS CONFLITOS ENTRE *MARKETING* E PRODUÇÃO VISANDO O ATENDIMENTO AOS CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS

1. Introdução.

Um dos problemas que os executivos responsáveis pela administração de empresas enfrentam é quanto às discordâncias geradas entre *marketing* e produção, no que diz respeito à forma de atender os clientes sem afetar os objetivos de lucratividade das organizações.

Segundo Lovelock (1994, p. 48), os conflitos gerados nessas situações fazem com que os funcionários fiquem perdidos, sem saber o que priorizar, pois de um lado está o *marketing* focalizando basicamente a importância do atendimento aos clientes, e do outro está a eficiência operacional (produtividade) defendida pela produção. Se esse processo não for bem conduzido traz conseqüências que vão desde a perda de um negócio até a inviabilização de uma empresa; respectivamente, por mau atendimento ao cliente (e todas as conseqüências vinculadas a esse fato) ou por ter custos elevados e não conseguir garantir a competitividade necessária.

Quando falamos em atender aos clientes não estamos nos referindo só à entrega do produto físico, mas a todo o pacote de serviços que, segundo Fitzsimmons (1998, p. 45) é definido como: "... conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente...".

Para analisar o tema que estaremos tratando, será considerado um segmento de mercado de uma empresa fornecedora de autopeças para montadoras de veículos, a análise será feita em todo o fluxo necessário para planejar, produzir e entregar os produtos na forma e no prazo definidos pelos clientes.

O objetivo principal do trabalho é sugerir ações que podem ser tomadas visando a redução dos conflitos entre *marketing* e produção, através de uma reestruturação desenvolvida na empresa e da implantação de um conceito de cadeia de suprimentos.

Um ponto importante que precisamos ressaltar é quanto aos critérios de avaliação dos clientes. Como será visto a seguir, as necessidades avaliadas tendem a ter um maior grau de exigências quanto maior for a competitividade do mercado, além do que o pacote de serviços se torna mais complexo e divergente¹, agregando maior valor e garantindo a satisfação dos clientes. Esse cenário será estudado correlacionando os conflitos entre *marketing* e produção com a evolução do nível de exigências.

2. Referencial bibliográfico

A seguir segue uma descrição resumida do referencial bibliográfico utilizado na pesquisa.

Critérios de avaliação

Entre outros autores, Giansi (1994 p. 89-95) propõe alguns critérios de avaliação segundo os quais os clientes avaliam o serviço: consistência (ausência de variabilidade no processo), custos, tangíveis (qualidade ou aparência), atendimento (o grau de satisfação do cliente durante o atendimento), competência (habilidade e conhecimentos do fornecedor) e principalmente flexibilidade (capacidade de adaptação da operação, em função de mudanças nas necessidades dos clientes).

Critérios ganhadores de pedidos e critérios qualificadores

Segundo Hill (1993 apud SLACK, 1997 p. 95), um critério é considerado qualificador quando o mesmo é utilizado pelo cliente, para definir um rol de empresas que avancem um padrão mínimo de desempenho na realização da atividade; já os critérios ganhadores de pedidos são aqueles utilizados pelos clientes ao fazerem a opção final de compra entre os fornecedores previamente qualificados, contribuindo assim para a realização do negócio. O mesmo autor também classifica os critérios menos importantes, que não são nem qualificadores ou ganhadores de pedidos e não influenciam os clientes de forma significativa.

Fornecedores de autopeças no Brasil

No mercado de fornecedores de autopeças para montadoras, o que ocorreu nos últimos anos foi que alguns critérios, antes ganhadores de pedidos, passaram a ser qualificadores, fazendo com que fosse necessário desenvolver outros serviços para garantir uma diferenciação e manter-se no mercado. Para esta análise, estaremos resumindo e analisando o que ocorreu nas últimas duas décadas nesse mercado.

Década de 1980

Até o início da década de 1980, as empresas de autopeças tinham como critério qualificador basicamente o preço, pois embora tivessem avaliações de outros critérios, por exemplo, de qualidade (tangível), esse não era tão expressivo, pois ainda se mantinham conceitos como de

controle de qualidade (inspeção) também no cliente (montadoras), podendo as falhas ser detectadas antes dos componentes chegarem na linha de montagem, além do que havia uma cobertura maior das falhas através de níveis de estoques elevados tanto nos fornecedores quanto nos clientes.

