

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS.**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS CASCA**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**RONEDI GREGIANIN**

**INTEGRAÇÃO ENTRE MARKETING E COMERCIAL:**  
**O caso da Credeal Manufatura de Papéis Ltda.**

**CASCA**

**2014**

**RONEDI GREGIANIN**

**INTEGRAÇÃO ENTRE MARKETING E COMERCIAL:**

**O caso da Credeal Manufatura de Papéis Ltda.**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Suelen Corrêa

CASCA

2014

**RONEDI GREGIANIN**

**INTEGRAÇÃO ENTRE MARKETING E COMERCIAL:  
O caso da Credeal Manufatura de Papéis Ltda.**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em 16 de Dezembro de 2014, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Casca, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof<sup>ª</sup>. Suelen Corrêa  
UPF – Orientadora

Prof<sup>ª</sup>. Alba Valéria Oliveira Ficagna  
UPF

CASCA  
2014

Dedico este trabalho a toda minha família que  
nunca mediram esforços para me ajudar a  
alcançar meus objetivos e realizar meus sonhos.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer, em primeiro lugar, a Deus, pela força e coragem durante toda essa longa caminhada.

A Minha família, em especial minha querida mãe que hoje mora junto aos anjos, mas ficou ao meu lado por grande parte dessa caminhada me ajudando e me apoiando em todos os momentos da minha vida, neste momento é mais uma linda estrela no céu que brilha e continua iluminando meu caminho.

Agradeço também a Empresa Credeal Manufatura de Papéis Ltda., situada em Serafina Corrêa, pela aceitação e colaboração na realização deste trabalho junto à empresa e a disponibilidade das informações obtidas.

À Orientadora, professora Suelen Corrêa, pelo acompanhamento pontual e por partilhar seu conhecimento.

Obrigado!

“Compartilhe seu conhecimento. É uma das  
maneiras de atingir a imortalidade”.

DALAI-LAMA

## RESUMO

GREGIANIN, Ronedi. **Integração entre Marketing e Comercial: o caso da empresa Credeal Manufatura de Papéis Ltda.** Casca, 2014. 76f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração). UPF, 2014.

Este estudo de caso teve como objetivo principal verificar as mudanças, os pontos positivos e negativos da integração entre os setores de Marketing e Comercial na empresa Credeal Manufatura de Papéis Ltda., localizada na cidade de Serafina Corrêa-RS. Sob uma abordagem exploratória e qualitativa, onde se utilizou como ferramenta para coleta de dados primários um questionário composto por perguntas abertas, para a interpretação dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo e estatística descritiva, foram entrevistados os funcionários do setor de Marketing e Comercial da empresa, tanto da equipe interna quanto da externa. Os resultados obtidos mostram que para a equipe interna não existem pontos negativos ou conflitos após a integração dos setores de Marketing e Comercial, enquanto a equipe externa destaca como principal ponto negativo a interferência do marketing em questões comerciais. Por fim, foram apresentadas sugestões de melhoria.

Palavras-chave: Marketing. Vendas. Conflitos. Integração.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais conceitos de marketing .....	18
Figura 2 – Comparação entre a orientação de vendas e a de marketing .....	22
Figura 3 – Os 4Ps do mix de marketing .....	24
Figura 4 – Funil de compra .....	36
Figura 5 – Guia de integração entre vendas e marketing .....	37
Figura 6 – Natureza da relação entre vendas e marketing .....	38
Figura 7 – Diferenças entre as vendas de transações e de relacionamentos .....	44
Figura 8 – Instalações da Credeal Manufatura de Papéis – Serafina Corrêa/RS.....	53
Figura 9 – Organograma geral da empresa Credeal Manufatura de Papéis Ltda. ....	54

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1 – Quais foram as mudanças que você percebeu no seu trabalho com a integração dos setores de Marketing e Comercial? .....	58
Tabela 2 – E que mudanças você percebeu na empresa como um todo depois da integração dos setores de Marketing e Comercial? .....	59
Tabela 3 – Quais foram os benefícios que a integração trouxe para o seu trabalho? .....	60
Tabela 4 – Quais foram os benefícios que a integração trouxe para a empresa como um todo? .....	61
Tabela 5 – Você vê algum ponto negativo ou conflito nessa integração? Qual? .....	62
Tabela 6 – Com as equipes integradas, o relacionamento entre os colegas melhorou? Por quê? .....	63
Tabela 7 – A integração dos setores de Marketing e Comercial contribuiu para a disseminação de informações que antes ficavam restritos a um setor? Explique? .....	64
Tabela 8 – Você acha que o trabalho dos setores de Marketing e Comercial unidos, com metas e objetivos unificados, pode ajudar a melhorar os resultados da empresa? Por quê? .....	65
Tabela 9 – Na sua opinião, o que deve ser feito para melhorar ou manter a sinergia entre as equipes? .....	66
Tabela 10 – Que atividades, hoje, os setores de Marketing e Comercial realizam juntos? Você acha isso importante? Por quê? .....	67

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero dos pesquisados .....	55
Gráfico 2 – Idade dos pesquisados .....	56
Gráfico 3 – Instrução dos pesquisados .....	56
Gráfico 4 – Tempo de trabalho na empresa.....	57

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CERFLOR – Programa Brasileiro de Certificação Florestal

EUA – Estados Unidos da América

FSC – Conselho de Manejo Florestal

ICEPEX – Instituto de Certificação para Excelência na Conformidade

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

PEFC – Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes

RCA – Representantes Comerciais Autônomos

RS – Rio Grande do Sul

SIM – Sistema de Informação de Marketing

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	13
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	15
1.2	OBJETIVOS	16
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b>	16
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b>	16
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	17
2.1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	17
2.2	COMPOSTO DE MARKETING	22
<b>2.2.1</b>	<b>Produto</b>	24
<b>2.2.2</b>	<b>Preço</b>	25
<b>2.2.3</b>	<b>Praça ou canais de distribuição</b>	26
<b>2.2.4</b>	<b>Promoção</b>	26
2.3	VENDAS	28
<b>2.3.1</b>	<b>Venda pessoal</b>	28
2.4	ADMINISTRAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS	29
2.5	GERENCIAMENTO DA FORÇA DE VENDAS	30
<b>2.5.1</b>	<b>Estruturação da força de vendas</b>	30
2.5.1.1	Tamanho da força de vendas	31
<b>2.5.2</b>	<b>Recrutamento e seleção dos vendedores</b>	32
<b>2.5.3</b>	<b>Treinamento de vendedores</b>	33
<b>2.5.4</b>	<b>Remuneração da força de vendas</b>	34
<b>2.5.5</b>	<b>Supervisão de vendedores</b>	34
<b>2.5.6</b>	<b>Avaliação dos vendedores</b>	34
2.6	INTEGRAÇÃO ENTRE MARKETING E VENDAS	35
2.7	CONFLITOS ENTRE OS SETORES DE MARKETING E VENDAS	40
2.8	SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING	41
<b>2.8.1</b>	<b>Benefícios do uso de sistema de informações de marketing</b>	42
2.9	MARKETING DE RELACIONAMENTO	43
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	47
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	47
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO	48
3.3	UNIVERSO DA PESQUISA	49
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	49
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	50
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	51
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	51
<b>4.1.1</b>	<b>Organograma geral</b>	53
4.2	ANÁLISE DA PESQUISA	55
<b>4.2.1</b>	<b>Perfil dos respondentes</b>	55
4.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS	57

4.4	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES .....	68
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>69</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>71</b>
	APÊNDICE A – Questionário Aplicado .....	74

## **1. INTRODUÇÃO**

Com a globalização dos mercados das últimas décadas e com as frequentes mudanças e incertezas econômicas, as organizações necessitam adaptar-se constantemente para atender as necessidades e desejos dos clientes. E, nesse processo de adaptação às mudanças, bem como da oferta de produtos e serviços que satisfaçam as expectativas dos consumidores, o Marketing oferece importantes ferramentas e benefícios para as organizações alcançarem seus objetivos.

Kotler e Keller (2006) destaca que o principal objetivo do marketing é saber fazer produtos que não seja necessário concentrar muito esforço para venda, ou seja, saber entender o gosto e necessidades dos clientes fazendo com que o produto se venda sozinho.

Logo, torna-se fundamental para a sobrevivência das empresas uma concentração maior nas estratégias mercadológicas que objetivam o lucro e a vantagem competitiva para sua consolidação no mercado. Entre as diferentes estratégias que podem ser utilizadas, o sincronismo entre os setores de marketing e a força de vendas é de extrema importância para as empresas, pois Marketing e Vendas são elos que fortalecem a organização por representarem os departamentos que geram receita, além de serem complementares.

Equipes de Marketing e de Vendas se tornam mais eficientes quando integradas. Quando isto ocorre, a equipe de vendas passa a se envolver de forma mais ativa, tanto no desenvolvimento dos produtos, quanto no lançamento e o marketing assessora a equipe de vendas com o planejamento e definições de preços e também contribui com estudos para fidelização dos clientes, impulsionando as vendas. Essa integração permite que a empresa crie estratégias de marketing mais flexíveis, relevantes e atraentes, gerando resultados concretos em vendas.

A força de vendas é também responsável pela implementação das estratégias de marketing de uma empresa, pois não só representa a organização para os clientes, como também

mantém a empresa informada quanto às necessidades não atendidas (STANTON; SPIRO, 2000).

Para Kotler, Rackham, Krishnaswamy (2006), Marketing e Vendas precisam estar alinhados para trabalhar em prol de um objetivo comum, que, conseqüentemente, caminha junto às expectativas de crescimento da empresa. Dessa maneira, o marketing auxilia o comercial com a ampliação do poder de alcance da prospecção (de novos clientes), além de criar uma rede maior de contatos para os profissionais de vendas. Conforme Las Casas (2002) destaca, os elementos básicos de marketing estão relacionados diretamente nas atividades de vendas.

De acordo com autores Kotler, Rackham, Krishnaswamy (2006), com Marketing e Vendas totalmente integrados, as fronteiras desaparecem. Os grupos reformulam o relacionamento para partilhar estruturas, sistemas e recompensas.

Kotler (2000) destaca que o marketing integrado ocorrerá em dois níveis: sendo que o primeiro ocorrerá quando as diversas funções de marketing trabalham coordenadas sob o ponto de vista do cliente. No entanto no segundo nível, essa visão é compartilhada por todos, fazendo parte da cultura da própria empresa.

Para alcançar o sucesso, Berry (1995), afirma que a empresa precisa de uma equipe comprometida, dedicada e produtiva, e para isso tem que fidelizar e motivar seus clientes internos, pois, o sucesso começa com seus funcionários, e estes motivados, buscam e lutam para satisfazer os clientes externos.

Assim, o presente trabalho visa verificar as percepções dos funcionários e gerentes de uma empresa fabricante e distribuidora de cadernos, agendas e produtos pedagógicos no que se refere às mudanças que ocorreram no seu trabalho, bem como pontos positivos e negativos que a integração dos setores de Marketing e Comercial trouxe para o seu trabalho diário, além de verificar a repercussão dessa mudança no atendimento aos clientes e na empresa como um todo. Logo, este trabalho abordará o tema: Integração entre os setores de Marketing e Comercial em uma empresa de cadernos.

Este trabalho foi organizado da seguinte forma: no capítulo I, apresenta-se a introdução, identificação e justificativa do problema, bem como os objetivos da pesquisa; no capítulo II, encontra-se a fundamentação teórica na qual aborda os principais conceitos utilizados para dar fundamento ao estudo; na seção III, pode-se visualizar a metodologia da pesquisa empregada; na seção IV, encontra-se a apresentação e as análises dos resultados; na seção V, apresenta-se as considerações finais referente ao estudo realizado.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A empresa objeto deste estudo denomina-se Credeal Manufatura de Papéis Ltda, com sede na Rua Padre Luís, 187, no município de Serafina Corrêa (RS), onde também se localiza a Central de Distribuição da empresa. Tem sua principal atividade a industrialização, comercialização e exportação de cadernos de todos os formatos, agendas e brinquedos pedagógicos, totalizando um mix de 600 produtos. Atua há 43 anos no ramo caderneiro e está entre as principais fabricantes de cadernos do país, contando atualmente com um quadro de aproximadamente 500 colaboradores.

Há cerca de um ano os setores de Marketing e Comercial da empresa foram integrados e, desde então, essas duas equipes trabalham juntas. Esse novo time é composto por uma equipe interna de marketing e suporte comercial, além de RCAs (representantes comerciais autônomos) em todos os estados do Brasil. Atualmente, a equipe de Marketing/Comercial trabalha sob o reposicionamento da marca, agregando valor a seus produtos com uma estratégia de diferenciação de seus concorrentes.

Antes desta integração os departamentos trabalhavam de forma independente, sem um direcionamento correto em busca do melhor resultado para a empresa. No entanto, a equipe comercial acabava por ter pouco ou nenhum envolvimento nas campanhas de marketing e no desenvolvimento dos produtos, os processos não eram otimizados, causando várias tarefas e procedimentos realizados sem necessidade, de forma incorreta, e muitas vezes realizados em duplicidade, causando um grande desconforto entre as áreas envolvidas e, principalmente, gerando custos desnecessários.

Por tais motivos, pretende-se avaliar a integração entre os departamentos de Marketing e Comercial/Vendas da empresa Credeal Manufatura de Papéis Ltda, auxiliando a organização na identificação dos problemas e na implantação das ações de melhorias que possam contribuir para o sucesso da integração e para a empresa como um todo.

Diante deste contexto, a realização do trabalho visa responder o seguinte problema de pesquisa: Quais as mudanças, benefícios e conflitos que ocorreram após a integração dos setores de Marketing e Comercial na empresa Credeal Manufatura de Papéis?

## 1.2 OBJETIVOS

Neste tópico serão apresentados os objetivos gerais e específicos deste estudo.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Verificar as mudanças, os pontos positivos e negativos da integração entre os setores de Marketing e Comercial na empresa Credeal Manufatura de Papéis Ltda.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Verificar o que pensam os funcionários dos setores de Marketing e Comercial da empresa quanto às mudanças que ocorreram após a implementação da integração dos dois setores;
- Identificar as vantagens e desvantagens da integração entre Marketing e Comercial;
- Identificar as práticas que podem melhorar o desempenho das áreas em conjunto;
- Apresentar para a empresa sugestões, visando a melhoria da integração entre Marketing e Comercial.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo expõem-se informações teóricas de alguns autores, relativos ao conceito de marketing, vendas, integração entre Marketing e Vendas, conflitos entre os setores de Marketing e Vendas, Sistemas de Informações de Marketing (SIM) e marketing de relacionamento, os quais se fazem fundamentais para entender e avaliar este estudo.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

De acordo com Cobra (2003), a expressão anglo-saxônica Marketing, deriva do latim “*mercare*”, que definia o ato de comercializar produtos na antiga Roma.

Enquanto tudo o que se produzia era vendido, ou melhor, era comprado, não havia a necessidade de um esforço adicional de vendas e, portanto, o marketing era desnecessário. Somente no século passado constatou-se a necessidade do marketing [...]. Tanto que ele foi criado. Onde? No coração do capitalismo, nos EUA, na década de 40. E de lá para cá, ninguém conseguiu fazer mais sucesso do que eles, os americanos, pelo menos nesta área (COBRA, 2003, p. 01).

Segundo Richers (2000), a difusão do marketing no mundo ocorreu de forma lenta, mesmo na Europa o marketing começou a ser aceito após a Segunda Guerra Mundial. O termo em inglês marketing foi introduzido por volta de 1954 no Brasil, como mercadologia, porém ao longo do tempo tem evoluído.

