

# CRIANDO SINERGIA ENTRE MARKETING E PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

Victor Werner Degenhardt\*

**Resumo:** A inovação é essencial para a sobrevivência das organizações que atuam em ambiente turbulento, sendo representada, principalmente, pelo desenvolvimento de novos produtos. No entanto, essa atividade é dificultada pelas visões diferentes que existem entre marketing e pesquisa e desenvolvimento. Este artigo apresenta dois modelos para melhorar as relações entre esses departamentos e descreve a aplicação dos mesmos em um fabricante de bens de capital brasileiro.

**Palavras-chave:** Inovação. Marketing. Pesquisa. Desenvolvimento.

## 1 INTRODUÇÃO

Ayers; Dahlstrom; Skinner (1997) sugerem que a interação entre as pessoas do marketing e de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de uma empresa nos projetos de desenvolvimento de novos produtos proporciona um aumento de probabilidade de sucesso dos projetos. Apesar de haver necessidade de maior cooperação entre esses departamentos, isso raramente ocorre na prática, pois os mesmos não trabalham bem em conjunto (Rein, 2004). Lancaster (1995) discute o problema como relacionamento difícil ("uneasy relationship"), pois os engenheiros percebem o pessoal de marketing como rasos ("shallow people"). Fisher; Maltz; Jaworski (1997) vão além e dizem que "há muitas diferenças nas visões de mundo nas funções de marketing e engenharia".

Embora não haja controvérsia quanto à necessidade do trabalho em conjunto desses departamentos, a questão que se coloca é como fazer para que haja uma sinergia produtiva. Fisher; Maltz; Jaworski (1997) e Ayers; Dahlstrom; Skinner (1997) desenvolveram modelos inovadores nos quais descrevem os atributos básicos de processos para diminuir as tensões entre marketing e P&D, conduzindo a um melhor entendimento e, conseqüentemente, ao aumento de chances de sucesso de novos produtos. Enquanto o modelo de Fisher; Maltz; Jaworski (1997) tem enfoque na teoria de comunicação social psicológica para melhorar o entendimento, o de Ayers; Dahlstrom; Skinner (1997) estuda o inter-relacionamento entre marketing, P&D, controles gerenciais e normas relacionais. O objetivo do presente artigo é mostrar

esses modelos e apresentar um estudo de caso em uma indústria. O estudo de caso, conforme Yin (1994), é adequado para investigar fatos contemporâneos dentro do contexto da vida real, prestando-se para explicar, descrever, avaliar e explorar situações. A indústria em questão é um fabricante de bens de capital que inovou sua gestão de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos alcançando excelentes resultados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A NECESSIDADE DA INOVAÇÃO

A qualidade de vida da comunidade depende da inovação porque ela permite o desenvolvimento de novos produtos e novos processos, mais econômicos e melhores, beneficiando parcela cada vez maior da sociedade. As principais regiões ou nações mais ricas do mundo são as mais inovadoras, o mesmo valendo para as empresas, pois a inovação é uma fonte renovável de riquezas (JOÃO, 2001).

O vice-presidente da Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica (ABIPTI), Dante Scolari, em artigo publicado no Correio Braziliense de 19/06/2004, ressalta a importância da inovação tecnológica no processo de desenvolvimento do país. Para Scolari, as empresas ainda não entenderam que inovação é fundamental na estratégia de conquista e manutenção de mercados: "Não basta comprar máquinas novas ou contratar consultores. É preciso uma visão empreendedora do fazer melhor, mais cedo e mais barato". Para isso, "é necessário o

\* PUC-SP; Faculdade da Editora Nacional de São Caetano (victor.degenhardt@voith.com)

estabelecimento de parcerias estratégicas, recursos específicos e utilização de cientistas e engenheiros no processo de criação, de modo que a inovação seja cultura permanente, do chão da fábrica até a alta direção.”

Mas o que é inovação? João (2001) define inovação como a habilidade de gerar e se adaptar a mudanças. Para alguns autores, a empresa é um organismo vivo porque é composta por pessoas que utilizam vários recursos para atingir objetivos pré-determinados. A intenção dos indivíduos é tal que permite a manipulação do ambiente e, muitas vezes, faz com que o mesmo se adapte às suas ações. É a capacidade de mudar as relações com o ambiente que cria na empresa sua vocação para a competitividade (MANAS, 2001).