Essa política de estoques altos era reforçada, pois além da divergência de produtos que era bem menor do que a atual (menor número de produtos para serem controlados), não havia ainda a preocupação de produção de lotes pequenos, e técnicas ou filosofias de trabalho como JIT, KANBAN, e MRPII² eram ainda pouco difundidas, além do que buscava-se a redução de custos através da produção em escala.

No final da década de 1980, com a pressão por melhorar a qualidade e aumentar a produtividade, as montadoras começaram a mudar de postura e ter uma maior preocupação e cobrança para que os fornecedores implantassem técnicas como controle estatístico do processo (CEP), práticas exigidas principalmente por empresas como a GM, Ford e Chrysler. Tais técnicas tinham como objetivo o aumento da produtividade, redução de custos e melhoria da qualidade, e essas exigências estabelecidas em manuais de avaliação, inicialmente eram critérios ganhadores de pedidos, no entanto, passaram rapidamente a ser qualificadores.

Outro ponto importante, levantado por BALLOU (1995 p. 34-35), foi que nesse período em função de fatos como a intensificação da competição mundial e crise do petróleo, começou-se a ter uma preocupação maior com os estoques, e um maior entendimento de que os mesmos geravam custos que não mais poderiam ser absorvidos pelo mercado. Portanto, os clientes passaram a programar as entregas com lotes menores e maior frequência, isso obrigou os fornecedores a redesenharem os seus sistemas de produção, e começaram a procurar técnicas ou filosofias de trabalho já citadas, como JIT, KANBAN e MRPII. Assim, outros critérios começaram a ganhar mais importância, tais como: consistência, velocidade de atendimento, credibilidade e segurança, atendimento, competência e principalmente flexibilidade.

Ocorreu também uma necessidade de aproximação entre os clientes e fornecedores, em função de que com níveis de estoques menores, a cobertura para os problemas diminuiu, fazendo com que as falhas provocadas por atrasos, problemas de qualidade, erros de planejamento, entre outros, ficassem mais evidenciadas e mais suscetíveis de serem analisadas pelos critérios mencionados.

Com isso começaram a aumentar significativamente os problemas e a função de *marketing* passou a receber mais exigências dos clientes, gerando a necessidade de reestruturar o sistema de produção que foi desenhado com foco na produtividade, com raízes que vinham desde Taylor e Ford, ou até mesmo antes, se considerarmos a evolução desde a Revolução Industrial.

Para a produção era difícil de aceitar essas novas necessidades e conceitos, como a de produzir lotes menores com maior frequência de entregas, sendo ainda obrigada a implantar sistemas e cumprir metas de qualidade e produtividade até então não exigidas.

Outro ponto importante é que em função dos níveis de problemas que começaram a gerar, na tentativa de minimizá-los através de um monitoramento mais intenso, era comum ter estruturas de atendimento aos clientes sobre a responsabilidade de *marketing* dentro do setor de produção, o que na maioria das vezes não solucionavam os problemas de garantir um adequado envolvimento da produção nos objetivos de atendimento aos clientes, assim como não garantia um entendimento adequado por parte de *marketing* quanto aos problemas da produção. Dessa forma, tal ação não solucionava os conflitos entre as interfaces das atividades *marketing* e produção.

Década de 1990 até os dias atuais

Segundo Araújo (2003), houve uma intensificação de exigência por parte dos clientes no que diz respeito à questão de gestão da qualidade e produtividade, fazendo com que os sistemas tipo ISO9001/2, QS9001/2, MS9000, ISO 14000, TS2000 entre outros, passassem a ser critérios qualificadores. Tais normas, além de terem a preocupação com critérios tangíveis tipo qualidade e questões técnicas, também se preocupavam com aspectos que reforçavam mais os critérios de avaliação já mencionados, como: consistência (performance de entregas), flexibilidade (capacidade de reagir à alteração de *mix* e a datas de entregas), credibilidade e segurança (manter o *on time* nas datas de entregas), atendimento (avisos eletrônicos de embarques de mercadorias, antecipação e solução de problemas, troca eletrônica de dados - EDI), competência (verificação da capacidade de projetar o produto).