Las Casas (2008) observa que, devido ao grande acirramento da concorrência dos anos 50, as empresas perceberam que a venda seria muito mais fácil se eles fossem atrás dos consumidores. Surgiu assim a era do marketing que se tornou a grande inspiração para o desenvolvimento de ofertas adequadas.

O conceito de marketing não é novo. Assim como afirma Paiva (2003, p. 02) “apesar de ter se constituído apenas recentemente em um dos maiores interesses do mundo corporativo, o marketing é uma das áreas mais antigas da história”.

São encontradas diversas definições para o conceito de marketing, não há um consenso, mas existem pontos centrais semelhantes entre eles como “troca” e “satisfação”. A seguir, mais algumas definições de marketing.

Para Kotler (2000, p. 30) marketing é um “processo social por meio das quais pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”.

Las Casas define marketing como:

A área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2006, p. 10).

A *American Marketing Association*, de acordo com Cobra (1992, p. 34), define marketing como “o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de ideias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”.

A figura abaixo demonstra os principais conceitos de marketing:



**Figura 1: Principais conceitos de marketing**  
Fonte: Kotler e Armstrong (2003, p. 04)

Ainda para Kotler e Keller (2006), o principal objetivo do marketing é saber fazer produtos que não seja necessário concentrar muito esforço para venda, ou seja, saber entender o gosto e necessidades dos clientes fazendo com que o produto se venda sozinho. Churchill e Peter (2000, p. 05) complementam que o marketing pode ser usado para desenvolver trocas que visam ou não visam lucros e que, na maioria das vezes, o marketing é utilizado para ambos os fins.

Portanto, o marketing acontece antes de qualquer venda, ou seja, o marketing não se preocupa apenas com a divulgação ou vendas, mas sim com todo o processo de desenvolvimento do produto, entrega ao consumidor final, impacto no ambiente e na sociedade, além disso, o marketing tem o desejo de compreender as necessidades e expectativas do cliente, analisar e melhorar seus produtos, como também se adaptar as mudanças que ocorrem no mercado de forma lucrativa para a empresa.

Kotler e Armstrong (2003) conceituam marketing como análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados que visam proporcionar trocas voluntárias de valores ou utilidades com o mercado-alvo, com o propósito de realizar os objetivos organizacionais, ou seja, é onde se concentra um dos maiores desafios das empresas, que é oferecer produtos de qualidade e de alto valor agregado para o consumidor e que possua um baixo custo para a organização tendo como principal objetivo a maximização dos lucros.

No âmbito gerencial a *American Marketing Association* (apud KOTLER, 2000, p. 30) define a administração de marketing como “o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (pricing), a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

A administração de marketing, segundo Dias (2004, p. 10) é entendida como “o processo de planejamento, execução e controle das estratégias e táticas de marketing, tendo como principal objetivo otimizar os resultados para os clientes e os *stakeholders* da empresa”.

Churchill e Peter (2000, p. 21) definem administração de marketing como:

O que as empresas fazem e devem fazer para criar valor para os clientes e alcançar seus objetivos. Inclui o desenvolvimento de planos e estratégias de marketing, o entendimento dos clientes e mercados, o desenvolvimento de compostos de marketing e a implementação e controle de atividades de marketing.

Para os autores Kotler e Armstrong (2003, p. 09) “existem cinco diferentes orientações a partir das quais as organizações podem conduzir suas atividades de marketing: a orientação de produção, de produto, de vendas, de marketing e de marketing social”.

**Orientação de produção:** Trata-se de uma das mais antigas filosofias que guiam os vendedores. Segundo Kotler (2000, p. 39), “essa orientação afirma que os consumidores dão preferência a produtos fáceis de encontrar e com baixo custo. As empresas orientadas para a produção estão concentradas em alcançar alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa”.

**Orientação de produto:** Na orientação para produto, a empresa considera que os clientes preferem produtos que ofereçam a melhor relação entre qualidade, desempenho e atributos. Segundo Kotler (2000, p. 39), “esta orientação sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras, e ainda afirma que a orientação de produto pode levar a miopia de marketing”.

**Orientação para vendas:** A orientação para as vendas surge em mercados onde as empresas enfrentam uma concorrência maior que nos estágios anteriores, a maioria das empresas pratica orientação de vendas quando tem excesso de capacidade. Segundo Kotler (2000, p. 40) “essa orientação parte do princípio que os consumidores e as empresas por sua vontade não compram os produtos em quantidade suficiente”.

Kotler complementa:

A maioria das empresas pratica a orientação de vendas quando tem excesso de capacidade. Seu objetivo é vender aquilo que fabrica, em vez de fabricar aquilo que o mercado quer. Em economias industriais modernas, a capacidade produtiva aumentou até o ponto em que a maioria dos mercados é de compradores (os compradores são predominantes), e os vendedores têm de correr atrás de clientes (Kotler 2000, p. 40).

**Orientação de marketing:** Há uma preocupação constante com as necessidades e desejos dos clientes em criar produtos para satisfazê-los. Segundo Kotler (2000, p. 41), esta orientação “sustenta que a chave para alcançar as metas organizacionais está no valor para o cliente de seus mercados alvos selecionados”.

A orientação de marketing baseia-se em quatro pilares: mercado-alvo, necessidades dos clientes, marketing integrado e lucratividade (KOTLER, 2000).

#### **a) Mercado alvo**

As empresas que se orientem pelo mercado-alvo têm maiores chances de se destacarem dos concorrentes, e preparam programas de marketing customizados, ou seja, a empresa se prepara exclusivamente para o mercado que quer conquistar, colocando seus esforços nas estratégias para aquele mercado-alvo (KOTLER, 2000).

### b) Necessidades dos clientes

Nem sempre é tarefa fácil para a empresa compreender as necessidades e os desejos dos clientes, pois muitos consumidores não tem plena consciência de suas necessidades, ou não conseguem articular essas necessidades, ou até mesmo empregam palavras de difícil interpretação (KOTLER, 2000).

### c) Marketing Integrado

O marketing integrado ocorrerá em dois níveis: sendo que o primeiro ocorrerá quando as diversas funções de marketing trabalham coordenadas sob o ponto de vista do cliente. No entanto no segundo nível, essa visão é compartilhada por todos, fazendo parte da cultura da própria empresa (KOTLER, 2000), ou seja, quando todos os departamentos da empresa trabalham em conjunto para atender as necessidades dos clientes.

Para ocorrer a integração entre as áreas, Kotler destaca além do marketing externo a necessidade do marketing interno:

O marketing externo é direcionado às pessoas de fora da empresa. O marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes. Na verdade, o marketing interno deve proceder o marketing externo. Não faz o menor sentido prometer um excelente serviço antes que o quadro da empresa esteja preparado para fornecê-lo (KOTLER, 2000, p. 44).

### d) Lucratividade

Essa orientação afirma que as organizações não devem buscar o lucro como um fim em si mesmo, mas como consequência da entrega de um valor superior ao cliente (KOTLER, 2000).



**Figura 2: Comparação entre a orientação de vendas e a de marketing**

Fonte: Kotler (2000, p. 41)

## A orientação de marketing societal

Para Kotler (2000, p. 47):

A responsabilidade social das empresas para com consumidores e a sociedade é descrita na orientação de marketing societal, na qual exige que as organizações incluam considerações sociais e éticas em suas práticas de marketing, equilibrando objetivos frequentemente conflitantes como o lucro dos acionistas, a satisfação dos consumidores e o interesse público.

## 2.2 COMPOSTO DE MARKETING

O marketing é composto pelo Mix de Marketing que é conhecido como “Os 4 P’s do Marketing” – produto, preço, promoção e praça, sendo definido por Kotler (2000) como o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para conquistar seus objetivos de marketing no mercado-alvo. De acordo com o autor, utilizando-se dos 4 P’s do Marketing as empresas podem reverter situações de risco e, através de ações corretivas, se necessário, podem investir em pessoal, treinamento e capacitação, além de infraestrutura para alcançar o objetivo primordial que é o lucro.

Segundo Kotler (2000, p. 38) ‘as empresas que atenderem melhor as necessidades dos clientes e de forma econômica e mais eficiente e com comunicação efetiva serão as vencedoras’. No entanto Richers (2000), destaca que um bom marketing é resultante de um bom composto de marketing, mas o autor salienta que para usar os modelos já utilizados pelo mundo, as empresas necessitam adaptar-se à realidade cultural da organização e da nação.

Morgado e Gonçalves (2001) dão ênfase à importância do marketing mix para as empresas. Conhecido por “composto de marketing” os quatro pés criados por E. Jerome McCarthy (1976) estão relacionado aos “4P’s” de Marketing, ou seja, com o conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode utilizar para influenciar a resposta dos consumidores. São eles: produto (*product*), preço (*price*), ponto (*place*), e promoção (*promotion*).

Cobra ressalta que:

Para satisfazer às necessidades dos consumidores, é preciso que os produtos ou serviços a serem ofertados tenham boa qualidade, que as características atendam aos gostos dos consumidores, com boas ações de modelos e estilos, com nome atraente de marca, acondicionados em embalagens sedutoras, em variados tamanhos de produtos, com serviços e quantias aos usuários que proporcionem adequados retornos financeiros à organização (COBRA, 1992, p. 43).

Churchill e Peter (2000), descrevem o composto de marketing como uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização. Há quatro ferramentas ou elementos primários no composto de marketing: produto, preço, distribuição e promoção. No entanto, Churchill e Peter tem uma visão semelhante a de Kotler, pois afirmam que os elementos do composto de marketing devem ser combinados de forma coerente para se obter os resultados planejados.

Diz Kotler (2000) que as empresas vencedoras serão as que conseguirem atender às necessidades dos clientes de maneira econômica e conveniente, com comunicação efetiva sendo que estudar o cliente fornece as pistas para este desenvolvimento. Daí a importância do mix de marketing (Figura 3):

De forma resumida pode-se compreender melhor a importância de cada um dos '4Ps', conforme abaixo (Figura 3).



**Figura 3: Os 4Ps do mix de marketing.**

Fonte: Kotler (2000, p. 37).

### 2.2.1 Produto

A orientação ao produto é um dos conceitos mais antigos nas relações comerciais, pois, a partir do produto é que os demais compostos serão caracterizados - preço, promoção e distribuição. Segundo Kotler e Keller (2006), o produto é a primeira e a mais importante variável do mix de marketing. Um produto é tudo que pode ser oferecido para satisfazer uma

necessidade ou um desejo. Os produtos podem ser “bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias”.

Segundo Parente,

Obter mercadorias que satisfaçam sua necessidade é a motivação principal dos consumidores quando compram produtos nas lojas. De todas as variáveis do mix varejista, o composto de produto é o mais importante [...]. Cada ramo ou setor varejista é determinado pela composição de produtos que a loja oferece (PARENTE, 2000, p. 183).

Las Casas (2006, p. 164) define produto “como o objetivo principal das relações de troca que podem ser oferecidas num mercado para pessoas físicas ou jurídicas, visando proporcionar satisfação a quem os adquire ou consome”.

Las Casas (2006) apresenta algumas definições de produto que vêm ampliar a maneira de enxergar os benefícios proporcionados.

a) Produto básico: é uma forma básica de atender ao benefício central do produto. É o mínimo que se pode esperar pela oferta, sem benefícios adicionais.

b) Produto esperado: são benefícios que os consumidores esperam ou que estão acostumados a receber através de outras ofertas no mercado.

c) Produto ampliado: são benefícios adicionais ao produto, tornando-os de maior valor agregado.

d) Produto diferenciado: é aquele produto que apresenta características e benefícios únicos, ou seja, é um produto que não possui concorrentes.

### **2.2.2 Preço**

É o ponto mais crítico do composto, ou seja, é a quantidade de dinheiro que os clientes irão pagar pelo produto ou serviço. O preço é a ferramenta de marketing que gera receita para a empresa, enquanto as demais ferramentas mercadológicas são geradoras de custos. Para Kotler (2000, p. 405), “as multinacionais enfrentam diversos problemas de determinação de preço quando vendem para o mercado internacional. Elas precisam lidar com as diferenças de preço, preços de transferência, práticas de dumping e mercado paralelo”. Kotler e Keller (2006) apontam o preço como o único P que produz receita. Pois a partir do preço, é possível comunicar ao mercado o posicionamento que a empresa pretende informar com sua marca ou produto.

Com frequência, uma empresa encontra alguns distribuidores comprando mais do que vendem em seu próprio país a fim de redespachar essas mercadorias para outro país a fim de lucrar com as diferenças de preço. As multinacionais tentam evitar os mercados paralelos controlando os distribuidores, aumentando os preços para os distribuidores e têm custos menores de operação ou alterando as características do produto ou as garantias de assistência técnica para diferentes países (KOTLER, 2000, p. 407).

Ainda Churchill e Peter (2000, p. 341) afirmam que “ao definir preços, os profissionais de marketing também precisam levar em conta algumas questões legais, conforme as contidas no Código de Defesa do Consumidor, que proíbem os preços abusivos e aumentos e discriminação de preços injustificados”.

### **2.2.3 Praça ou canais de distribuição**

A praça é o local ou a maneira que o produto pode ser encontrado. A praça também é definida como distribuição, relaciona-se com os canais pelos quais a posse dos produtos é transferida do produtor para o consumidor. Para Kotler (2000) os canais de marketing "são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo". No mesmo pensamento, Richers (2000) destaca que a praça ou distribuição envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível aos consumidores, os canais, o estoque, o transporte e logística. Ou seja, quanto mais as empresas pesquisarem alternativas diferentes de canais para distribuir seus serviços, maior será o seu alcance no mercado.

Neste sentido, é através dos canais de distribuição que os produtos chegam até os consumidores. Segundo Las Casas (2006, p. 307) define canais de distribuição como “um conjunto de organizações que atuam de forma sistemática e se inter-relaciona com o objetivo de exercer determinadas funções de marketing, como transferir posse e, principalmente, distribuir produtos e serviços do produtor ao consumidor”.

Ainda Stanton e Spiro, (2000) afirmam que o papel da distribuição dentro de um mix de marketing é levar o produto até seu mercado-alvo. Sendo assim, a atividade mais importante é acertar sua venda e a transferência da propriedade do produto até o consumidor final.

Os canais de marketing não se limitam à distribuição dos produtos físicos, quem presta serviços também precisa deixar sua produção disponível e acessível ao cliente. “As decisões do sistema de canais compreende analisar as necessidades do cliente, estabelecer os objetivos do

canal e identificar e avaliar as principais alternativas de canal.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 473).

#### 2.2.4 Promoção

Ao criar um produto ou serviço e introduzi-lo no mercado, é necessário comunicar aos consumidores sua existência, e esta é a função da Promoção ou Comunicação de marketing.

A promoção é a atividade desempenhada pela empresa para comunicar e promover seus produtos aos consumidores, tendo como objetivo fazer uma comunicação eficaz com o mercado-alvo, também compreende um conjunto de ferramentas promocionais que geram estímulos para os consumidores incentivando o consumo dos produtos. Kotler e Armstrong (2003, p. 48) destacam que a promoção envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes- alvos a comprá-lo.

Churchill refere-se a promoção como “os meios pessoais e impessoais usados para informar, convencer, e lembrar os clientes sobre produtos e serviços”. Ainda de acordo com Churchill, “por meio da comunicação de marketing as organizações buscam informar seu público-alvo e influenciar suas atitudes e comportamento de compra. E se essa comunicação for feita de forma eficaz pode aumentar as vendas ou lucros ou até ajudar a realizar outros objetivos.” (CHURCHILL e PETER 2000, p. 467).

Kotler e Keller (2006) afirmam que todos os esforços de comunicação de marketing têm como a principal meta atingir um ou mais dos seguintes objetivos:

- 1) Gerar desejo pela categoria de produto;
- 2) Criar consciência de marca;
- 3) Melhorar atitudes e influenciar intenções;
- 4) Facilitar a compra.