Uma cuidadosa avaliação das oportunidades mercadológicas resulta, por vezes, em alguma forma de inovação do produto ou dos processos, pois, num clima econômico competitivo, a sobrevivência encoraja inovações. Inovação significa adição de algo novo e diferente a uma dada situação. O novo elemento pode ser um produto, um processo ou uma contribuição intelectual, como uma nova idéia. O problema administrativo é planejar e administrar a introdução de inovações sistematicamente (KELLEY, 1972).

Pesquisa conduzida por da Silva (2002), em uma amostra de oitenta e três empresas, a maioria associada ao Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP) - região da Grande São Paulo, Ribeirão Preto, Botucatu, Piracicaba e Bauru - indicou que 78% das empresas consideram *muito* ou *totalmente* importante o desenvolvimento de novos produtos, mas que, no entanto, estão pouco aparelhadas estruturalmente para esse desenvolvimento. Essa mesma pesquisa revelou que, em 60% das empresas, o projeto do produto inicia-se na área de engenharia, com uma reunião entre os gerentes das áreas funcionais envolvidas, e se desloca pelas áreas funcionais da empresa, não existindo um gerente responsável pelo seu desenvolvimento. Conforme constatou o autor da pesquisa, essa forma de desenvolvimento de produto aumenta a *lead time* e não garante a qualidade de projeto, tendo em vista as constantes revisões. Em apenas 18% das empresas pesquisadas, havia um grupo autônomo encarregado dos novos desenvolvimentos. Esse grupo era formado por pessoas deslocadas de outras áreas sob a chefia de um gerente investido de poder de decisão. Essa forma

de organização, ainda de acordo com Teixeira da Silva (2002), é a mais indicada para integrar o planejamento do produto/mercado e de tecnologia.

Para Handy (1997), o poder das novas organizações provém das relações e não das estruturas, sendo o controle hierárquico encarado como ultrapassado. As organizações são mais eficazes, mais criativas e capazes de atuar dinamicamente à medida que há maior envolvimento das pessoas nas atividades (COLENCI JR; GUERRINI, 2001).

Então, qual a melhor forma de estruturar o setor de desenvolvimento de produto? Essa é a pergunta que os modelos de Fisher; Maltz; Jaworski (1997) e de Ayers; Dahlstrom; Skinner (1997), abordados mais adiante, procuram elucidar.

## 2.2 A NECESSIDADE DA INTEGRAÇÃO ENTRE MARKETING E P&D

O desenvolvimento de novos produtos e de novos processos seja a atividade mais considerada nas empresas e encarada com maior otimismo pelos benefícios que pode trazer, tais como melhorar a posição de mercado, aumentar a capacidade de utilização de recursos e instituir melhorias organizacionais. Em muitas empresas, raramente é realizado a contento, por aquilo que Wheelwright e Clark (1992) chamam de “alvo móvel”. Há um desencontro entre mercado e tecnologia causado pelo emprego de tecnologia ainda não suficientemente estável que mira um mercado que muda inesperadamente ou faz suposições infundadas. Enquanto o “alvo móvel” reflete um desencontro entre a organização e seu meio ambiente, desencontros também podem ocorrer dentro da organização. Por exemplo, a engenharia pode projetar um produto que a fábrica não consegue produzir, ao menos no custo e qualidade desejados pelo mercado ou, então, o marketing deseja uma diversificação de produto que não pode ser projetada ou fornecida rapidamente. É sempre lembrado, nessas ocasiões, o notebook, que pesava 11 kg, lançado por uma empresa muito conhecida. Esses desencontros geralmente são originados pela falta de comunicação entre o marketing, que deve ser a ponta de lança da organização no meio ambiente, e a engenharia que projeta fisicamente o produto.

Um desafio administrativo constante é a integração efetiva entre as funções de marketing e engenharia (WHEELWRIGHT; CLARK, 1992). Essa integração

é importante porque afeta a empresa de várias maneiras: no sucesso de novo produto, percepção de valor pelo cliente e atendimento ao cliente (KOTLER; ARMSTRONG, 1994).