Além desses critérios, o preço se consolidou como qualificador, pois as montadoras passaram a fornecer *targets* de preços, normalmente utilizando o conceito de globalização, onde em um processo denominado *global sourcing*, o fornecedor é cotado com uma abrangência mundial quanto à possibilidade de fornecimento e também a de ter concorrência local.

Nesse modelo o fornecedor que não tiver preço objetivo não ganha pedidos. Já quanto ao pacote de serviços, começaram a aparecer outras necessidades que não eram notadas e passaram a fazer parte do processo, tais como: manter os funcionários dos fornecedores dentro das montadoras com responsabilidades de planejar entregas e acompanhar os problemas dos produtos fornecidos; responsabilizar-se pelo abastecimento das linhas de montagem; criar sistemas de entregas via Kanban, onde os materiais são requisitados (puxados) somente nas necessidades da linha de montagem; ter veículos para entregas rastreados via satélite, atender a horários específicos de entregas (janelas); disponibilizar recursos em um horário pré-estabelecido para que os clientes possam fazer retiradas no fornecedor (*MILK RUN*), controlar as embalagens e ferramentais de propriedade dos clientes mantendo-os em perfeitas condições de uso e com saldos de inventários atualizados, entre outros.

Pelo que foi exposto, podemos afirmar que o pacote de serviços aumentou significativamente, passando também a compor novos critérios ganhadores de pedidos, além do que houve um aumento dos critérios qualificadores para os fornecedores. Esses dois pontos intensificaram ainda mais os conflitos, pois mesmo para as empresas que conseguiram se adaptar a necessidades impostas durante a década de 80, as mudanças e as exigências foram significativas e têm sido até os dias atuais.

Outro fato interessante é que mesmo empresas que não se sentiam ameaçadas pela concorrência sofreram com essas novas necessidades, pois foram criadas punições financeiras para o não cumprimento do pacote de serviços. Por exemplo: paradas de produção nas montadoras ou saída de carros incompletos na linha de montagem provocadas pelo fornecedor, geravam despesas para o mesmo que dificilmente as margens conseguem suportar.

Cadeias de suprimentos tradicional e moderna

Para Bovet (2000, p. 3) uma cadeia de suprimentos tradicional é:

“ A cadeia de suprimento tradicional é desenvolvida para atender às exigências dos clientes de acordo com uma linha fixa de produto, relativamente padronizada, que segue um único formato para qualquer finalidade e um serviço padrão que atenda a média dos clientes...”

Nesse modelo, segundo Corrêa (1997 p. 5), o fluxo das informações é lento e muitas vezes as mesmas são passadas de forma irregular. Isto faz com que o nível de flexibilidade exigido na fabricação seja muito grande para cobrir as variabilidades de saídas. As conseqüências com os custos de manutenção de estoques, horas extras e investimentos em equipamentos, para garantir um nível adequado de balanceamento de capacidade produtiva, também são significativos, o que por sua vez volta-se para a queda de competitividade.

Segundo a A.T. Kearney (1996), na cadeia de suprimentos moderna as necessidades dos clientes finais devem ser passadas rapidamente para toda a cadeia, e ainda onde segundo Bovet (2000 p. 5) neste caso cria-se valor para os clientes, para a empresa e fornecedores, pois com esse alinhamento com os clientes, toda a cadeia ganha com redução de custos, flexibilidade, rapidez e produtividade

Integração entre *Marketing* e Produção

O problema da falta de integração entre *Marketing* e Produção pode ser observado em alguns trabalhos acadêmicos como, por exemplo, no de Johnson (1994), que comenta que para a entrega adequada do serviço, é importante e oportuno o gerenciamento das operações e *marketing*. Ainda segundo Johnson, alguns pesquisadores ignoram este fato, focalizando mais no *marketing*, sem se preocuparem com a operação.

Outro autor a se preocupar com o assunto com contribuições efetivas no caso de gerenciamento de serviços foi Lovelock (1979, p. 48-49), segundo o qual as funções de produção e *marketing* dirigem a estratégia no mercado atual e que os gerentes responsáveis por essas funções se vêem frequentemente em desacordo, fazendo com que gerem-se problemas para a administração da organização.