Na comunicação de marketing, existem cinco ferramentas do composto promocional. Churchill e Peter (2000, p. 452-455) definem composto de comunicação como “a combinação de anúncio, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade que compõe uma estratégia de comunicação”. Os autores descrevem as ferramentas do composto promocional:

**a) Propaganda:** qualquer anúncio ou comunicação persuasiva veiculada nos meios de comunicação de massa durante determinado período e num determinado espaço pagos ou

doados por um indivíduo, companhia ou organização. A propaganda se caracteriza por atingir uma quantidade considerável de pessoas e permite uma boa visibilidade da empresa.

**b) Venda pessoal:** venda que envolve interação pessoal com o cliente;

**c) Promoção de vendas:** a pressão de marketing feita dentro e fora da mídia e aplicada durante um período pré-determinado e limitado no âmbito do consumidor, do varejista ou do atacadista, a fim de estimular a experiência com um produto e aumentar a demanda ou a disponibilidade;

**d) Publicidade:** comunicação vista como não paga de informações sobre a companhia ou o produto, geralmente na forma de algum tipo de mídia.

## 2.3 VENDAS

Há indícios que o surgimento e a evolução da venda como atividade social tenha relação com a história da Grécia antiga. Segundo Cobra (1994, p. 25), “a ação de vender estava associada à troca de produtos manufaturados, feitos por artesãos, que na época já recebiam a denominação de vendedores”.

O conceito de venda não pode ser definido especificamente de uma única maneira, vários autores tem uma definição particular. Cobra (1994) define venda como uma transação entre o comprador e o vendedor, onde existe a transferência de posse de um produto, serviço, ou até mesmo uma ideia. Segundo Futrell (2003), depois de fabricado o produto ou serviço as empresas utilizam de vários métodos para cativar os clientes para comprá-los ou adquiri-los, desta maneira a empresa está forçando a demanda de consumo a se enquadrar em sua oferta.

No entanto, Las Casas (2002) afirma que para entender vendas é fundamental ter conhecimento básico de marketing, pois um assunto está completamente relacionado a outro, e para seu entendimento somente será possível uma visão ampla e geral do assunto.

### 2.3.1 Venda pessoal

Para Kotler (2000), venda pessoal funciona como um elo entre a empresa e os clientes, gerando resposta imediata. Na venda pessoal, são apresentadas pelo pessoal de vendas todas as

informações do produto. Ou seja, conforme o próprio nome sugere, a venda pessoal baseia-se no contato pessoal.

Futrell (2003, p. 04) destaca que a venda pessoal, “refere-se a comunicação pessoal e informação para persuadir um potencial cliente a comprar algo, um bem, um serviço, uma ideia ou outra coisa, que atenda suas necessidades individuais”.

Considera-se a venda pessoal, segundo Cobra (1994) uma ferramenta promocional de grande relevância. Isto porque é compreendida como uma forma de comunicação direta, focalizada diretamente para uma audiência qualificada de compradores e clientes onde o vendedor é a fonte responsável pela transmissão e pela recepção das mensagens.

Nas palavras de Kotler e Keller (2006, p. 554) “lê-se que nas vendas pessoais o comprador por muitas vezes se sente de certa maneira obrigado a comprar após ouvir as argumentações do vendedor a respeito do produto oferecido”. Ainda apontam seis posições de venda: entregador; tomador de pedidos; missionário; técnico; gerador de demanda e vendedor de soluções.

Nas vendas pessoais o relacionamento é imediato e exige contato direto com o cliente, sendo assim, se houver uma boa equipe de vendas, a venda pode acontecer repetitivamente gerando mais lucros e sucesso nas vendas.

## 2.4 ADMINISTRAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

A administração de vendas não é uma atividade isolada, ela depende de uma estratégia de marketing bem elaborada, que inclui produtos, preços, sistemas de distribuição e outras atividades promocionais. Qualquer estudo de vendas exige compreensão das demais atividades mercadológicas e seus relacionamentos. (LAS CASAS, 2006).

A administração da força de vendas é a análise, planejamento, implementação e controle das atividades da força de vendas. Os vendedores servem como elo pessoal da empresa com os clientes, o profissional de vendas é a empresa para muitos dos seus clientes. (KOTLER e ARMSTRONG, 2005).

Segundo Stanton e Spiro, (2000), a administração de vendas é o planejamento, a direção e controle de venda pessoal, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, providência de recursos, delegação, determinação de rotas, supervisão, pagamento e motivação, à medida que estas tarefas se aplicam a força de vendas.

Para Cobra (1994), a administração de vendas é um processo gerencial das funções organizacionais da venda pessoal, isso inclui entre outras, as seguintes tarefas:

- Descrição das funções de venda pessoal.
- Definição do papel estratégico da função vendas.
- Configuração da organização de vendas.
- Desenvolvimento da força de vendas.
- Direcionamento da força de vendas.
- Determinação do modelo de avaliação de desempenho da força de vendas.

Diante disso, para ter uma boa equipe de vendas, primeiramente se deve ter um bom gerente de vendas; a principal responsabilidade do gerente de vendas é preencher as vagas da organização com pessoas certas:

O gerente de vendas exigente, controlador, interessado no volume das vendas está desaparecendo. Atualmente, os gerentes de vendas de sucesso são vistos como líderes de equipes, e não como chefes. Eles ainda dirigem e orientam pessoas, mas fazem isso por meio da colaboração [...] (STANTON e SPIRO, 2000).

Neste sentido, a administração da força de vendas é de extrema importância para que haja um controle nos processos e nas atividades da área de vendas, para que os esforços sejam direcionados para estratégias adequadas e viáveis para o alcance das metas e para o sucesso da empresa.

## 2.5 GERENCIAMENTO DA FORÇA DE VENDAS

Para Kotler e Armstrong (2003) o gerenciamento da força de vendas é definido como análise, planejamento, implantação e controle das atividades da força de vendas. Ainda para os autores, abrange a estrutura da força de vendas, além da seleção, remuneração, treinamento, supervisão e a avaliação dos vendedores da empresa.

Os vendedores representam a empresa e, portanto, a empresa precisa planejar cuidadosamente sua força de vendas (KOTLER e KELLER, 2006).

### 2.5.1 Estruturação da força de vendas

A grande maioria das empresas do mercado organizacional baseia-se em uma força de vendas profissional, os vendedores atuam como uma conexão pessoal entre a empresa e os clientes, por isso a empresa precisa considerar cuidadosamente alguns pontos ao formar a sua força de vendas (KOTLER, 2009). As empresas podem adotar diferentes diretrizes para repartir as responsabilidades sobre as vendas, desta forma as empresas conseguem ter uma melhor visão a respeito da divisão da sua equipe de vendas (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

Assim, segundo Kotler e Armstrong (2003), sua estrutura pode ser dividida em:

**Estrutura da força de vendas por território:** é designada uma área geográfica exclusiva a cada vendedor, que por sua vez vende a linha completa de produtos ou serviços da empresa para todos os clientes daquele território, ou seja, cada vendedor percorre uma área geográfica delimitada tendo como vantagem as despesas que na maioria das vezes são menores.

**Estrutura da força de vendas por produto:** de acordo com Kotler e Armstrong (2003) os vendedores devem conhecer seus produtos, principalmente quando são complexos e numerosos; este motivo faz com que muitas empresas optem em utilizar a estrutura da força de vendas por produto, ou seja, aquele vendedor só vai vender determinados produtos. A desvantagem deste é se o comprador compra diversos produtos da mesma empresa a rota deverá ser percorrida mais de uma vez, aumentando os custos da empresa.

**Estrutura da força de vendas por cliente:** de acordo com Kotler e Armstrong (2003) um número crescente de empresas está utilizando essa estrutura, diferentes forças de vendas podem ser montadas por setores distintos, uma para os clientes já existentes e outra para descobrir novos clientes. Uma vantagem desse tipo de estrutura é tornar a empresa mais focada no cliente e a construir relacionamentos mais próximos com clientes importantes.

**Estruturas complexas da força de vendas:** para Kotler e Armstrong (2003), quando uma empresa vende um grande número de produtos para muitos tipos de clientes em áreas geográficas extensas, frequentemente combina com diversos princípios da força de vendas. Neste caso os vendedores podem ser especializados por cliente e território, por produto e cliente ou por território, produto e cliente. Ou seja, cada empresa deve escolher a melhor estrutura para sua equipe de vendas para atender as necessidades dos clientes e que melhor se ajuste a sua estratégia.

#### 2.5.1.1 Tamanho da força de vendas

Assim que a empresa definir a sua estrutura ela está pronta para organizar o tamanho da força de vendas. Os vendedores constituem um dos mais produtivos e mais caros patrimônios da empresa, deste modo, se aumentar seu número aumentará suas vendas e, respectivamente, seus custos (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

De acordo com Kotler (1998), após a definição do número de clientes que a empresa deseja atingir, a empresa pode usar uma abordagem de carga de trabalho para estabelecer o tamanho da sua força de vendas, que consiste nas seguintes etapas:

- a) Os clientes são agrupados em classes de tamanho, de acordo com seu volume anual de vendas.
- b) Determinar as frequências desejadas de visitas, ou seja, número anual de visitas por clientes.
- c) O número de clientes de cada grupo é multiplicado pela frequência de visitas correspondente, para se obter a carga de trabalho total para o país, em visitas por ano.
- d) Determinação do número médio de visitas que um vendedor pode fazer por ano.
- e) A definição do número necessário de vendedores é determinada dividindo-se o total anual de visita pela média anual de visitas realizadas pelo vendedor.

### **2.5.2 Recrutamento e seleção dos vendedores**

Em uma operação de força de vendas bem sucedida, está o recrutamento e a seleção dos vendedores. A diferença entre um vendedor médio e de um vendedor de alta qualidade pode ser substancial e prejudicar o desempenho da força de vendas (KOTLER e ARMSTRONG, 2003). Os autores ainda destacam que para selecionar bons vendedores não seria problema se a empresa soubesse por quais características procurar e que os bons vendedores são aqueles extrovertidos, agressivos e cheios de energia, neste caso simplesmente poderia verificar se os candidatos têm essas características. Mas o que ocorre é que muitos vendedores são tímidos, reservados e calmos.

Destaca Futrell (2003, p. 393) que:

O recrutamento trata de procurar, encontrar e entrevistar pessoas para o cargo desejado. O cargo de vendedor exige recrutadores, tempo, e orçamento, para deste modo atrair e contratar indivíduos adequados para a função, sendo que essa responsabilidade é do gerente e não do departamento de recursos humanos.

O processo de seleção pode ser feito através de uma entrevista informal, além de testes e entrevistas. Em muitas empresas são aplicados testes formais aos candidatos para ocupar o cargo de vendedor; os testes aplicados em sua maioria são testes que medem sua aptidão para vendas, sua capacidade analítica e organizacional, seus traços de personalidade, entre outras características (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

Stanton e Spiro (2000) destacam a existência de ferramentas que podem ser utilizadas para a seleção dos candidatos:

- a) Questionário de candidatos;
- b) Entrevistas pessoais;
- c) Testes psicológicos;
- d) Referências e relatórios de créditos;
- e) Centro de avaliações.

Ainda, Stanton e Spiro (2000) afirmam que nenhuma ferramenta de seleção é suficientemente adequada para a seleção do candidato, deste modo, as empresas devem utilizar uma série de ferramentas de seleção para avaliar de forma cuidadosa as qualificações do candidato. Alguns dados pertinentes sobre os candidatos em geral somente são obtidos por meio de entrevistas, e outras características somente conseguem ser reveladas em forma de testes.

### **2.5.3 Treinamento de vendedores**

O treinamento dos vendedores tornou-se muito mais importante do que era no passado, visto que o ciclo de vida dos produtos revela-se mais curto e os relacionamentos entre empresa e seus clientes mais complexos (STANTON; SPIRO, 2000).

Para Futrell (2003) existem duas maneiras para se obter os conhecimentos sobre vendas. Primeiro, a maioria das empresas oferecem algum tipo de treinamento formal em vendas, transmitida por meio de reuniões de vendas ou treinamentos de forma preliminares. Segundo, o vendedor aprende com seu trabalho.

Destacam Kotler e Armstrong (2003), que os programas de treinamentos para os vendedores têm diversos objetivos:

- Conhecer a empresa e identificar-se com ela;
- Conhecer os produtos da empresa;
- Conhecer as características dos clientes e concorrentes;

- Conhecer e entender bem os procedimentos e responsabilidades do campo;
- Aprender a fazer apresentações eficazes;
- Aprender como dividir seu tempo entre clientes ativos e contas especiais e como usar a verba de despesas.

#### **2.5.4 Remuneração da força de vendas**

Este método é o mais utilizado para motivar a força de vendas e atrair vendedores de alta qualidade, pois vendedores gostam de recompensas atraentes, como quando ultrapassam suas metas.

Para Kotler e Armstrong (2003) a empresa deve decidir que critérios utilizar para a remuneração para cada tipo de trabalho de vendas, os plano de remuneração da força de vendas pode motivar os vendedores e orientar suas atividades.

Para Stanton e Spiro (2000) além das empresas estabelecerem o nível de remuneração é necessário desenvolver um método para a construção de um plano de salários que podem incluir os seguintes elementos:

- Salários;
- Comissões;
- Bônus;
- Benefícios monetários indiretos (férias e seguro, por exemplo);
- Despesas.

#### **2.5.5 Supervisão de vendedores**

De acordo com Kotler e Armstrong (2003, p. 423), “os vendedores necessitam muito mais do que território, remuneração e treinamento, pois para um bom rendimento os vendedores necessitam primeiramente de motivação para exercer seu trabalho”. Para conseguir o nível adequado de desempenho dos vendedores é necessário uma liderança baseada em uma

combinação de características pessoais, competências e comportamentos gerenciais (STANTON; SPIRO, 2000).

### **2.5.6 Avaliação dos vendedores**

Para Kotler e Armstrong (2003), para a avaliação formal da força de vendas é necessário utilizar relatórios de vendas juntamente com outras informações. Os autores ainda destacam vários benefícios da avaliação formal, o que obriga a administração a desenvolver e informar com clareza os padrões adotados para o julgamento do desempenho e coletar informações bem equilibradas sobre cada vendedor.

Para Stanton e Spiro (2000, p. 416), “uma avaliação de desempenho sem um prévio planejamento estratégico é igualmente inútil”. Ou seja, é fundamental que a gerência estabeleça objetivos para seus funcionários, que serão as bases para a avaliação de desempenho dos vendedores.

## **2.6 INTEGRAÇÃO ENTRE MARKETING E VENDAS**

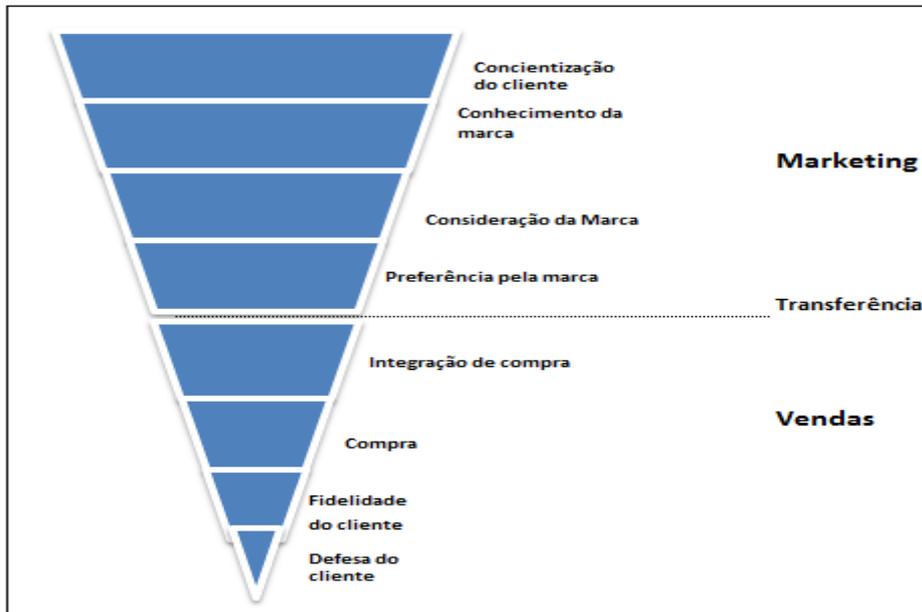
Para Goranson (1997), integrar é obter uma operação mais eficiente dos processos de negócio de uma organização e entre eles, compreendendo as pessoas, máquinas e informação, de acordo com os objetivos de cada empresa.