### 2.3 O MODELO DE FISHER; MALTZ; JAWORSKI (1997): MELHORANDO A COMUNICAÇÃO ENTRE MARKETING E P&D

A literatura de comunicação identifica duas correntes de pensamento para administrar as comunicações interfuncionais: a primeira acredita no desenvolvimento de *normas* que encorajam comportamentos de compartilhamento de informações entre funções (O' REILLY; CHATMAN, 1996); a segunda envolve a construção de *metas integradas* que enfatizam resultados organizacionais (HAUSER; SIMESTER; WERNERFELT, 1994; KUCZMANSKI, 1988).

Fisher; Maltz; Jaworski (1997) procuram demonstrar que essas alternativas de melhorar a comunicação são diversamente efetivas, dependendo do grau com que os grupos se identificam relativamente com suas funções mais do que com a organização. Usando uma perspectiva de psicologia social, os autores sustentam que, quando a identificação funcional é mais forte que a identificação organizacional, metas integradas são mais efetivas que normas para encorajamento de comunicação interfuncional. Normas que encorajam o compartilhamento de informação são mais efetivas que metas integradas quando os grupos se identificam mais fortemente com a organização do que com suas áreas funcionais.

Uma forma utilizada pelos grupos para regular o comportamento de seus membros é o estabelecimento e o reforço de normas comportamentais. Definem-se normas como sendo essencialmente percepções, atitudes e comportamentos que são aprovados pelo grupo e requeridos dos seus membros (BARON; KERR; MILLER, 1992). Normas representam regras de comportamento que guiam ações e, muitas vezes, prescrevem sanções para eventuais violações. Entretanto, as normas variam em força e importância para o grupo: quanto mais essenciais forem para a sobrevivência do grupo, maiores serão a sua força e importância.

A cultura organizacional fornece normas para uma variedade de comportamentos organizacionais, como relacionamento interfuncional, processo decisório e tratamento de cliente (O' REILLY; CHATMAN, 1996).

As normas organizacionais também afetam o processo de transmissão da informação dentro das organizações. Fisher; Maltz; Jaworski (1997) as definem como normas de compartilhamento de informações que servem como linhas mestras e expectativas que alimentam o livre intercâmbio de informação entre as funções.

Grupos que percebem que essas normas de compartilhamento de informação são requeridas ou fortemente desejadas pela organização provavelmente terão comportamentos consistentes em relação a elas. Se o grupo, no entanto, identifica-se mais fortemente com sua função, o efeito das normas de compartilhamento de informação torna-se amortecido pela ambivalência causada pela sua associação com seu grupo.

Uma outra forma pela qual os grupos regulam o comportamento de seus membros é o estabelecimento de metas integradas que estão subordinadas aos interesses dos indivíduos do grupo. Essa forma promove a integração e colaboração entre os membros porque os indivíduos se reconhecem entre si e, conseqüentemente, os interesses individuais e do grupo são alinhados. Metas integradas tornam as pessoas dependentes de outras para obtenção de recompensas e prêmios, aumentando o alinhamento Eagly; Chaiken (1993) e, em conseqüência, afetando o relacionamento entre as áreas funcionais.

Fisher; Maltz; Jaworski (1997) sustentam que a efetividade das metas integradas em melhorar a comunicação entre marketing e engenharia depende da identificação funcional relativa dos grupos. Quando as metas da organização e do departamento são diferentes, a comunicação será dependente da maior ou menor identificação funcional.

A amostragem da pesquisa de Fisher; Maltz; Jaworski (1997) envolveu 180 pessoas de marketing, representando indústrias de alta tecnologia figurantes da *Fortune 100*, e atuando em ambiente turbulento no qual preferências dos clientes e tecnologia estavam em rápida mudança. O tratamento estatístico foi feito pela análise de regressão.

Os resultados da pesquisa de Fisher; Maltz; Jaworski (1997) sugerem estratégias motivacionais bem diferentes para se alcançar a almejada integração e comunicação interfuncional. Em organizações nas quais predominam grupos com baixa identificação funcional relativa, o desenvolvimento e promoção de políticas que encorajam as normas de compar-

tilhamento de informação parecem ser mais efetivos para melhorar os comportamentos interfuncionais de comunicação. Inversamente, metas integradas são mais efetivas quando predomina alta identificação funcional. A implementação da estratégia mais apropriada requer o entendimento do grau de identificação funcional que existe nos indivíduos, no departamento e na organização.