Ao analisar esse assunto podemos verificar que esse problema pode necessitar de ações mais efetivas, pois situações onde temos a produção de um lado focalizando a produtividade e *marketing* do outro com a preocupação somente no atendimento ao cliente, como se fossem duas empresas ou mais dentro de uma, pode não ser uma situação sustentável ao longo do tempo.

3. Metodologia

Embora possam ser citados os exemplos de várias empresas de autopeças, estaremos estudando uma que passou por todo esse contexto nos últimos vinte anos e que tomou algumas

ações visando solucionar o problema. Assim, o estudo em questão foi um estudo de caso, que de acordo com Yin (1989, p.23), é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos, dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência.

Para o levantamento dos dados para o estudo foram feitas entrevistas internas e pesquisas em outras empresas, e houve um envolvimento direto do pesquisador, assim o estudo em questão foi também do tipo pesquisa-ação.

Para Thiollent (2000, p. 14) a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e utilizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo” .

Conforme Eden & Huxham (2001, p. 94) a pesquisa-ação envolve o pesquisador no trabalho com os membros de uma organização sobre um assunto que seja de genuíno interesse e no qual há uma priorização em ações com base na intervenção.

4. Características da empresa estudada e motivos da geração dos conflitos

Essa empresa é de capital nacional, com mais de cinquenta anos no mercado, tem três unidades de negócios com mais de 2000 funcionários e é fornecedora no mercado de autopeças para as principais montadoras do Brasil.

Há cinco anos, quando essa empresa começou a avaliar melhor o processo de atendimento aos clientes, foi observado que um dos problemas enfrentados era quanto a interfaces entre os setores de atendimento ao cliente, que era de responsabilidade de *marketing*, o faturamento, que era de responsabilidade da área fiscal, e o planejamento da fábrica e expedição, que era de responsabilidade da área de produção.

A situação se encontrava da seguinte forma: comunicação lenta e falha, falta de focalização das atividades, problemas com falta de insumos, desgaste dos funcionários, insatisfação dos clientes e conseqüente conflitos internos e externos com os clientes.

Com isso os resultados não eram adequados, havia um descontrole entre produção e demanda, pois as programações que vinham dos clientes eram retrabalhadas por *marketing*, que por não confiar na produção, inseria coeficientes de segurança nas programações de entregas com

quantidades a maior e datas de entregas a menor, por outro lado, a produção não confiava nas informações de *marketing*, pois sempre que conseguia produzir a quantidade definida a mesma não era faturada, em função de que a quantidade normalmente era maior que a necessária ou era produzida antes do prazo real da necessidade.

Outro ponto de conflito era quanto aos insumos, que se fossem comprados nas quantidades definidas por *marketing*, também provavelmente sobriariam, causando problemas nos recursos financeiros (estoques desnecessários) e de área de armazenagem, recursos esses escassos.

Quanto ao problema de atendimento aos clientes, a organização era funcional onde a área de *marketing* assim como a área de faturamento e expedição tinham funcionários com responsabilidades em atender a um grupo de clientes, não sendo sempre possível o pronto atendimento quando o mesmo precisasse. Em situações onde os clientes precisassem obter informações de forma rápida, tais como: posição da programação de entregas, informações fiscais sobre uma fatura ou informações de expedições, tinham-se grandes dificuldades, e às vezes era necessário contatar mais que um funcionário do fornecedor, quando não tinham que escalar o nível, envolvendo um gerente para obter uma informação de ordem operacional.

O resultado era que os clientes estavam insatisfeitos, pois além do atendimento não ser adequado (baixa velocidade de atendimento), com flexibilidade inadequada (difícil alteração do *mix*) e sem consistência (atrasos constantes); alguns clientes se viram obrigados a aumentar os seus estoques de segurança, o que não era o desejado, pois como já foi dito anteriormente, houve uma redução no nível de estoques também das montadoras, as quais cobravam esses indicadores de seus funcionários, que por sua vez repercutiam nos fornecedores através de reprogramações.