Seu conceito clássico foi definido por Lawrence e Lorch (1973, p. 38) da seguinte forma, “a qualidade do estado de colaboração existente entre departamentos necessários para realizar a unidade de esforços de acordo com as exigências do ambiente”.

Hansen (1992) afirma que para ocorrer uma integração é necessário que todos os envolvidos no processo tenham o mesmo ponto de vista e decisões entre diferentes indivíduos e departamentos sobre determinado assunto. Vernadat (1996) complementa que a integração significa unificar componentes diversificados de uma forma sinérgica.

As funções de Marketing e Vendas são bastante parecidas, pois ambos estão voltados para o exterior e focados no cliente e no mercado. Entretanto, criar uma forte equipe de Marketing e Vendas, na prática, tem apresentado muitas dificuldades e está ainda mais difícil do que no passado.

Ainda de acordo com Kotler, Rackham, Krishnaswamy (2006, p. 51) “Marketing e Vendas são responsáveis por uma sequência de atividades, que por muitas vezes é chamada de funil, que levam o cliente a efetuar a compra”.



**Figura 4: Funil de compra**

Fonte: Kotler, Rackham, Krishnaswamy (2006, p. 50).

De acordo com Kotler, Rackham, Krishnaswamy (2006), o marketing em geral é responsável pelos passos iniciais do funil de compra, ou seja, gera preferência pela marca, cria um plano de marketing e gera *leads* para as vendas antes de entregar a execução e o acompanhamento das vendas, deixando o marketing focado em atividades estratégicas.

Ainda de acordo com os autores o grupo de vendas é responsável pelos quatro últimos passos do chamado funil de compras – intenção de compra, fidelidade do cliente e defesa do cliente.

Segundo Cespedes (1993, apud DINIZ) as organizações tem dado relativamente pouca atenção ao relacionamento entre Marketing e Vendas, em comparação a outras áreas, e essa falta de atenção é gerada pelo fato que as organizações e os clientes habitualmente olham o Marketing e Vendas como uma única função, que realizam uma única atividade.

De acordo com Kotler, Rackham, Krishnaswamy (2006), em muitas empresas existem conflitos acirrados entre a Força de Vendas e o Marketing, ocasionados pela falta de integração entre os dois departamentos.

Neste sentido, a necessidade de uma integração entre as áreas de Marketing e Comercial é evidente e necessária. A relação estratégica entre as duas áreas é muito importante para as

organizações. Podemos dizer que uma empresa que não possui uma área de Vendas bem estruturada está levando a organização a sérios riscos, ou seja, quanto mais integradas estiverem as áreas de Marketing e Vendas melhores serão seus resultados.

Segundo os autores Kotler, Rackham, Krishnaswamy (2006), as empresas que visam integrar os setores de Marketing e Vendas devem seguir aos procedimentos abaixo destacados:

Integrar atividades	Integrar processos e sistema	Promover a cultura	Integrar estruturas organizacionais
Envolver conjuntamente Vendas e marketing no planejamento de produtos e nas definições e de metas de vendas.	Adotar sistemas para monitorar e gerenciar atividades conjuntas de vendas e marketing.	Frisar responsabilidades partilhada por resultados entre distintas divisões da empresa.	Dividir o marketing em equipes estratégicas e táticas.
Envolver conjuntamente vendas e marketing na geração de propostas de valor para distintos segmentos de mercados.	Utilizar e atualizar com frequência dados comuns.	Frisar métricas.	Contratar um diretor de Receita
Envolver conjuntamente vendas e marketing na avaliação de necessidades do cliente.	Definir métricas comuns para sucesso geral de iniciativas de vendas e marketing.	Vincular recompensas a resultados.	
Envolver conjuntamente vendas e marketing na aprovação de material publicitário.	Criar sistema para premiar iniciativas de sucesso de vendas e marketing	Fiscalizar conformidade de divisões com sistemas e processos.	
Envolver conjuntamente vendas e marketing na análise das melhores oportunidades de segmento.	Exigir reuniões periódicas de vendas e marketing para avaliar melhor relação.		
	Exigir que chefes de vendas e marketing participem de avaliação orçamentária do colega com o presidente.		

**Figura 5: Guia de integração entre vendas e marketing**

Fonte: Kotler, Rackham, Krishnaswamy (2006, p. 50).

A principal justificativa para a integração de Marketing e Vendas é que ela trará para a organização o conhecimento íntimo que o pessoal de vendas tem sobre os clientes, ajudando a organização a entender com maior facilidade o cliente e criar produtos melhores para o futuro, tendo como meta comum a geração de uma receita rentável e cada vez maior (KOTLER, RACKHAM, KRISHNASWAMY, 2006).

Para Kotler, Rackham, Krishnaswamy (2006, p. 46), “na integração entre os dois setores surgem diversos conflitos, que vão mudando à medida que cada grupo amadurece, passando da

falta de alinhamento à plena integração”. Para os autores, os departamentos de Marketing e Vendas exibem quatro tipos de relacionamentos, descritos abaixo:

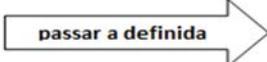
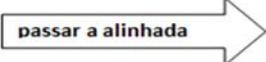
**a) Relacionamento indefinido:** nesse tipo de relacionamento, vendas e marketing crescem de modo independente, cada qual envolvido basicamente com suas próprias tarefas e agendas. Neste tipo de relacionamento um grupo sabe muito pouco sobre as atividades do outro.

**b) Relacionamento definido:** quando o relacionamento é definido, os dois grupos criam processos e normas para evitar futuros atritos. Os dois grupos sabem a quem cabe o quê, mas no geral se limitam aquilo que lhe diz respeito. Por fim, os grupos começam a estabelecer um vocabulário comum nas áreas de potencial disputa.

**c) Relacionamento alinhado:** quando Marketing e Vendas estão alinhados existem fronteiras claras, mas flexíveis entre ambos. Os dois promovem treinamento e planejamento em conjunto. O grupo de vendas entende e usa termos do marketing como “proposta de valor”, e “imagem da marca”. Já o pessoal de marketing ouve o de vendas sobre contas importantes.

**d) Relacionamento integrado:** com Marketing e Vendas totalmente integrados as fronteiras desaparecem. Os grupos reformulam o relacionamento para partilhar estruturas, sistema e recompensas. O marketing em menor escala e as vendas passam a se concentrar em tarefas estratégicas, já o pessoal do marketing se envolve mais na gestão de contas importantes.

A figura abaixo permite a visualização desses diferentes níveis de relacionamento:

	Indefinida	Definida	Alinhada
Não mude nada se...	<p>A empresa é pequena.</p> <p>A empresa tem boas relações informais.</p> <p>O marketing ainda é uma função de apoio a vendas.</p>	<p>Os produtos e serviços da empresa são razoavelmente simples.</p> <p>Os papéis tradicionais de marketing e de vendas funcionam nesse mercado.</p> <p>Não há motivo claro e contundente para mudar.</p>	<p>Falta à empresa uma cultura de responsabilidade partilhada.</p> <p>Vendas e marketing têm chefias distintas.</p> <p>O ciclo de vendas é razoavelmente curto.</p>
Estreite a relação entre vendas e marketing se...	<p>Há conflitos evidentes entre as duas equipes.</p> <p>Há duplicidade de esforços entre às equipes ou tarefas de que nenhuma se encarrega.</p> <p>As equipes competem por recursos ou verbas.</p>	<p>Mesmo com a cuidadosa definição de papéis há duplicação de esforço entre as equipes ou tarefas de que ninguém se encarrega.</p> <p>O mercado está comoditizado e torna onerosa uma forã de vendas tradicional.</p> <p>Os produtos são desenvolvidos, estados ou amplamente customizados no processo de vendas.</p> <p>O ciclo de vida dos produtos estão encolhendo e a rotatividade da tecnologia acelerado.</p>	<p>É possível criar um processo ou funil comum para administrar e medir atividades geradoras de receita.</p>
			

**Figura 6: Natureza da relação entre vendas e marketing**

Fonte: Kotler, Rackham, Krishnaswamy (2006, p. 50).

Para as organizações integrarem as equipes de Marketing e Vendas os autores Kotler, Rackham, Krishnaswamy (2006) sugerem que sejam realizadas as seguintes etapas:

**Relacionamento indefinido para definido:** ocorre quando a unidade de negócio ou a empresa são pequenas, e as vendas e o marketing podem usufruir de bons relacionamentos informais que não precisa perturbar.

**Relacionamento definido para alinhado:** um relacionamento definido pode ser confortável para ambas as partes. O ideal é que os gestores de Marketing e Vendas devem estabelecer uma relação mais alinhada de relacionamento e promover juntos novas habilidades:

- Promover a comunicação disciplinada;
- Criar tarefas conjuntas e revezar funções;
- Indicar uma pessoa do marketing para trabalhar com a força de vendas;
- Colocar lado a lado o pessoal de marketing e de vendas;
- Melhorar o *feedback* da força de vendas.

**Relacionamento alinhado para integrado:** a maioria das organizações funciona bem quando vendas e marketing estão alinhados. Isso vale quando o ciclo de vendas do produto é relativamente curto, o processo de vendas for muito simples e quando na organização não houver uma forte cultura de responsabilidade compartilhada. Nessa fase o mais difícil e complexo é integrar os processos e sistemas dos dois grupos; é necessário trocá-los por processos, métricas e sistemas de recompensas. A organização deve montar um banco de dados compartilhado, com contínuo aprimoramento. Nessa etapa de integração, o que mais é difícil, segundo os autores, é mudar a cultura para garantir o suporte à integração. Para passar de um relacionamento alinhado para integrado deve-se:

- Nome de um diretor de receita (ou de clientes);
- Definir as etapas nos funis de Marketing e Vendas;
- Dividir o marketing em dois grupos (um estratégico e outro tático);
- Estabelecer metas de receita e sistemas de recompensas comuns;
- Integrar as métricas de marketing e de vendas.

## 2.7 CONFLITOS ENTRE OS SETORES DE MARKETING E VENDAS

Robbins (2002, p. 373) define conflito como “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”. Neste sentido, os conflitos sempre ocorrerão de forma natural entre os membros de uma organização.

Robbins (2002) sugere que existem conflitos funcionais, que de forma benéfica melhoram o desempenho do grupo, e os conflitos disfuncionais, que atrapalham o desempenho. Entretanto, os conflitos de tarefa estão diretamente relacionados com o conteúdo e os objetivos do trabalho e os de processo referem-se à maneira como o trabalho é realizado.

Nascimento (2002) evidencia que os conflitos fazem parte da própria evolução das organizações, pois os conflitos estão presentes nas organizações desde o início da humanidade e são necessários para o desenvolvimento e crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional.

Pfiffner e Sherwood (1965) destacam que as principais causas do conflito entre as áreas organizacionais são as divergências de pensamentos e metas, diferenças da forma de perceber a realidade, também as decisões tomadas em conjunto e a interdependência nas atividades.

Tais afirmações sustentam os ensinamentos de Kotler, Rackham, Krishnaswamy (2006, p. 46) ao afirmarem que “o conflito cultural entre a equipe marketing e a área de vendas é muito maior que o conflito econômico”. Esse tipo de conflito ocorre principalmente porque cada área atrai um tipo de funcionário distinto, que gasta seu tempo de maneira diferente; enquanto o marketing é bastante analítico e focado em projetos, a equipe de vendas é mais voltada para a construção de relacionamentos. Essas diferenças são as principais causas que as empresas enfrentam para alcançar a integração entre os departamentos.

Handy (1978), evidencia as seguintes causas de conflitos:

- Comunicações deficientes (Horizontal ou vertical) – falta de interesse ou ocultação das informações;
- Hostilidade e inveja intergrupala – ocorre principalmente quando uma área deseja ser melhor que as outras, ou até mesmo quando uma área é reconhecida e a outra não;
- Fricção interpessoal – a antipatia entre indivíduos de grupos diferentes;
- Escalada de arbitragem – a intervenção do alto escalão em conflitos menores, causando principalmente confrontos entre os gestores das áreas envolvidas;

- Proliferação de regras e regulamentos, normas, mitos – tal fator provoca ou uma quebra consciente das regras ou uma paralisia na empresa;
- Moral baixa por causa da frustração oriunda da ineficiência – a sensação existente de impotência diante do trabalho a ser realizado.

Chiavenato (2004) destaca que o conflito é positivo quando incentiva e desperta nos grupos e pessoas meios mais eficazes de realizar tarefas e soluções criativas e inovadoras. Existe também a possibilidade de que aumentem a coesão do grupo e até mesmo sirva de instrumento de correção pra evitar problemas mais graves.

Chiavenato (2004) afirma que o conflito também pode trazer resultados negativos, que são os mais conhecidos. Esses provocam consequências indesejáveis e destrutivas, que prejudicam tanto o desempenho das tarefas como o bem-estar das pessoas e bloqueiam o bom desenvolvimento da empresa. Geralmente, com esse tipo de problema, gasta-se muita energia e podem surgir comportamentos que prejudiquem a cooperação e o relacionamento entre as pessoas do grupo, ocasionando queda de rendimento no grupo todo.

Robbins (2002) afirma em relação ao conflito intergrupar, que um grupo sem nenhum conflito pode tornar-se frágil às necessidades de mudanças e inovação das organizações, mas quando existem conflitos em excesso surgem rupturas e brigas internas.

## 2.8 SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING

O ambiente de marketing está mudando a um ritmo cada vez mais acelerado. Sendo assim, a necessidade de informações de mercado em tempo real é maior do que em qualquer outra época, neste contexto as empresas com melhores sistemas de informações obtêm uma enorme vantagem competitiva, desenvolvendo de forma mais segura e adequada seu planejamento estratégico.

Cox e Good (1967), definiram o SIM como um campo formal de procedimentos e métodos de um plano de coleta de dados, análise e apresentação de informações para a tomada de decisões de marketing.

Kotler (2000), ressalta que um Sistema de Informações de Marketing compõem-se de pessoas, equipamentos e procedimentos para coletar, selecionar, analisar, avaliar e distribuir informações que sejam necessárias, oportunas precisas para os tomadores de decisões.

Para Sandhusen, o Sistema de Informação de Marketing (SIM) é definido como:

Uma estrutura contínua e uma interação de pessoas, equipamentos e procedimentos para juntar, classificar, avaliar e distribuir informações pertinentes, oportunas e precisas para o uso dos tomadores de decisão de marketing para melhorar o planejamento, a execução e o controle de marketing (SANDHUSEN, 2000, p. 104).

Neste sentido, para um planejamento de marketing ser eficiente e com informações seguras e precisas o uso do Sistema de Informação de Marketing torna-se indispensável, pois contribui para a melhoria do processo de decisão relacionado ao marketing, ou seja, a informação é um dos recursos mais importante para as organizações atingirem seus objetivos.