#### 2.4 O MODELO DE AYERS; DAHLSTROM; SKINNER (1997): EXPLORANDO ANTECEDENTES ORGANIZACIONAIS PARA O SUCESSO DE NOVO PRODUTO

O foco do trabalho de Ayers; Dahlstrom; Skinner (1997) é o relacionamento entre marketing e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos (P&D). O grau com que as pessoas dessas áreas interagem no processo de desenvolvimento de novos produtos define a integração. Em várias oportunidades, P&D e marketing interagem para gerar idéias, avaliar requerimentos de clientes, estabelecer cronogramas e avaliar ações dos competidores. O trabalho dos autores investiga a influência sobre o sucesso do novo produto das ações de controle gerencial e normas relacionais que influenciam a performance. A investigação teve três objetivos:

a) verificar se integração aumenta a probabilidade de sucesso do novo produto. Integração deve assegurar que pessoas com diferentes perspectivas de desenvolvimento de produto e necessidades dos clientes interajam entre si de forma que seja desenvolvido produto tecnologicamente adequado aos consumidores;

b) verificar a influência das normas relacionais no sucesso de desenvolvimento de novos produtos. Normas relacionais são entendidas como comportamentos para manter, melhorar e fortalecer relações (MACNEIL, 1980);

c) identificar controles gerenciais que influenciam a integração e normas relacionais. Embora integração e normas relacionais possam influenciar resultados organizacionais, essas ações não são diretamente controláveis pela administração. A identificação dos fatores que devem ser monitorados para melhorar a performance é objeto deste estudo.

O modelo de antecedentes organizacionais para performance é baseado na Teoria de Controle (JAWORSKI, 1988; OUCHI, 1979). A teoria mostra

como fatores ambientais e controle influenciam os resultados organizacionais. Estruturas de controle são classificadas em formais e informais. Controles formais referem-se a diretrizes escritas designadas para guiar as ações dos funcionários para a consecução de objetivos. O gerenciamento pode ter um papel ativo na emergência da integração pela implementação adequada de estruturas organizacionais. Gupta; Raj; Wilemon (1986) sugerem que, para P&D, a estrutura organizacional seja refletida em centralização e formalização de papéis. Centralização refere-se à extensão em que a autoridade decisória é concentrada, e formalização refere-se ao grau no qual as regras e padrões são usados para governar a interação entre indivíduos. Os controles informais são aqueles individuais ou grupais baseados no nível de agregação e incluem o auto, o social e o controle cultural. O nível de integração entre os departamentos é uma forma de controle social.

Os resultados organizacionais avaliados foram: efetividade percebida, definida como a percepção que é produtiva e útil à interação com pessoas de outras áreas, e sucesso do produto, sendo a execução do projeto realizada de acordo com os objetivos comerciais.

As hipóteses testadas foram:

H1: Integração entre marketing e P&D é:

- (a) limitada pelo processo de decisão centralizada e
- (b) impulsionada pela formalização de papéis;

H2: Normas relacionais entre marketing e P&D são:

- (a) diminuídas pelo processo de decisão centralizada,
- (b) aumentadas pela formalização de papéis e
- (c) impulsionadas pela integração;

H3: Relacionamento efetivo entre marketing e P&D é:

- (a) diminuído pelo processo de decisão centralizada,
- (b) aumentado pela formalização de papéis,
- (c) aumentado pela integração e
- (d) aumentado pelas normas relacionais.

H4: O sucesso do novo produto é:

- (a) aumentado pela integração,
- (b) diminuído pelas normas relacionais e
- (c) aumentado pela efetividade percebida.

A figura 1 ilustra as hipóteses testadas.

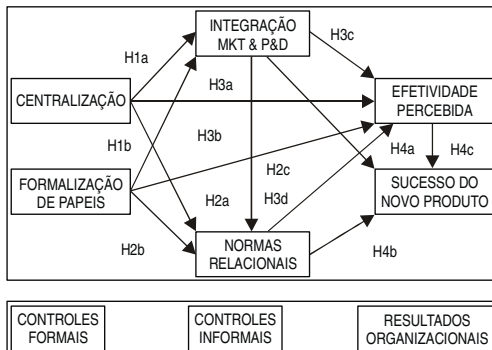


Figura 1 - Antecedentes para o sucesso de um novo produto  
Fonte: Ayers; Dahlstrom; Skinner (1997).