Para agravar a situação o *mix* de autopeças nas montadoras aumentou nos últimos com a disponibilização de mais tipos de veículos, o que dificultava ainda mais o processo. Outro ponto importante que aumentou o nível de conflitos, é o que *marketing* trata como recompra, nesse caso significa o fornecedor ganhar novos pedidos. Antes como a troca de modelos de automóveis não era tão grande, esse problema não era significativo, no entanto, com a nova política adotada de lançar mais modelos no mercado, o pessoal de *marketing* responsável pela negociação comercial se via frente a esse tipo de problema com maior frequência, tendo maiores dificuldades, ou até mesmo não conseguindo os pedidos quando o atendimento aos critérios pré-estabelecidos não estivessem satisfatórios.

Proposta de trabalho

A proposta de trabalho face aos problemas expostos foi uma reestruturação da empresa com ênfase na conscientização e treinamento dos funcionários, focando os setores de produção (PPCP - planejamento, programação e controle da produção), vendas (atendimento aos clientes) e fiscal (faturamento). O desdobramento do trabalho será apresentado na próxima seção.

5. Proposições

A seguir segue as proposições básicas utilizadas n estudo.

De organização funcional para a organização por clientes

O foco principal da reestruturação foi na produção, onde o PPCP ficou também com a responsabilidade de atender aos clientes quanto à questão de programação de entregas, assim como com as funções de faturamento, distribuição, recebimento e estocagem.

O PPCP neste caso passou a ser intitulado como logística e a organização das atividades começou a ser por clientes, ou seja, definiram-se funcionários multifuncionais com responsabilidades de atendimento aos clientes, faturamento, planejamento de produção, além da responsabilidade por manter-se informado da posição de expedição e transportes, assim como todos os relatórios que os clientes necessitassem.

Isso trouxe algumas dificuldades iniciais, pois além da reação natural quanto a mudanças, ocorreu um sentimento de perda nos setores fiscal, vendas e produção, que tiveram que ceder seus funcionários para essa nova estrutura. No entanto, quando começaram a diminuir os problemas com planejamentos mais exequíveis para a produção, e melhoria da satisfação dos clientes e da produtividade, esse sentimento de perda foi amenizado. Tal mudança proporcionou ganhos significativos, pois a área de *marketing* com a melhoria de satisfação dos clientes, começou a facilitar a recompra por parte dos clientes, manifestada nos ganhos de novos pedidos; a produção passou a ser planejada de forma mais adequada (o que melhorou a produtividade) e com a aproximação do planejamento da fábrica com o cliente, até mesmo *setups* (preparação de máquinas) puderam ser evitados com aumento da eficiência de fabricação.

O cliente por sua vez ganhou confiança com a melhora da consistência de entrega, e negociações de prazos e programações puderam ser feitas mais facilmente.

As ações promoveram melhorias nos critérios de velocidade de entregas, flexibilidade, consistência, confiabilidade e segurança, isso em função da redução das interfaces e melhoria do fluxo.

Um ponto de atenção que teve de ser administrado, foi que quando se tem uma organização por cliente, e não mais por funções, e se continua planejando recursos produtivos compartilhados, e não mais exclusivos dos clientes, é difícil administrar situações onde dois clientes precisam simultaneamente de produtos que são manufaturados no mesmo equipamento; e se tem dois ou mais funcionários responsáveis pelo planejamento de fabricação dos produtos que passam no fluxo desses equipamentos. Neste caso, detectou-se a importância de estarem bem definidos e formalizados as políticas e procedimentos da empresa, para que não tenham dúvidas na forma como devem ser tratados esses conflitos.

Uma importante observação desse ponto é quanto à oportunidade de melhoria, que deve partir da análise das causas responsáveis por terem que produzir dois ou mais produtos simultaneamente no mesmo equipamento, o que às vezes pode ser em função de problemas de capacidade ou falhas no planejamento dos recursos.