### **2.8.1 Benefícios do uso de sistema de informações de marketing**

Para Star (1998) entre os benefícios que as empresas procuram obter através dos sistemas de informação estão:

- Valor agregado aos produtos (bens e serviços);
- Maior segurança;
- Melhor serviço;
- Vantagens competitivas;
- Menos erros;
- Maior precisão;
- Produtos de melhor qualidade;
- Maior produtividade;
- Administração mais eficiente;
- Maior eficiência;
- Mais oportunidades.

Destaca Mattar (1996) que alguns dos possíveis benefícios provenientes de um eficiente sistema de informação de marketing são:

- Tal sistema pode fornecer mais informações dentro dos prazos estabelecidos pela empresa, possibilitando assim um melhor desempenho administrativo;
- Empresas grandes e descentralizadas podem reunir informações que normalmente se encontram espalhadas, coordenando-as e integrando-as de modo a se tornarem úteis;
- A administração da empresa pode explorar mais a fundo o conceito de marketing;

- Os usuários poderão retirar informações numa base seletiva, utilizando apenas o que desejam e realmente precisam;
- A diretoria poderá descobrir mais rapidamente as tendências desenvolvimentistas do mercado;
- A empresa poderá utilizar muito melhor as informações que normalmente são reunidas no transcorrer das operações comerciais, como, por exemplo, vendas por produto, por território, ou por tipo de cliente;
- A diretoria poderá manter um controle mais eficaz de seu plano de marketing recebendo e dando a devida atenção a sinais antecipados de aviso; assim, poderá evitar que informações sejam facilmente suprimidas, como, por exemplo, indícios de que um determinado produto deve ser retirado do mercado.

De modo geral, são visíveis os benefícios para as organizações que utilizam o SIM, ou seja, o SIM é uma ferramenta eficaz para revelar dados coletados em informações importantes para tomada de decisão.

## 2.9 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Na visão de Stanton e Spiro, (2000) o marketing de relacionamento é definido como um processo de colaboração entre compradores e vendedores, e a consequência dessa colaboração é um resultado de benefícios econômicos para ambos. Em vez de ser competitivo esse relacionamento é constituído com base em colaboração, confiança, compromisso e informação, portanto, os profissionais de vendas tem um papel muito importante nessas atividades, sendo assim, o marketing de relacionamento é também chamado venda de relacionamento.

Neste mesmo sentido, Kotler (2000) complementa que o marketing de relacionamento tem por objetivo estabelecer uma relação mútua, satisfatória e de longo prazo entre as organizações e seus clientes, fornecedores ou distribuidores, de maneira que esta organização tenha a preferência do cliente durante todo o período, ou seja, uma empresa voltada ao marketing de relacionamento não se preocupa somente com a realização da venda.

O Marketing de Relacionamento têm a tecnologia como um facilitador do armazenamento e da recuperação de dados, proporcionando um histórico importante para desenvolver e aproximar ainda mais o relacionamento com os clientes. Prova disso são os sistemas de informações de marketing que são utilizados em empresas que giram em torno de

segmentos de mercado ou mesmo de clientes individuais, contendo registros de suas necessidades, satisfação dos consumidores, informações que os tornam cada vez mais competitivos. Para Cobra (2003) as informações estão passando por um processo rápido de transformação e, devido principalmente a diminuição dos custos de acesso à tecnologia, as organizações estão conseguindo disponibilizar ferramentas fundamentais para a administração e a tomada de decisão no relacionamento com os clientes.

A venda de relacionamento não pode ser confundida com a tradicional venda de transações, na qual os vendedores focalizam a venda imediata e por uma só vez de algum produto (STANTON E SPIRO, 2000).

Diferenças entre as vendas de transações e de relacionamentos:

ORIENTADA A TRANSAÇÕES	ORIENTADA A RELACIONAMENTOS
Obter novos clientes	Reeter as contas existentes
Conquistar o pedido	Tornar-se o fornecedor preferido
Reduzir o preço para conseguir vender	Precificar visando ao lucro
Controlar todos os clientes para maximizar as vendas a curto prazo	Controlar cada conta visando a lucros de longo prazo
Vender para qualquer um	Concentrar-se em clientes com potencial de grandes lucros

**Figura 7 -Diferenças entre as vendas de transações e de relacionamentos**

Fonte: Stanton; Spiro (2000)

Os vendedores precisam conhecer as necessidades de seus clientes e serem capazes de ajudá-los a resolver os eventuais problemas que ocorrem. Assim, o marketing de relacionamento não visa apenas buscar novos clientes, mas tem como principalmente objetivo manter os já existentes, criando dessa forma a fidelização dos mesmos e estabelecendo relações duradouras através da satisfação dos seus clientes, ou seja, o marketing de relacionamento tem como foco conhecer o cliente e estabelecer relação de longo prazo e duradoura. Os vendedores que conseguem desenvolver um relacionamento mútuo de confiança com seus clientes só podem ser bem sucedidos, sendo assim, esse tipo de relacionamento acaba se transformando em grande credibilidade e até mesmo em amizade (FUTRELL, 2003).

Segundo Gordon (1998), o marketing de relacionamento compreende oito principais componentes, sendo eles:

**a) Cultura e valores** - As culturas e os valores devem ser compreendidos desde o início do relacionamento com o cliente, para formar relacionamentos duradouros.

**b) Liderança** – É fundamental que os líderes compreendam o significado de relacionamento, antes de iniciar o marketing de relacionamento. É da função do líder iniciar o marketing de relacionamento de acordo como os interesses de todos, clientes, fornecedores e instituições.

**c) Estratégia** – Nesse componente o cliente deve ser o centro das estratégias do negócio e não o produto, ou seja, a estratégia deve ser centralizada no cliente e não no produto.

**e) Estrutura** – O principal objetivo da estrutura de uma empresa é facilitar suas estratégias, deste modo, deverá ter estruturas diferentes das tradicionais, organizadas por unidades de negócio, produtos ou mercados.

**f) Pessoal** – As pessoas são fundamentais para qualquer relacionamento, por isso é necessário treinar, desenvolver e transformar o pessoal em precursor de um processo que tem a finalidade de criar vínculos com os clientes e desenvolver habilidades para a comunicação com seus clientes.

**g) Tecnologia** – A tecnologia possui diversos papéis nas organizações, facilita a troca de informação e a interação entre clientes e empresa, ou seja, a tecnologia é de extrema importância para as empresas disponibilizarem informações.

**h) Conhecimento e percepção** – Mesmo tendo à disposição vários recursos tecnológicos é necessário que os profissionais de marketing tenham capacidade e conhecimento para identificar e organizar os dados de seus clientes, facilitando as ações sobre as informações.

**i) Processos** – É necessário que as organizações estruturem seus processos em torno das necessidades dos clientes; a definição dos processos deve levar em consideração a importância que cada cliente representa para a organização e pode exigir mudanças fundamentais para os processos existentes.

Para Gordon (1998) para que a empresa atinja o sucesso no marketing de relacionamento ela deve ter um nível de informação e qualidade de informação elevada sobre seus clientes. Desta forma, as empresas podem realizar ações para retenção e fidelização de seus clientes.

Portanto, o marketing de relacionamento pode trazer grandes benefícios para as organizações, tais como maximizar seus lucros, reter clientes e garantir vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Porém, os profissionais de marketing e líderes da organização devem ter cuidado, pois o retorno das ações estratégicas implantadas no marketing de relacionamento é de longo prazo, e a impaciência em esperar os resultados aparecerem podem levar ao fracasso

da estratégia do marketing de relacionamento e prejudicar a organização, além da perda da credibilidade conquistada perante seus clientes.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo apresenta-se a metodologia pela qual será desenvolvido o trabalho, com fins a fornecer suporte para o alcance dos objetivos propostos.

A definição de método segundo Marconi e Lakatos é:

O conceito das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (MARCONI; LAKATOS, 2005, p. 83).

Método científico pode ser definido como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento e, método como o caminho para se chegar a determinado fim (GIL, 1995).

A seguir, apresenta-se a classificação da pesquisa quanto ao seu delineamento, variáveis de estudo, universo de pesquisa, procedimentos e técnicas de coleta de dados e, por fim, a análise e interpretação dos dados.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

De acordo com Gil (1995, p. 70) o delineamento refere-se “ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados”.

Devido ao objetivo geral desta pesquisa, o método utilizado tratou-se de uma pesquisa exploratória, visando a descoberta de ideias e conceitos que fundamentaram a problemática proposta. Para Diehl e Tatim (2004), pesquisa exploratória é aquela que tem por objetivo principal proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa classificou-se como qualitativa, pois foi realizado um estudo sobre a integração entre Marketing e Comercial, buscando identificar as mudanças, os pontos positivos e negativos da integração entre os setores de Marketing e Comercial na percepção dos envolvidos nos processos e propor ações de melhoria à empresa. Segundo Diehl e Tatim (2004), as pesquisas qualitativas descrevem a complexidade de determinado problema, a interação de certas variáveis e o entendimento do comportamento dos indivíduos. Destaca ainda a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análises e interpretações, possibilitando, uma margem de segurança quanto às interferências.

Quanto ao propósito do estudo, a pesquisa classifica-se como avaliação de resultados. Para Diehl e Tatim (2004, p. 55) “avaliar significa atribuir valor a alguma coisa. É importante, pois, estabelecer critérios claros de avaliação no projeto e definir de que ponto de vista ela será feita. Avaliar envolve também uma comparação”.

No que se refere ao procedimento técnico, utilizou-se um estudo de caso com a finalidade coletar e discutir informações sobre a situação atual. Diehl e Tatim (2004) o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de alguns ou poucos objetos, permitindo o seu amplo e detalhando conhecimento.

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Para Gil (1995) a operacionalização das variáveis é um processo que uma variável ou um conceito sofre, buscando encontrar correlatos empíricos que possibilitem mensuração ou classificação.

Considerando o objetivo da presente pesquisa, as variáveis consideradas para alcance dos mesmos são:

a) **Integração:** Definido por Lawrence e Lorch (1973, p. 38) da seguinte forma, “a qualidade do estado de colaboração existente entre departamentos necessários para realizar a unidade de esforços de acordo com as exigências do ambiente”.

b) **Vendas:** Segundo Marcos Cobra: “A venda tem sido entendida ao longo do tempo como uma transação entre duas partes, ditas o comprador e vendedor, onde existe a transferência de posse de um produto, serviço, ou mesmo de uma ideia” (COBRA, 1994, p. 25).

c) **Conflitos:** Robbins (2002, p. 373) define conflito como “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”.

### 3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

O presente trabalho foi realizado na empresa Credeal Manufatura de Papéis Ltda, com matriz em Serafina Corrêa/RS, que atua na fabricação, comercialização e na exportação de cadernos de todos os formatos, além de comercializar agendas e brinquedos pedagógicos.

De acordo com Diehl e Tatim (2004), universo ou população é um conjunto de elementos passíveis de serem avaliados, dependendo das variáveis que se deseja levantar, podendo ser formada por pessoas, famílias, indústrias, ou qualquer outro tipo de elemento, dependendo dos objetivos da pesquisa.

Neste estudo, a população ou o universo da pesquisa é o departamento de Marketing e Comercial da Empresa Credeal Manufatura de Papéis Ltda, que conta atualmente com 12 funcionários, além de 64 RCAs (representantes comerciais autônomos), sendo entregue para estes os questionários cujo o comportamento se deseja conhecer.

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

São diversas as técnicas de coleta de dados e estas devem ser escolhidas e aplicadas conforme o contexto de cada estudo. Estas informações podem ser “primárias que são identificadas através de entrevistas e questionários ou dados secundários como relatórios, fontes bibliográficas ou arquivos” (DIEL; TATIM, 2004, p. 65-66).

Neste estudo utilizou-se a técnica de coletas de dados por meio de questionário composto por perguntas abertas. Para Diehl e Tatim (2004), questionário é o instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, classificadas em perguntas abertas, fechadas ou de múltipla escolha.

De acordo com Diehl e Tatim (2004), as perguntas abertas permitem ao pesquisado responder livremente, utilizando uma linguagem própria, e emitir opiniões.

Nesta pesquisa os dados foram coletados através de fontes primárias por meio do questionário que pode ser observado no Apêndice A

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A fase seguinte da pesquisa é a de análise e interpretação. Para Gil (1995, p. 166) “a análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitam o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”. Ainda Gil (1995, p. 166), destaca que a interpretação dos dados tem como objetivo “a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos”. Podem ser representados em tabelas e figuras, e não dispensam um texto descritivo das mesmas, ou até mesmo uma análise estatística, se for o caso (GIL, 1995).

Para a interpretação dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo e estatística descritiva. Bardin conceitua a análise de conteúdo como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

Para a tabulação e organização dos dados obtidos foi utilizado o *software* Microsoft Excel®, nos quais os resultados foram apresentados através de tabelas e gráficos, oportunizando uma melhor visualização dos resultados.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo foram abordados temas como caracterização da empresa, perfil dos respondentes, análise dos resultados e sugestões para melhorias, baseadas nos dados coletados na pesquisa.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA**

A empresa objeto deste estudo denomina-se CREDEAL MANUFATURA DE PAPÉIS LTDA, com sede na Rua Padre Luís, 187 no município de Serafina Corrêa (RS), onde se localizam sua matriz e Central de Distribuição. Tem como sua principal atividade a industrialização, comercialização e exportação de cadernos de todos os formatos, agendas e brinquedos pedagógicos, totalizando um mix de 600 produtos. Atua há 43 anos no ramo caderneiro e está entre as principais fabricantes de cadernos do país, e conta atualmente com um quadro de aproximadamente 500 colaboradores.

Em 23 de setembro de 1971, Adivo Crema, Edi Deitos, Pasqual Alban e Carlos José Alban, começaram as atividades num galpão situado na Rua Otávio Rocha, em Serafina Corrêa (RS), com apenas 8 funcionários, que se transformou na maior indústria de cadernos do Brasil.

Comercialmente atua em todas as regiões do Brasil e em mais de 20 países, incluindo Estados Unidos, Argentina, Uruguai, México, Honduras, Paraguai, Guatemala, Venezuela, Costa Rica, Porto Rico, entre outros - conta atualmente com uma equipe de 64 RCAs.

A empresa Credeal vem se aprimorando a cada ano em termos de diferenciais de produto, maquinário e qualidade de sua produção. Possui certificações do INMETRO, ICEPEX, FSC, PEFC e CERFLOR, que também demonstram a preocupação da empresa com o meio ambiente.

Há cerca de um ano os setores de Marketing e Comercial da empresa foram integrados e, desde então, essas duas equipes trabalham juntas. Esse novo time é composto por uma equipe interna de marketing e suporte comercial, além de RCAs (representantes comerciais autônomos) em todos os estados do Brasil.

Desta forma, o presente trabalho teve como objetivo principal: Verificar as mudanças, os pontos positivos e negativos da integração entre os setores de Marketing e Comercial na empresa Credeal Manufatura de Papéis Ltda.

A empresa tem como sua essência: Servir as pessoas na expressão da sua individualidade, na arte de aprender e aprender na criação de sua própria história. Observa, além disso, os seguintes princípios:

- Integridade;
- Lealdade;
- Esforço criativo;
- Compromisso com o futuro;
- Aprender sempre;
- Na geração de utilidades no foco do cliente;
- Na inovação como uma vantagem competitiva;
- Na contínua e deliberada evolução das competências;
- No lucro válido;
- No conhecimento como gerador de prosperidade;
- Numa conduta empresarial exemplar reconhecida pela sociedade;
- Em parcerias cooperativas;
- Na responsabilidade social e na sustentabilidade.