A amostragem de Ayers; Dahlstrom; Skinner (1997) foi constituída por 19 projetos de um grande fabricante de computadores dos EEUU, sendo 12 projetos de sucesso e 7 de insucesso. As hipóteses confirmadas foram : H1a, H1b, H2a, H2c, H3c, H3d, H4a e H4b. As hipóteses não confirmadas foram : H2b, H3a, H3b e H4c.

A pesquisa de Ayers; Dahlstrom; Skinner (1997) concluiu que a integração entre marketing e P&D aumenta a probabilidade de sucesso de novo produto, enquanto a efetividade percebida não aumenta a chance de sucesso do novo produto. A análise também indicou que normas relacionais são negativamente associadas com performance de produto. Esses resultados sugerem, conforme os autores, que há um pensamento grupal. Altos níveis de solidariedade e harmonização aparente de conflitos criam um consenso e barreiras em volta da empresa levando a falhas no desenvolvimento. A efetividade percebida emerge pela centralização, integração e normas relacionais. Finalmente, a centralização influencia negativamente a integração, e a formalização dos papéis ajuda a integração.

### 3 ESTUDO DE CASO

A empresa estudada é um fabricante de bens de capital, está localizada no Paraná e investe aproximadamente 5% de seu faturamento, que é da ordem de US\$ 100 milhões por ano, em desenvolvimento de produto e processo. Nessa atividade, emprega 10 pessoas, entre técnicos e engenheiros, que atuam em um laboratório e uma máquina-piloto.

Para cada projeto, cujo desenvolvimento dura

em torno de 10 meses, é designado um grupo de 3 a 4 pessoas do departamento de P&D. Dessa forma, existem sempre vários projetos sendo desenvolvidos paralelamente. A origem das pesquisas pode ser:

- *Investigação e desenvolvimento*: aplicação de uma novidade científica investigada e desenvolvida pelo próprio centro de pesquisa;
- *Motivação*: solução inovadora de problemas trazidos por clientes internos ou externos à organização;
- *Interação social*: inovações tecnológicas originadas da interação entre pessoas de outros departamentos e/ ou outras instituições.

### 3.1 SITUAÇÃO ANTERIOR

O Centro de Pesquisa tinha pouco relacionamento com marketing, desenvolvia pesquisas por investigação, desenvolvimento e motivação, enquanto a pesquisa originada por interação social era muito pouco freqüente. Os membros do departamento tinham forte identificação funcional e pouca identificação com a organização; possíveis motivos, entre outros, eram que se consideravam inventores e, por isso, diferentes dos demais. A premiação era por departamento que, por sua vez, não era convidado para celebrar vitórias da empresa, como por exemplo, grandes vendas.

Na empresa analisada, o processo de desenvolvimento de novo produto consistia de cinco fases:

- Fase 1 : estratégia de marketing, definindo o portfólio de produtos e seus alvos. Essa fase é conduzida por marketing tendo a aprovação da diretoria ;
- Fases 2, 3 e 4: ciclo de desenvolvimento de produto, consistindo na definição de produto, projeto, teste. Essas fases são coordenadas por um gerente de projeto da P&D;
- Fase 5 : entrega do produto; o produto passa, então, para marketing que deve comercializá-lo.

Assim, o processo pertencia ao marketing no começo e no final, ao passo que as fases intermediárias pertenciam a P&D. O processo, sendo seqüencial, possibilitava pouco espaço para *feedbacks* que eram dificultados pela falta de integração; as questões “o que” e “como” não tinham possibilidades de serem aferidas durante o mesmo. A Figura 2 retrata a situação.

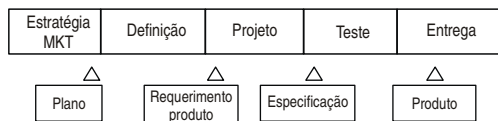


Figura 2 - Processo anterior de desenvolvimento de produto  
Fonte: do autor.

A empresa percebeu que havia necessidade de aumentar a sinergia entre marketing e P&D, que esta sinergia poderia ser obtida pela integração das áreas, tanto na parte inicial do processo - quando os requerimentos de mercado poderiam ser mais bem repassados e pudesse ser desenvolvida uma estratégia técnica conjunta que respondesse às necessidades de mercado - quanto na parte final, quando mensagens de valor pudessem ser endereçadas aos clientes, principalmente por serem técnicos.