De cadeia de suprimentos tradicional para a moderna

No trabalho, ainda que de forma empírica, procurou-se desenvolver uma cadeia de suprimentos moderna, integrando todas as funções envolvidas no atendimento aos clientes. Na reestruturação da empresa estudada ainda ficou faltando trabalhar com a integração mais forte com a área de compras (fornecedores) para o fechamento de toda a cadeia de suprimentos, nesse caso, segundo o responsável pela reestruturação, ficou a proposta de uma nova fase onde o departamento de logística também seria responsável pelo planejamento dos fornecedores, ficando as compras somente com a parte comercial.

Um ponto importante, sem o qual dificilmente um trabalho como esse seria possível, é o envolvimento da área de recursos humanos (RH). Esse fato, já analisado por alguns autores como (JOHNSON, 1998), que identifica a importância desse envolvimento, pois estamos falando de atividades do tipo: alterar cargos, funções e organogramas, dar treinamento e conscientização, atividades muito importantes e que não podem ser feitas sem que haja esse elemento facilitador.

Ainda identificando aspectos importantes de apoio nesse processo, temos a existência de um bom sistema de informação, que nesse exemplo foi implementado em paralelo com a

implantação de um sistema integrado tipo ERP³, e por último e talvez mais importante, é o envolvimento do nível mais alto da empresa sem o qual dificilmente conseguirá o apoio para conseguir um bom nível de coerência vertical e horizontal⁴ tão importante para esse processo.

Antes de tomar a decisão de reestruturar buscando o desenvolvimento de uma cadeia de suprimentos moderna, pesquisou e pôde ser identificado que outras empresas já trabalhavam nesse processo de integrações com mais ou menos funções, definindo ou não áreas como a logística ou às vezes só de atendimento a clientes com uma maior abrangência. Entretanto, normalmente pôde também ser identificado que onde se obtém sucesso encontra-se em comum a análise detalhada dos conflitos e das interfaces das áreas de produção e *marketing*, com o envolvimento dos níveis mais alto da empresa para o alinhamento da tratativa dos problemas conforme identificado por Johnson (1994), garantindo o atendimento das necessidades dos clientes, sem deixar de lado a importância dos indicadores de produtividade da empresa.

6. Considerações finais

Os conflitos de interesses entre as áreas de *marketing* e produção podem prejudicar significativamente as operações de uma empresa, pois geram dificuldades para que os funcionários tomem decisões entre a priorização no atendimento aos clientes e a garantia da produtividade esperada. Isso pôde ser verificado na análise deste estudo de caso, que com o desenvolvimento do processo com as montadoras nos últimos vinte anos, os critérios de avaliação tornaram-se mais usuais, passando de ganhadores de pedidos para qualificadores. As premissas para entrar ou garantir a permanência no mercado se tornaram mais rígidas, com a exigência de implantação de sistemas de qualidade e gestão, para garantir os resultados esperados de qualidade e produtividade. Outro fato avaliado e que ajuda a motivar esse tipo de conflito, é o aumento da necessidade de um pacote de serviços sem uma adequada capacitação e organização da operação.

Para que as empresas possam solucionar os problemas é importante analisar as interfaces principalmente entre *marketing* e produção, sendo necessárias ações que vão desde treinamento e conscientizações, até reestruturações com definição ou não de novas áreas. Para essas ações é importante o envolvimento da área de RH, além do apoio dos níveis mais altos da organização e da implantação de um sistema de informações adequado.

Outro ponto importante, é que na busca do equilíbrio deve-se sempre respeitar a importância do atendimento ao cliente. Também com o mesmo nível de prioridade, tem que ser garantida a

rentabilidade da empresa, que por sua vez permite que esta seja viável e possa continuar em operação.

Quanto à abrangência do trabalho, como estudo de caso embora não possa ser generalizado para outras empresas mesmo no ramo de autopeças, pode servir de base para estudos em empresas com características similares pertencentes ou não ao mesmo ramo de atividade.

Sugestões para novos trabalhos

Como oportunidade de novos estudos, poderia ser realizada uma pesquisa analisando a situação de empresas de autopeças que prosperaram ou não nestes últimos anos, correlacionando com o atendimento das exigências das montadoras. Outro estudo interessante seria verificar em outros setores que estão tendo uma evolução significativa nos últimos anos, se há também uma correlação entre a evolução de critérios ganhadores para qualificadores de pedidos, assim como aumento de complexidade e diversidade do pacote de serviços.