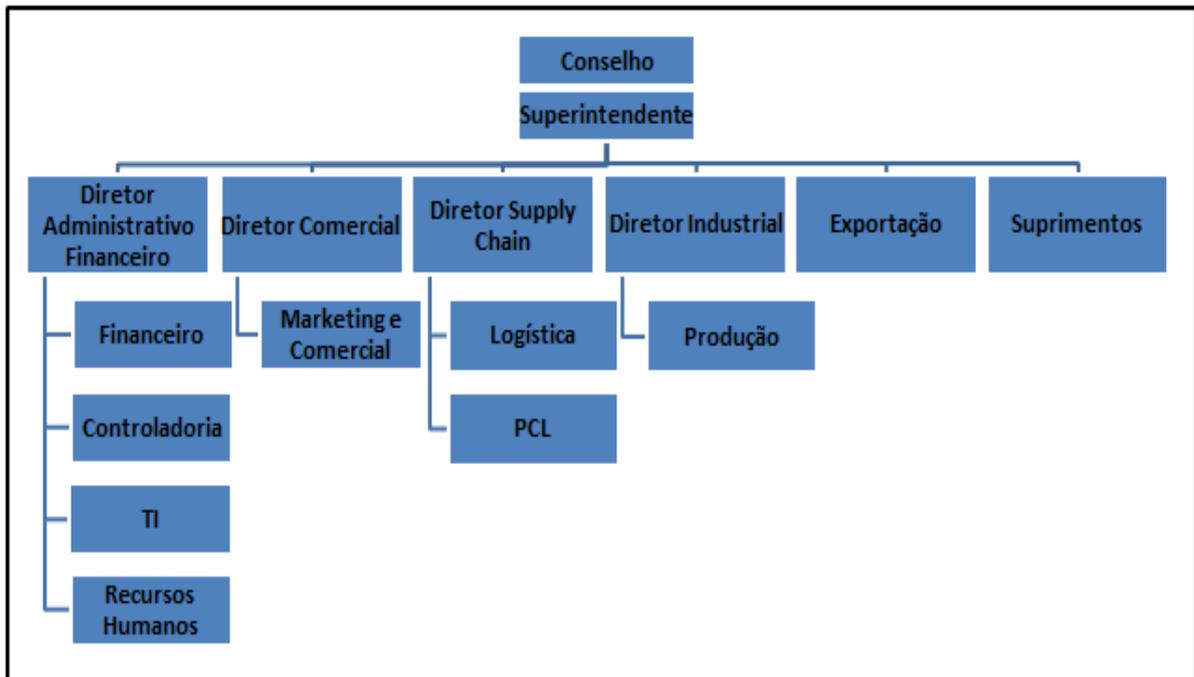


**Figura 8: Instalações da Credeal Manufatura de Papéis Serafina Corrêa/RS**  
**Fonte:** Dados secundários, Credeal, 2014.

#### **4.1.1 Organograma geral**

A figura 9 apresenta a estrutura organizacional da Empresa Credeal Manufatura de Papéis Ltda. Começando acima um Conselho, logo abaixo um Superintendente, que são ligados a este: o Diretor Administrativo/Financeiro, Diretor Comercial, Diretor Supply Chain, Diretor Industrial, e os setores de Exportação e Suprimentos.

O Diretor Administrativo/Financeiro tem sob sua responsabilidade os setores: Financeiro, Controladoria, Tecnologia da Informação e Recursos Humanos. A Diretoria Comercial tem sob sua responsabilidade o departamento de Marketing e Comercial. O Diretor de Suplly Chain está ligado a Logística e o Planejamento e Controle de Produção. E por fim, o Diretor Industrial acompanha o setor de produção.



**Figura 9: Organograma geral da empresa Credeal Manufatura de Papéis Ltda.**

Fonte: Dados secundários, Credeal, 2014.

Há cerca de um ano, em virtude das dificuldades enfrentadas diariamente entre os departamentos de Marketing e Comercial que trabalhavam de forma independente e com constantes falhas nos processos, falta de informações e comunicação entre os departamentos, foi proposta à diretoria da empresa Credeal a integração dos setores. Era uma mudança bastante ousada, pois alteraria o modo como os 12 funcionários de ambos os setores trabalhavam, bem como mexeria nas estruturas hierárquicas da empresa. Além disso, a mudança repercutiria na equipe externa que conta com 64 RCAs, no atendimento aos clientes que atualmente são aproximadamente 7.500 clientes ativos espalhados em todos os estados brasileiros, além de exportar para mais de 20 países.

Para assegurar que o processo desse certo, tudo foi cuidadosamente planejado e estruturado: Reuniões, avaliações, definições de funções e estratégias. Então, depois de um período de, aproximadamente três meses, as primeiras atividades concretas de integração dos setores começaram a se realizar.

E, agora, depois de um ano da implantação da integração, deseja-se saber que benefícios e resultados essa integração dos setores de Marketing e Vendas trouxe à empresa.

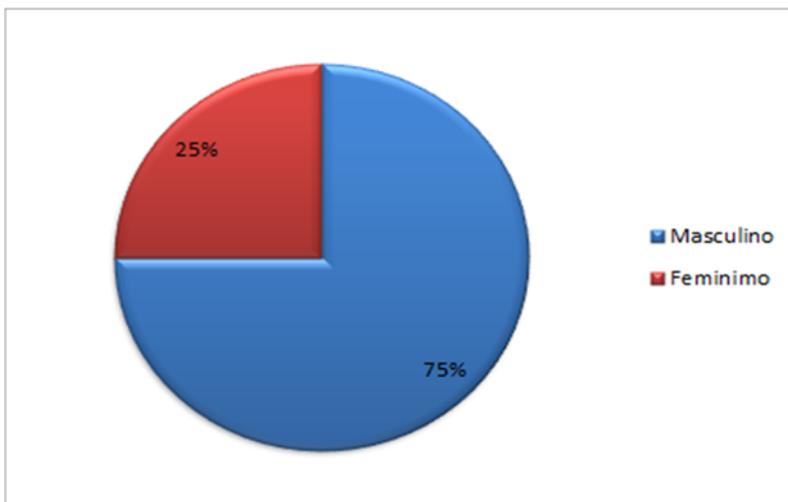
## 4.2 ANÁLISE DA PESQUISA

Conforme mencionado no capítulo do método, neste estudo utilizou-se a técnica de coletas de dados por meio de questionário. As seções abaixo apresentam o perfil dos respondentes e a análise dos resultados.

### 4.2.1 Perfil dos respondentes

O perfil dos respondentes visa estabelecer o conhecimento de algumas características dos funcionários dos setores de Marketing e Comercial/Vendas da empresa, além dos RCAs, como o gênero, idade, grau de instrução e tempo de trabalho na empresa.

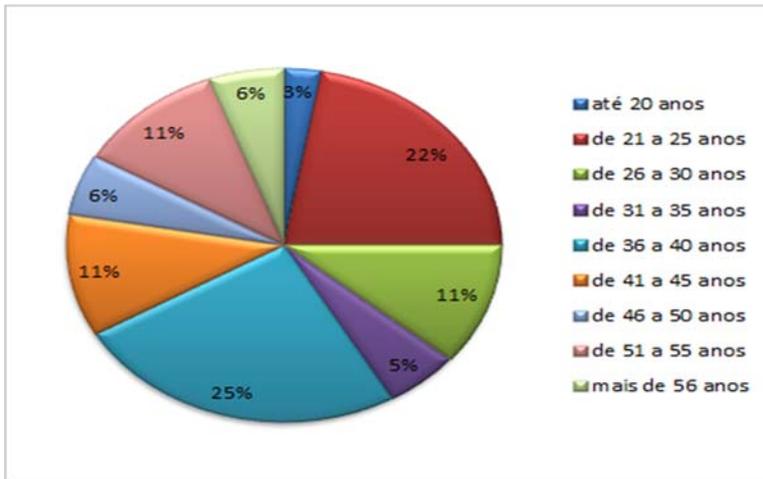
#### Classificação por gênero



**Gráfico 1: Gênero dos pesquisados**  
**Fonte:** Dados primários, outubro, 2014.

No gráfico 1, se pode observar o sexo dos entrevistados, onde baseado nos dados colhidos, mostra que 75% dos funcionários do setor de Marketing e Comercial da Credeal são do gênero masculino enquanto 25% são do gênero feminino.

### Classificação por idade

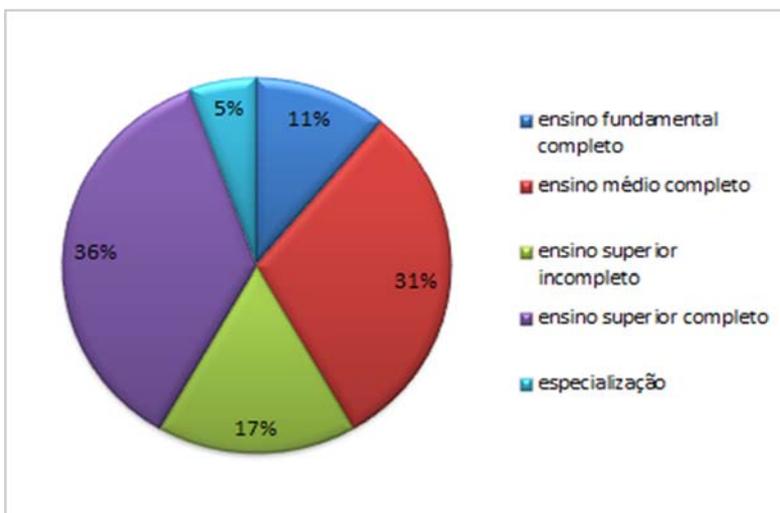


**Gráfico 2: Idade dos pesquisados**

Fonte: Dados primários, outubro, 2014.

Observa-se no gráfico 2, a representação da idade dos pesquisados da equipe do Marketing e Comercial, onde de acordo com os dados colhidos através dos questionários demonstra que a maioria dos funcionários com 25% dos respondentes tem idade entre 36 a 40 anos.

### Classificação por grau de instrução

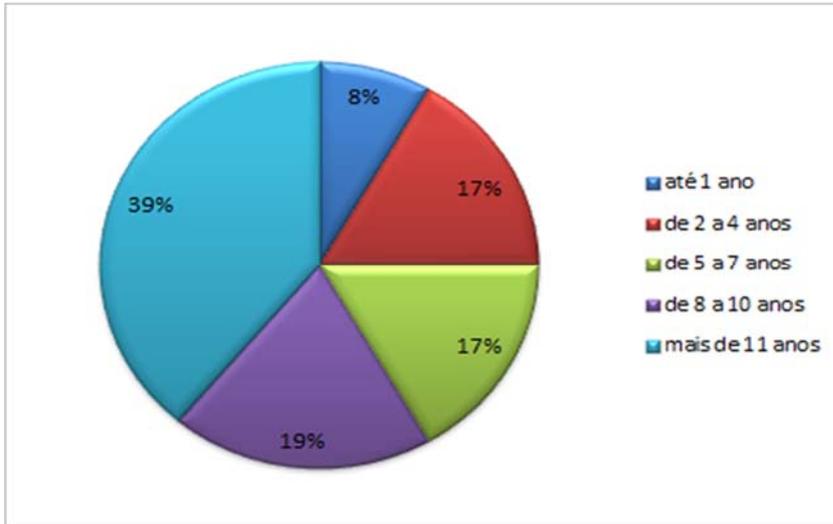


**Gráfico 3: Instrução dos pesquisados**

Fonte: Dados primários, outubro, 2014.

Observa-se no gráfico 3, que o nível de escolaridade da maioria dos funcionários do setor de Marketing e Comercial tem ensino superior completo representando 36% dos pesquisados.

### Classificação por tempo de trabalho na empresa



**Gráfico 4: Tempo de trabalho na empresa**

Fonte: Dados primários, outubro, 2014.

No gráfico 4, observa-se que 39% dos funcionários do Marketing e Comercial trabalham a mais de 11 anos na empresa.

### 4.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A técnica de coleta e análise de dados aplicada possibilitou o entendimento das opiniões dos pesquisados. Abaixo apresenta a análise da pesquisa realizada, para melhor compreender os resultados obtidos as análises foram separadas entre os respondentes da equipe interna (Marketing e Comercial) e equipe externa (RCAs).

A pesquisa foi realizada entre os dias 25 de setembro de 2014 e 04 de outubro de 2014, através da aplicação de um questionário para os 12 funcionários da equipe interna de Marketing e Comercial, além de 64 RCAs, da equipe externa, aos quais foram dados tempo e orientação, sendo que retornaram para tabulação 11 questionários da equipe interna e 23 questionários da equipe externa, que correspondem a 44% dos questionários enviados. Para a equipe interna de Marketing e Comercial foi disponibilizado uma urna, onde foram depositados os questionários respondidos, para equipe externa (RCAs), foi disponibilizado um e-mail alternativo de outro departamento para o envio dos questionários respondidos, o que conferiu que as respostas não fossem identificadas.

**1- Quais foram as mudanças que você percebeu no seu trabalho com a integração dos setores de Marketing e Comercial?**

Equipe interna ( Marketing e Comercial)			Equipe externa ( RCAs)		
Resposta	Frequência de repetições	% de repetições	Resposta	Frequência de repetições	% de repetições
Informações mais rápidas	5	23,81%	Informações corretas	8	29,63%
Melhorou a comunicação	4	19,05%	Agilidade na solução de problemas	5	18,52%
Informações corretas	3	14,29%	Aceitação de sugestões	4	14,81%
Oportunidades de crescimento	3	14,29%	Aumento nas vendas	3	11,11%
Conhecimento da criação dos produtos até as vendas	2	9,52%	Suporte das equipes	3	11,11%
Conhecimento de mercado	2	9,52%	Pessoas dispostas a ajudar	1	3,70%
Motivação para trabalhar	2	9,52%	Acesso fácil a todos da equipe interna sem intervenções	1	3,70%
			Mais agilidade nos lançamentos	1	3,70%
			Empresa ouvindo melhor os clientes	1	3,70%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100,00%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 1- Tabulação da questão 01 do questionário de pesquisa.**

**Fonte:** Dados primários, outubro, 2014.

Através da análise da tabela acima, pode-se observar que ambas as equipes destacaram uma melhora nas informações como a principal mudança percebida no seu trabalho totalizando 16 citações, a equipe interna destaca também com alto número de citações a melhora na comunicação e a equipe externa agilidade na solução de problemas e a aceitação de sugestões.

Alguns exemplos ilustrados abaixo:

- “Com a junção dos setores tivemos a oportunidade de conhecer todo processo de criação dos produtos até as vendas” (Entrevistado 07).

- “Acreditamos que ganhamos agilidade nas soluções de alguns problemas encontrados principalmente no decorrer do “voltas às aulas”; esses problemas anteriormente eram demorados para serem solucionados, perdendo até mesmo clientes por conta disto” (Entrevistado 14).

Os dados encontrados corroboram com Kotler, Rackham, Krishnaswamy (2006, p. 46), ao afirmarem que para obter agilidade nas informações entre os departamentos, a organização deve montar um banco de dados partilhado, com contínuo aprimoramento.