### 3.2 SITUAÇÃO ATUAL

As fases 1 e 2, assim como as fases 4 e 5, deixaram de ser estanques e seqüenciais, passando a ocorrer em sobreposição, como está representado na Figura 3. Três novas atividades surgiram - identificação de requerimentos de mercado, desenvolvimento de estratégia técnica e de valor -, e a de identificação de requerimento de produto foi alterada.



Figura 3 - Processo atual de desenvolvimento de produto  
Fonte: do autor.

Os responsáveis pelas fases continuam sendo marketing (fases 1 e 5) e P&D (fases 2, 3 e 4). Porém, há maior integração por meio de reuniões periódicas e pela responsabilidade conjunta na identificação de requerimentos de mercado, desenvolvimento de estratégia técnica, identificação de requerimento de produto e desenvolvimento de mensagem de valor. Para a execução dessas atividades, é formado um grupo com pessoas de marketing e P&D.

Na identificação de requerimentos de mercado (resposta à questão "o que"), o grupo utiliza pesquisa de mercado, estudo da tendência de mercado, estudo da competição, dados de *start-up* e de assistência técnica de outras encomendas e valida as conclusões com clientes. A estratégia técnica passa à coordenação de P&D que deve providenciar a capacidade

tecnológica aos requerimentos definidos anteriormente e adequá-los devidamente em conjunto com marketing. Nessa atividade, é definida a questão "como". Os requerimentos do produto são definidos, também em conjunto, quando os requerimentos de mercado são confrontados com a capacidade, e conclui-se com uma definição final do produto. A mensagem de valor é coordenada por marketing, tendo *input* de P&D. O sistema de premiação foi modificado para um global para a empresa.

Os resultados obtidos aumentaram o número médio de solicitação de patentes de 4 para 6 por ano; as patentes desenvolvidas são comercializáveis com vantagem porque possuem valor para os clientes.

## 4 CONCLUSÃO

A empresa modificou o processo de desenvolvimento de novos produtos e possui, agora, muitos atributos recomendados pelos autores pesquisados. Para cada atributo é feito, a seguir, um comentário (colocado em *itálico*) sobre "como" o processo de sinergia inclui o atributo.

### 4.1 CENTRALIZAÇÃO

Os resultados da pesquisa de Ayers; Dahlstrom; Skinner (1997) mostraram que a centralização aumenta a integração, mas afeta a efetividade percebida e em grau muito elevado pode causar alienação. Porém, o aumento da integração melhora o relacionamento geral.

O processo sinérgico é desenvolvido por uma equipe com representantes de marketing e P&D e é aprovado pela gerência de cada departamento. Esses gerentes são engajados como proprietários do processo configurando uma centralização. Os grupos, contudo, têm amplo espaço de manobra para que mantenham autocontrole e certa autonomia.

### 4.2 FORMALIZAÇÃO DE PAPÉIS

A formalização de papéis conduz a uma maior integração provavelmente por reduzir confusão a respeito dos papéis ("o que" e "como") e, como a centralização, afeta negativamente a efetividade percebida.

*O processo formaliza claramente os papéis de*

*marketing e P&D aumentando a integração e tornando as interações mais produtivas. A maior integração resulta em produtos de alta qualidade com um lead time muito curto, dada a constante realimentação.*

#### 4.3 COMUNICAÇÃO INTERFUNCIONAL

Fisher; Maltz; Jaworski (1997) concluíram que, quando as pessoas se identificam mais fortemente com a organização do que com suas áreas funcionais, as normas relacionais que encorajam o compartilhamento de informação são mais efetivas na integração que metas integradas. Inversamente, quando as pessoas se identificam mais fortemente com suas áreas funcionais, é preferível adotar metas integradas.

Inicialmente, tanto marketing como P&D tinham suas próprias visões e pouco contato, ou seja, identificavam-se fortemente com suas próprias áreas funcionais. A adoção de metas integradas, incluindo promoção e premiação dependentes da obtenção de resultados globais, resultou no aumento de projetos de sucesso pelo alinhamento das equipes.

Concluindo, pode-se dizer que as empresas precisam se adequar com relação à sua estrutura, à atuação das pessoas e à maneira de se organizarem para poderem ser beneficiárias do processo de inovação.