NOTAS

¹ Complexidade de serviços: refere-se ao número de estágios (fases) necessários para executar o serviço, quanto maior o número de fases para cumprir o processo do serviço, mais complexo é o mesmo.

Divergência de serviços: referem ao grau de liberdade das fases para executar um serviço, quanto maior for a divergência do serviço, maior será o grau de liberdade de alterar as fases do mesmo.

Fonte: SHOSTACCK, G. L. **Service Positioning Through Structural Change**. Chicago, American Marketing Association, 1987. v. 51. n. 1. p. 33-34.

² JIT (*Just in time*) – Filosofia de trabalho de origem japonesa com foco em minimizar desperdícios (estoques, tempos de produção etc), ou seja, eliminar tudo que não agregue valor aos produtos.

Kanban – sistema visual para sinalizar e controlar a produção, normalmente utilizado como ferramenta da filosofia JIT e em formato de cartões. Fonte: MOURA, R A. **Simplicidade do controle da produção**. Imam: São Paulo, 1996. p. XI.

MRPII (*Manufacturing resources planning*) – Sistemas informatizados de administração da produção, com objetivo de administrar os recursos da empresa. Fonte: CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Just in Time MRPII e OPT**. São Paulo: atlas, 1996. p. 104-132.

³ ERP – *Enterprise resources planning* (Planejamento dos recursos da organização). Segundo Corrêa (2001), é um sistema de informações que tem a pretensão de suportar todas as necessidades de informações para a tomada de decisões de uma empresa.

⁴ Coerência horizontal : é o nível de coerência entre as estratégias funcionais das áreas de uma empresa (envolvendo mais que uma área).

Coerência vertical: é a coerência entre os diversos níveis de uma área de decisão de uma empresa.

Proposições para os conflitos entre *marketing* e produção visando o atendimento aos clientes: Um estudo de caso em uma empresa de autopeças

Fonte: PROCHNO, P.; CORRÊA, H. The development of manufacturing strategy in a turbulent environment. International Journal of Operations and Production Management. v. 5 n. 5, 1995.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A . T. KEARNEY, INC. **Global sourcing e cadeia logística de produção** - workshop interno da empresa Sabó. São Paulo, 1996.

ARAÚJO, M. M. **Informação verbal**. São Paulo: 27.11.2001.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial**. 2. ed. Tradução Hugo T. Y. Yoshizaki. São Paulo: Atlas 1993. p. 18-81.

BOVET, D.; MARTHA, J. **Redes de valor**. 1. ed. Tradução de Márcia Tadeu. São Paulo: Negócio Editora, 2001. p. 1-16.

CORRÊA, H. L. **Flexibilidade Estrutural da Produção e os Estoques**. Disponível em: <<http://www.salaviva.com.br/livro/ppcp>>. Acesso em 15 de out. de 2001.

_____.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, programação e Controle da produção**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 137-399.

EDEN, C. & HUXHAM, C. Pesquisa-ação no estudo das organizações. In CLEGG, S.R. et.al. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. v.2. São Paulo: Atlas, 2000. p.94.

FITZSIMMONS, J. M.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**, 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 42-47.

GIANESEI, I. G.N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994. p. 30-129.

HILL, T. **Manufacturing strategy**. 2. ed. London: Macmillan, 1993. In: SLACK, Nigel; CHAMBERS, S. H. C. et al. **Administração da produção**. 1. ed. São Paulo : Atlas, 1997. 95 p.

JOHNSTON, R. **Operations: from factory to service management**. Warwick: 1994. International Journal of Service Industry Management. v. 5. n. 1 p. 49-63

_____. **Service operations management: return to roots**. Warwick: 1999. International Journal of Service Industry Management. v. 19. n. 2 p. 104-124.

LOVELOCK, C. **Product plus**. São Paulo: Makron Books, 1995. p. 43-63.

MOURA, R. A. **Simplicidade do controle da produção**. Imam: São Paulo, 1996. XI p.

SHOSTACCK, G. L. **Service positioning through structural change.** Chicago, American Marketing Association, 1987. v. 51. n. 1. p. 33-34.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez, 2000. p. 14.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods.* Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989.