**2- E que mudanças você percebeu na empresa como um todo depois da integração dos setores de Marketing e Comercial?**

Equipe interna ( Marketing e Comercial)			Equipe externa ( RCAs)		
Resposta	Frequência de repetições	% de repetições	Resposta	Frequência de repetições	% de repetições
Melhoria nas informações	4	28,57%	Melhoria nas informações	7	21,21%
Eficiência nos processos	4	28,57%	Comprometimento	6	18,18%
Melhor resultado	3	21,43%	Melhoria no mix de produtos	6	18,18%
Valorização e reconhecimento	1	7,14%	Toda empresa mais próxima da equipe de vendas	4	12,12%
Empresa funcionando com mais energia	1	7,14%	Mais ligada as necessidades dos clientes	3	9,09%
Comprometimento participativo	1	7,14%	Motivação equipe interna e externa	2	6,06%
			Agilidade na condução dos negócios e nas tomadas de decisões	1	3,03%
			Percepção do marketing nas vendas	1	3,03%
			Mais respeito as sugestão dos representantes	1	3,03%
			Diminuição da burocracia nos processos	1	3,03%
			Mais atenta as necessidades do mercado	1	3,03%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 2- Tabulação da questão 02 do questionário de pesquisa.**

**Fonte:** Dados primários, outubro, 2014.

Observa-se na tabela acima, que as duas equipes destacam melhorias nas informações como a principal mudança percebida na empresa como um todo depois da integração entre Marketing e Comercial, com 11 citações, a equipe interna citou também com alto número de respondentes, a eficiência nos processos e a equipe externa, o comprometimento e a melhoria no mix de produtos.

Alguns exemplos ilustrados abaixo:

- “Observamos que a principal mudança que existe agora é as informações, pois antes era difícil de conseguir e ter uma resposta” (Entrevistado 24).

- “A principal foi “a mudança humana”, de perceber as informações que os representantes estão passando” (Entrevistado 19).

Essas afirmações das equipes que afirmam a melhoria nas informações como principal mudança depois da integração, vão ao encontro das palavras Freitas (1993) ao destacar que não existe administração sem ter as informações necessárias e as empresas que serão vitoriosas são aquelas que tiverem vantagem nas informações.

### 3- Quais foram os benefícios que a integração trouxe para o seu trabalho?

Equipe interna (Marketing e Comercial)			Equipe externa (RCAs)		
Resposta	Frequência de repetições	% de repetições	Resposta	Frequência de repetições	% de repetições
Motivação	5	27,78%	Suporte do marketing nas vendas	8	28,57%
Comunicação	3	16,67%	Facilidade de obter informações	7	25,00%
Conhecimento	3	16,67%	Mais promotores de vendas	4	14,29%
Oportunidades	3	16,67%	Motivação	3	10,71%
Melhorias nos processos	2	11,11%	Fácil acesso a todos da equipe interna	3	10,71%
Felicidade	1	5,56%	Cumprimento dos acordos	2	7,14%
Troca de experiências	1	5,56%	Interatividade	1	3,57%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 3- Tabulação da questão 03 do questionário de pesquisa.**

**Fonte:** Dados primários, outubro, 2014.

Observa-se na tabela acima, que as duas equipes tem visões diferentes quanto aos benefícios trazidos pela integração para o seu trabalho. A equipe interna destaca a motivação como principal benefício com 5 citações. No entanto, a equipe externa com 8 citações, destaca como principal benefício o suporte do marketing nas vendas. A equipe interna também citou a comunicação, o conhecimento e as oportunidades, e a equipe externa a facilidade de obter informações, mais promotores de vendas e a motivação.

Alguns exemplos ilustrados abaixo:

-“Para mim o principal benefício é que depois da integração conseguimos nos comunicar com todos”. (Entrevistado 04).

- “Estou muito motivado, independente de vender ou não, e quando a pessoa está motivada a produtividade aumenta” (Entrevistado 08).

Tais dados citados pela equipe interna que considera a motivação como principal benefício para seu trabalho, são confirmados por Chiavenato (2004) ao dizer que a motivação é um fator interno que merece toda atenção, pois é através da motivação que os colaboradores demonstram prazer na realização de suas tarefas e se sentem realizados com os resultados.

Ao encontro das afirmações da equipe externa, Las Casas (2002) afirma que os elementos básicos de marketing estão relacionados diretamente nas atividades de vendas.

#### **04. Quais foram os benefícios que a integração trouxe para a empresa como um todo?**

Equipe interna ( Marketing e Comercial)			Equipe externa ( RCAs)		
Resposta	Frequência de repetições	% de repetições	Resposta	Frequência de repetições	% de repetições
Lucratividade	6	27,27%	Melhorou o relacionamento	9	32,14%
Melhoria nos processos	4	18,18%	Agilidade	8	28,57%
Agilidade	4	18,18%	Lucratividade	4	14,29%
Aumento de informações para desenvolvimento das coleções	3	13,64%	Maior organização	4	14,29%
Satisfação dos colaboradores	2	9,09%	Satisfação dos colaboradores	2	7,14%
Controle dos gastos Marketing e Comercial	2	9,09%	Lideranças definidas	1	3,57%
Diminuição dos custos desnecessários	1	4,55%			
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 04- Tabulação da questão 04 do questionário de pesquisa.**

**Fonte:** Dados primários, outubro, 2014.

Através da análise da tabela cima, pode-se observar que para a equipe interna a lucratividade foi destacada com 6 citações pelos respondentes como o principal benefício que a integração trouxe para a empresa. No entanto, para a equipe externa com 9 citações, o relacionamento foi o maior benefício que a integração trouxe para a empresa. A equipe interna citou também com alto número de respondentes, as melhorias nos processos, agilidade e a equipe externa, a agilidade, lucratividade e maior organização.

Alguns exemplos ilustrados abaixo:

- “Com certeza foi o lucro o principal benefício, porque os processos estão corretos, com menos custos e mais vendas”. (Entrevistado 33).

- “Melhorou muito o relacionamento com nós representantes, era muito complicado falar certos assuntos com o pessoal de dentro da empresa” (Entrevistado 30).

Corroborando com a equipe interna no que diz respeito à lucratividade, Kotler, Rackham, Krishnaswamy, (2006, p. 53) acrescentam que “a integração entre Marketing e Vendas quando bem alinhada tem uma meta em comum: que é a geração de uma receita rentável e cada vez maior”.

Ao encontro das afirmações da equipe externa os autores Kotler, Rackham, Krishnaswamy, (2006, p. 46) afirmam que “a relação entre os departamentos de Marketing e Vendas vai mudando à medida que cada grupo amadurece”.

## 05. Você vê algum ponto negativo ou conflito nessa integração? Qual?

Equipe interna (Marketing e Comercial)			Equipe externa (RCAs)		
Resposta	Frequência de repetições	% de repetições	Resposta	Frequência de repetições	% de repetições
Não foi apontado pontos negativos ou conflitos	0	0,00%	Marketing não deve se envolver em questões comerciais.	2	40,00%
			Desgaste internamente entre as lideranças	1	20,00%
			Algumas atividades não se concretizaram devido a grande oferta de idéias	1	20,00%
			Ansiedade muitas vezes em virtude das necessidades dos clientes	1	20,00%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 5- Tabulação da questão 05 do questionário de pesquisa.**

**Fonte:** Dados primários, outubro, 2014.

Observa-se na tabela 5, que o grupo de pesquisados da equipe interna mostrou-se unânime em afirmar que não existem conflitos ou pontos negativos na integração.

No entanto, para equipe externa existem pontos negativos ou conflitos nessa integração, 2 citações afirmam que o marketing não deve se envolver em questões comerciais.

Alguns exemplos ilustrados abaixo:

-“Não houve nenhum conflito ou ponto negativo com a integração, na realidade ocorreram melhorias” (Entrevistado 05).

-“A integração foi ótima, agora temos uma aproximação maior com toda a equipe interna, facilitando meu trabalho, mas o marketing somente deve tratar assuntos referentes a produtos e não comerciais” (Entrevistado 20).

Os dados da equipe interna corroboram o que os autores Kotler, Rackham, Krishnaswamy (2006, p. 46) sugerem ao afirmarem que “com os setores de o Marketing e Vendas totalmente integrados, as fronteiras desaparecem; os grupos reformulam o relacionamento para partilhar estruturas, sistemas e recompensas”.

Para os respondentes da equipe externa, que afirmam que a equipe de marketing não pode se envolver em questões comerciais, esses dados comprovam o que os autores Kotler, Rackham, Krishnaswamy (2006, p. 51) ao afirmarem que:

o marketing é responsável em gerar preferência pela marca, criar um plano de marketing e buscar *leads* para venda antes de entregar a execução e o acompanhamento das vendas, essa visão impede que o marketing se envolva em atividades de vendas, sendo assim, deixa o marketing focado em atividades estratégicas.

## **06. Com as equipes integradas, o relacionamento entre os colegas melhorou? Por quê?**

Equipe interna ( Marketing e Comercial)			Equipe externa ( RCAs)		
Resposta	Frequência de repetições	% de repetições	Resposta	Frequência de repetições	% de repetições
Formou uma equipe mais unida	6	30,00%	Formou uma equipe mais unida	6	40,00%
Mais confiança	3	15,00%	Todos estão dispostos a ajudar	4	26,67%
Compartilhamento de ideias	3	15,00%	Maior diálogo entre a equipe externa	3	20,00%
Conhecimento do trabalho no todo	2	10,00%	Relacionamento mais forte com a equipe interna	2	13,33%
Conflitos solucionados no momento	2	10,00%			
Processos definidos não geram conflitos	1	5,00%			
Todos sabem as limitações dos colegas	1	5,00%			
Processos mais claros de cada um	1	5,00%			
Equipe mais responsável ajudou o relacionamento	1	5,00%			
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 06- Tabulação da questão 06 do questionário de pesquisa.**

**Fonte:** Dados primários, outubro, 2014.

O grupo pesquisado mostrou-se unânime em afirmar que o relacionamento entre colegas melhorou com as equipes integradas, na tabela 07, pode-se observar que as duas equipes destacaram que formou uma equipe mais unida com 12 citações. A equipe interna citou também com 3 repetições mais confiança e compartilhamento de ideias e a equipe externa, todos estão dispostos a ajudar e maior diálogo entre a equipe externa.

Alguns exemplos ilustrados abaixo:

- “Melhorou muito, para mim os departamentos de Marketing e Comercial não tinham afinidade, eu não tinha apoio da equipe quando precisa alguma informação ou ajuda para resolver algum assunto em que precisava de auxílio do marketing” (Entrevistado 11).

- “Teve uma melhora significativa, percebe-se que todos estão bem unidos, isso é gratificante para mim, pois nas outras empresas que represento não tem isso” (Entrevistado 32).

Tais dados da equipe externa vão ao encontro das palavras de Kotler, Rackham, Krishnaswamy (2006) ao afirmarem que quando Marketing e Vendas estão integrados, compartilham uma forte cultura “sucesso ou fracasso juntos”.

**07. A integração dos setores de Marketing e Comercial contribuiu para a disseminação de informações que antes ficavam restritos a um setor? Explique.**

Equipe interna ( Marketing e Comercial)			Equipe externa ( RCAs)		
Resposta	Frequência de repetições	% de repetições	Resposta	Frequência de repetições	% de repetições
Informações importante surgiram	5	29,41%	As informações são repassadas para todos	5	27,78%
Decisões importantes tomadas em conjunto	4	23,53%	Informações de mercado disponibilizadas	4	22,22%
Facilidade na troca das informações	3	17,65%	Facilidade na troca de informações	3	16,67%
Pesquisas feitas em conjunto	2	11,76%	Respostas imediata	2	11,11%
Novas ideias transmitidas para todos envolvidos	1	5,88%	Respostas rápidas repassadas para a equipe externa	1	5,56%
Melhor condições de acompanhar os processos	1	5,88%	Marketing entende Comercial e vice versa	1	5,56%
Equipes próximas facilita troca de informações	1	5,88%	Não existe comercial sem o marketing	1	5,56%
			Informações circulam naturalmente	1	5,56%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 07- Tabulação da questão 07 do questionário de pesquisa.**

**Fonte:** Dados primários, outubro, 2014.

O grupo pesquisado mostrou-se unânime em afirmar que a integração contribuiu para a disseminação de informações que antes ficavam restritos a um setor. Observa-se na tabela 07, a equipe interna com 5 citações destacam que informações importantes surgiram, no entanto, e para a equipe externa com 5 citações entre os pesquisados destacaram que as informações são repassadas para todos, sendo como o principal motivo que auxiliou a disseminação das informações que eram restritas aos setores. A equipe interna citou também com alto número de respondentes, as decisões importantes tomadas em conjunto e a equipe externa, as informações de mercado disponibilizadas.

Alguns exemplos ilustrados abaixo:

- “Sim, com a integração entre setores, sempre geram novas ideias que devem ser transmitidas para todos os envolvidos” (Entrevistado 11).
- “Sim, porque antes ficávamos sem respostas agora temos a resposta imediata me ajudando no meu trabalho” (Entrevistado 27).

As afirmações das equipes vai ao encontro da definição de Goranson, (1997) ao destacar que integrar é obter uma operação mais eficiente dos processos de negócio de uma organização e entre eles, compreendendo as pessoas, máquinas e informação, de acordo com os objetivos de cada empresa.

**08. Você acha que o trabalho dos setores de Marketing e Comercial unidos, com metas e objetivos unificados, pode ajudar a melhorar os resultados da empresa? Por quê?**

Equipe interna ( Marketing e Comercial)			Equipe externa ( RCAs)		
Resposta	Frequência de repetições	% de repetições	Resposta	Frequência de repetições	% de repetições
Melhorias nos produtos	3	21,43%	Melhoria nos produtos	4	19,05%
Novas habilidades	2	14,29%	Reflete em vendas	3	14,29%
Maior apoio as equipes	2	14,29%	Desenvolvimento de soluções	2	9,52%
Todos com o mesmo pensamento	1	7,14%	Compartilhamento de conhecimento	2	9,52%
Desenvolvimento de tarefas em conjunto	1	7,14%	Cientes satisfeitos	2	9,52%
Todos em busca do mesmo resultado	1	7,14%	Novas habilidades	1	4,76%
Aprimorou os conhecimentos da equipe	1	7,14%	Equipe mais motivada para trabalhar	1	4,76%
Foco no resultado em conjunto	1	7,14%	Melhora a exposição dos produtos no ponto de venda	1	4,76%
Custos menores para empresa	1	7,14%	Melhor capacidade de suporte	1	4,76%
Trabalho mais produtivo	1	7,14%	Informações melhores sobre produtos e mercados	1	4,76%
			Equipe capacitada para treinar pessoal nos pontos de vendas	1	4,76%
			Uma área complementa a outra	1	4,76%
			Evita erros em informações	1	4,76%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 8- Tabulação da questão 08 do questionário de pesquisa.**

**Fonte:** Dados primários, outubro, 2014.

O grupo pesquisado mostrou-se unânime em afirmar que o trabalho dos setores de Marketing e Comercial unidos, com metas e objetivos unificados, pode ajudar a melhorar os resultados da empresa. Na tabela 8, pode-se observar que as duas equipes consideram as melhorias nos produtos com 7 citações como fator favorável para melhorar os resultados da empresa. A equipe interna também destaca com 2 citações, as novas habilidades e maior apoio as equipes e para a equipe externa, reflete nas vendas e o desenvolvimento de soluções, compartilhamento de conhecimento e clientes satisfeitos.

Alguns exemplos ilustrados abaixo:

- “Pode ajudar muito, porque as equipes estão unidas para ajudar e melhorar nossos produtos, que por sinal a coleção está muito bonita” (Entrevistado 18).
- “Sim, porque os produtos estão melhores e vão dar mais lucro para a empresa”. (Entrevistado 07).
- “Sim, tudo ficou melhor, isso reflete na satisfação dos nossos clientes” (Questionário 29).

Ao encontro das afirmações dos respondentes os autores Kotler, Rackham, Krishnaswamy (2006, p. 53) complementam que “quando a relação entre o Marketing e Vendas estiver bem integrada e planejada de forma correta, vai ajudar a empresa a atender melhor os clientes hoje e a criar produtos melhores para o futuro”.