#### REFERÊNCIAS

AYERS, David; DAHLSTROM, Robert; SKINNER, Steven. An exploratory investigation of organizational antecedents to new product success. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 34, n. 1, p. 107 – 116, Feb. 1997.

BARON, Robert; KERR, Norbert; MILLER, Norman. **Group process, group decision, group action**. Pacific Grove, CA: Brooks/ Cole, 1992.

COLENCI JR., Alfredo; GUERRINI, Fábio M. Organizações voltadas para o aprendizado. In: CAVALCANTI, Marly (Org.) **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001. Cap.10, p. 321 - 349.

EAGLY, Alice; CHAIKEN, Shelly. **The psychology of attitudes**. New York: Hartcourt Brace Jovanovich, 1993.

FISHER, Robert J.; MALTZ, Elliot; JAWORSKI, Bernard J. Enhancing communication between marketing and engineering: the moderating role of relative functional identification. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 61, n. 3, p. 54 – 70, Jul. 1997.

GUPTA, Ashok; RAJ, S.P.; WILEMON, David. The R&D marketing interface in high tech firms. **Journal of Product Innovation Management**, Malden, v. 2, n. 1, p. 12 – 24, Mar. 1985.

HANDY, C. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.  
HAUSER, John; SIMESTER, Duncan; WERNERFELT, Birger. Customer satisfaction incentives. **Marketing Science**, Linthicum, v. 13, n. 4, p. 327 – 350, 1994.

JAWORSKI, Bernard J. Toward a theory of marketing control : environmental context , control types and consequences. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 52, n. 3, p. 23- 39, Jul. 1988.

JOÃO, Belmiro. Estratégias emergentes. In: CAVALCANTI, Marly (Org.) **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001. Cap. 9, p. 289 - 319.

KELLEY, Eugene J. **Mercadologia: marketing estratégia e funções**. Rio de Janeiro : Zahar Editores, 1972.

KOTLER, Philipp; ARMSTRONG, Gary. **Principles of marketing**. Nova Jersey: Prentice Hall, 1994.

KUCZMANSKI, Thomas D. **Managing new products**. Nova Jersey: Prentice Hall, 1988.

LANCASTER, Geoff. Marketing and engineering revisited. **Journal of Business & Industrial Marketing**, England, v. 10, n. 1, p. 6 – 15, 1995.

MACNEIL, Ian R. **The new social contract: an inquiry into modern contractual relations**. New Haven CT: Yale University Press, 1980.

MAÑAS, A.Vico. Estratégia nos negócios: conceitos, alternativas e casos. In: CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão estratégica de negócios:** evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001. Cap. 2, p.38 - 63.

O'REILLY, Charles; CHATMAN, Jennifer .Culture as social control: corporations, cults and commitment In STAW, Barry ; CUMMINGS L.L., **Research in Organizational Behavior**, Greenwich CT : JAI Press, 1996. v. 18, p. 157-200.

OUCHI, William G. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. **Management Science**, Linthicum, v. 25, n. 9, p. 833 – 906, Sep. 1979.

REIN, Gail L. From experience: creating synergy between marketing and research and development. **Journal of Product Innovation Management**, Malden, v. 21, n. 1, p. 33 - 43, Jan. 2004.

SILVA, José Carlos Teixeira da. Gestão da tecnologia em empresas de manufatura. In FUSCO, José Paulo Alves (Org.). **Tópicos emergentes em engenharia de produção**. São Paulo: Arte & Ciência, 2002. v.1.

WHEELWRIGHT, Steven C.; CLARK, Kim B. **Revolutionizing product development quantum leaps in speed, efficiency and quality**. New York: The Free Press, 1992.

YIN, R.K. **Case study research:** designs and methods. 2.ed. Thousand Oaks CA: Sage, 1994.

*models for improving the relationship between these departments and describes an application of both models in a small Brazilian manufacturing company.*

**Key-words:** Innovation. Marketing. Research and development.

Data do recebimento do artigo: 15/10/2004  
Data do aceite de publicação: 02/03/2005

#### **CREATING SYNERGY BETWEEN MARKETING AND RESEARCH & DEVELOPMENT**

**Abstract:** Innovation, mainly represented by the development of new products, is essential for the survival of organizations in turbulent environments. However, this activity is made difficult by the different perspectives that exist between marketing and research & development. This article presents two