## **9. Na sua opinião, o que deve ser feito para melhorar ou manter a sinergia entre as equipes?**

Equipe interna ( Marketing e Comercial)			Equipe externa ( RCAs)		
Resposta	Frequência de repetições	% de repetições	Resposta	Frequência de repetições	% de repetições
Mais incentivos	4	25,00%	Mais reuniões participativas	6	21,43%
Programa remuneração	3	18,75%	Incentivos	5	17,86%
Reuniões mais frequentes	2	12,50%	Continuar com os trabalhos que estão sendo feitos	4	14,29%
Manter a motivação	2	12,50%	Treinamentos	4	14,29%
Manter a comunicação	2	12,50%	Equipe interna mais em campo	3	10,71%
Esclarecimentos de atritos no momento	1	6,25%	Manter a comunicação	3	10,71%
Manter União e respeito	1	6,25%	Cada um cuidar do seu trabalho	1	3,57%
Reconhecimento	1	6,25%	Criar planos de reconhecimento	1	3,57%
			Procurar apoiar o novo	1	3,57%
	<b>16</b>	<b>100,00%</b>		<b>28</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 9- Tabulação da questão 09 do questionário de pesquisa.**

**Fonte:** Dados primários, outubro, 2014.

Observa-se que na tabela 9, para os pesquisados da equipe interna, consideram que são necessários mais incentivos para melhorar ou manter a sinergia das equipes, com 4 citações. Para a equipe externa as reuniões participativas é a principal melhoria que deve ser feita, com 6 citações. A equipe interna citou também, programa remuneração, reuniões mais frequentes, manter a motivação e manter a comunicação e a equipe externa, os incentivos, continuar com os trabalhos que estão sendo feitos e treinamentos.

Alguns exemplos ilustrados abaixo:

- “Está muito bom o trabalho depois da integração, um ponto que acho que deveria ter uma melhora é ter mais incentivos, algumas premiações ou cursos para o nosso desenvolvimento profissional e pessoal” (Entrevistado 14).

- “O que não pode acontecer é parar os trabalhos que estão sendo realizados, nunca tivemos um acompanhamento como temos agora, de envio das metas, das ligações das assessoras todos os dias e de ligações solicitando opiniões sobre os produtos e mercado” (Entrevistado 22).

Percebe-se que as equipes tem opiniões diferentes no que diz respeito às melhorias, para equipe interna a principal melhoria é os incentivos. Kotler, Rackham, Krishnaswamy (2006, p. 46), afirmam que “se a organização não alinhar de forma correta os incentivos, as equipes também entram em conflito por coisas aparentemente simples”.

No entanto, a equipe externa destaca as reuniões participativas como principal melhoria para manter a sinergia entre as equipes. Os dados corroboram com o que os autores

Kotler, Rackham, Krishnaswamy (2006, p. 48) trazem, ao afirmarem que “para melhorar o relacionamento entre Marketing e Vendas é importante promover reuniões regulares”.

**10. Que atividades, hoje, os setores de Marketing e Comercial realizam juntos? Você acha isso importante? Por quê?**

Equipe Interna ( Marketing e Comercial)			Equipe Externa ( RCAs)		
Resposta	Frequência de repetições	% de repetições	Resposta	Frequência de repetições	% de repetições
Convenções e eventos	6	13,64%	Apresentações das coleções para clientes	10	37,04%
Treinamento para clientes	6	13,64%	Convenções e eventos	9	33,33%
Acompanhamento das vendas e resultados	5	11,36%	Campanhas de vendas	6	22,22%
Avaliação de desempenho das coleções	5	11,36%	Busca pela percepção dos produtos	1	3,70%
Campanhas de vendas	5	11,36%	Informações sobre a concorrência	1	3,70%
Definição do mix de produtos	4	9,09%			
Apresentação resultados de vendas	4	9,09%			
Desenvolvimento de catálogos	4	9,09%			
Acompanhamento do desenvolvimento das coleções	3	6,82%			
Visitas em clientes	2	4,55%			
	<b>44</b>	<b>100,00%</b>		<b>27</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 10- Tabulação da questão 10 do questionário de pesquisa.**

**Fonte:** Dados primários, outubro, 2014.

Segundo os dados levantados e tabulados, o grupo mostrou-se unânime em afirmar que todas as atividades realizadas entre os setores de Marketing e Comercial são importantes, as principais citações apontadas pelas equipes foram em relação as convenções e eventos, apresentações das coleções para clientes e os treinamentos para clientes como as principais atividades realizadas juntos.

Alguns exemplos ilustrados abaixo:

- “Depois da integração começamos a participar no desenvolvimento do catálogo, ajudamos na escolha dos itens para a nova coleção e também nas convenções, isso é muito importante e gratificante, porque estamos aprendendo cada vez mais para ajudar a empresa crescer” (Entrevistado 29).

- “Agora fizemos junto com o pessoal do marketing os treinamentos para os clientes, também fizemos as apresentações dos resultados dos representantes para a diretoria e toda equipe do marketing junto, é muito importante para a empresa crescer junto com os funcionários” (Entrevistado 35).

- “Fizemos várias atividades: as campanhas de vendas, apresentações para os clientes, convenções e muito mais, acredito que é importante para o crescimento de todos e a empresa ganha com isso porque os resultados sempre são positivos” (Entrevistado 04).

- “Todas as atividades que são realizadas juntas são importantes, principalmente as apresentações que a equipe interna realiza para nossos clientes, é muito diferente do que era antes, porque tem o pessoal das duas equipes envolvidas e o comercial acaba conhecendo os clientes de perto e criando relacionamento” (Entrevistado 02).

- “São muito importantes, agora quando tenho convenções de clientes participa o pessoal do marketing e do comercial, me dando apoio nas apresentações” (Entrevistado 30).

Tais dados encontrados corroboram o que os autores Kotler, Rackham, Krishnaswamy (2006, p. 48) dizem, ao afirmarem que o grupo de “Marketing e Vendas quando integrado deve trabalhar junto em conferências de clientes, feiras e eventos”.

#### 4.4 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Através da pesquisa realizada e como forma de recomendação, a fim de fortalecer o relacionamento e a sinergia entre as equipes e melhorar o resultado da empresa, apresentam-se sugestões à empresa:

- a) Proporcionar cursos específicos para cada função como forma de incentivos para a equipe interna e aprimoramento dos conhecimentos;
- b) Montar um plano de recompensas comum para a equipe interna de Marketing e Comercial, ao atingimento das metas da empresa;
- c) Planejar reuniões participativas com os RCAs e equipe interna, a fim de se obter maior aproximação buscando juntar o máximo de informações possíveis em prol da empresa;
- d) Sugere-se aumentar os incentivos para os RCAs, com premiações por metas de vendas atingidas mensalmente;
- e) Aumentar os treinamentos para os RCAs, com treinamentos semestrais ao invés de anuais.

Pode-se verificar a importância na busca da implantação das sugestões por terem sido apontadas como resultado da pesquisa realizada, bem como continuar com as práticas que estão sendo realizadas em conjunto, pois que até o momento estão sendo satisfatórias para as equipes e para as empresas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho monográfico, realizado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração teve como objetivo principal: Verificar as mudanças, os pontos positivos e negativos da integração entre os setores de Marketing e Comercial na empresa Credeal Manufatura de Papéis Ltda, umas das maiores fabricantes de cadernos do Brasil.

A necessidade dessa integração deu-se principalmente pela falta de sincronismo entre os departamentos de Marketing e Comercial, que trabalhavam de forma independente, sendo causadores de muitas falhas ocasionadas por não estarem trabalhando em conjunto em busca dos propósitos da empresa.

Através deste estudo de caso foi possível observar a importância da integração entre as áreas de Marketing e Comercial da empresa, confirmada pela pesquisa aplicada para os funcionários internos de Marketing e Comercial e RCAs, os quais perceberam claramente as mudanças obtidas.

Após um ano da integração entre os departamentos os resultados já estão sendo vistos de maneira satisfatória pelas áreas e principalmente pela empresa, inúmeros pontos positivos e vantagens foram apontadas pelos pesquisados, os quais foram unânimes em afirmar que a integração trouxe várias mudanças e benefícios para o seu trabalho e para toda a empresa.

Entre todas as mudanças trazidas pela integração, a mais importante e mais citada pelos respondentes diz respeito às informações, onde essas eram as principais causas de conflitos e problemas enfrentados pela empresa; após a integração essas falhas foram solucionadas através do aperfeiçoamento do banco de dados e o sincronismo das tarefas de cada um das equipes, evitando trabalhos desnecessários, o que gera menor custo e o principal objetivo alcançado, que é transmitir essas informações de maneira rápida, segura e correta.

Essa aproximação das equipes trabalhando em conjunto, trocando informações com a equipe externa e buscando cada vez mais a satisfação de nossos clientes, resultou em novos conhecimentos, tendo como principal consequência o surgimento de novas ideias, no qual, muitas delas já foram aplicadas na coleção 2015. Os resultados desse trabalho em conjunto até o momento estão sendo positivos, consequentemente as equipes estão mais motivadas, resultando maior lucratividade para a empresa e RCAs, os quais estão faturando mais e com maior valor agregado aos produtos. Muitas dessas novas ideias surgidas, devido ao curto espaço de tempo os resultados serão percebidos na coleção 2016, que já está em processo de desenvolvimento.

Com base nas análises apresentadas no trabalho, conclui-se que existem alguns pontos negativos nessa integração, os quais foram citados pela equipe externa, como principal conflito: a equipe de marketing se envolver em questões comerciais, o que pode prejudicar o relacionamento entre as equipes causando desgastes entre ambas as partes e afetando o desempenho da equipe externa de vendas.

Como forma de propagar os resultados encontrados através da pesquisa, os dados aqui contemplados, serão enviados ao Diretor de Marketing e Comercial para que sejam avaliadas as recomendações e colocadas em prática na medida do possível.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHURCHILL, G.A.JR.; PETER, J. Paul. **Marketing: Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora 2003.

COX, D.; GOOD, R. E. **How to build a marketing information system**. Harvard Business Review, Boston, v. 45, n. 3, may/jun. 1967.

CREDEAL MANUFATURA DE PAPÉIS. **Empresa**. Disponível em: <<http://www.credeal.com.br>>. Acesso em: 10 maio. 2014.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DIEHL, Astor A.; TATIM, Denise C. **Metodologia e técnica de pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DINIZ, Geraldo. **Trade Marketing: Possíveis conflitos no relacionamento com a força de vendas**. Rio de Janeiro: Mestrado em Administração, 2009.

FREITAS Henrique M. R. de. A. **A informação como ferramenta gerencial: um Tele sistema de informações de marketing para o apoio a decisão**. Porto Alegre: Ortiz, 1993.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GORANSON, H. T. **Human factors and enterprise integration**. Workshop 1 Report ICEIMT, 1997.

HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro. Saraiva. 1978.

HANSEN, P.H.K, **Managing integration in manufacturing systems: a model of objects and mechanisms for integration**. Proceedings from the 7 IPS Research Seminar, Fuglo, 1992.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; RACKHAM, Neil; KRISHNASWAMY, Suj. **Fim da guerra entre vendas e marketing**. Harvard Business Review, V. 8, N 7, P. 42-53, jul.2006.

LAS CASAS, A. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamentos e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAWRENCE, P., R.,; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MCCARTHY, E. Jerome. **Basic marketing: a managerial approach**. 6ª ed. Richard D. Irwin, Homewood, 1976.

MORGADO, Maurício Gerbaudo; GONÇALVES, Marcelo Neves (org). **Varejo: Administração de empresas comerciais**. 3. ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

NASCIMENTO, Eunice Maria. El Sayed, Kassem Mohamed. **Administração de Conflitos. Volume V – Gestão do Capital Humano**. Coleção Gestão empresarial – FAE Business School. Curitiba. Gazeta do povo, 2002, cap.4 p. 47-56. Disponível em [http://www.someeducacional.com.br/apz/gestao\\_conflitos/4.pdf](http://www.someeducacional.com.br/apz/gestao_conflitos/4.pdf). Acessado em 10/1014.

PAIVA, Paulo Roberto de. **Contabilidade Ambiental**. São Paulo: Atlas S.A, 2003.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PFIFFNER, J. M. & Sherwood, F. P. **Organização administrativa**. São Paulo, Bestseller. 1965.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcodes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. 2.ed. São Paulo: Negócio, 2000.

SANDHUSEN, R. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 2000. Saraiva, 2003.

STANTON, William J., SPIRO, Rosann. **Administração de Vendas**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

VERNADAT F. B. **Enterprise modeling and integration**, Principles and Applications, Chapman & Hall, 1996.

## APÊNDICE A – Questionário Aplicado

### Questionário Integração entre os setores de Marketing e Comercial

Prezado (a) Senhor (a),

Eu, **Ronedi Gregianin**, sou discente do Curso de Administração e estou desenvolvendo uma pesquisa sobre: **Integração entre Marketing e Comercial**.

Sendo assim, solicito a vossa contribuição com a pesquisa respondendo o questionário. Sua participação é de fundamental importância para o desenvolvimento e construção da pesquisa. Serão necessários apenas alguns minutos do seu tempo para uma breve reflexão e assim responder as questões. Você poderá solicitar esclarecimentos se necessário for e também optar por não participar desta pesquisa, sem nenhum ônus ou represálias. Asseguro que serão mantidos o sigilo e o anonimato.

Prazo de entrega do questionário será de **5 (cinco)** dias, onde o mesmo deverá ser depositado em uma urna que ficará sobre a mesa de reuniões do setor Marketing e Comercial, durante este período.

Desde já agradeço a sua colaboração.

#### I - Questionário

1. Quais foram as mudanças que você percebeu no seu trabalho com a integração dos setores de Marketing e Comercial?

---



---



---



---



---

2. E que mudanças você percebeu na empresa como um todo depois da integração dos setores de Marketing e Comercial?

---



---



---

---

---

3. Quais foram os benefícios que a integração trouxe para o seu trabalho?

---

---

---

---

---

4. Quais foram os benefícios que a integração trouxe para a empresa como um todo?

---

---

---

---

---

5. Você vê algum ponto negativo ou conflito nessa integração? Qual (is)?

---

---

---

---

---

6. Com as equipes integradas, o relacionamento entre os colegas melhorou? Por quê?

---

---

---

---

---

7. A integração dos setores de Marketing e Comercial contribuiu para a disseminação de informações que antes ficavam restritos a um setor? Explique.

---

---

---

---

---

8. Você acha que o trabalho dos setores de Marketing e Comercial unidos, com metas e objetivos unificados, pode ajudar a melhorar os resultados da empresa? Por quê?

---

---

---

---

---

9. Na sua opinião, o que deve ser feito para melhorar ou manter a sinergia entre as equipes?

---

---

---

---

---

10. Que atividades, hoje, os setores de Marketing e Comercial realizam juntos? Você acha isso importante? Por quê?

---

---

---

---

---

## **II – Dados de identificação**

### **1. Qual é o seu sexo?**

- homem
- mulher

### **2. Qual é a sua idade?**

- até 20 anos
- de 21 a 25 anos
- de 26 a 30 anos
- de 31 a 35 anos
- de 36 a 40 anos
- de 41 a 45 anos
- de 46 a 50 anos
- de 51 a 55 anos
- mais de 56 anos

### **3. Qual é a sua escolaridade?**

- ensino fundamental incompleto
- ensino fundamental completo
- ensino médio incompleto
- ensino médio completo
- ensino superior incompleto

ensino superior completo

especialização

**4. Há quanto tempo você trabalha na empresa?**

até 1 ano

de 2 a 4 anos

de 5 a 7 anos

de 8 a 10 anos

mais de 11 anos

**5. Qual é seu cargo na empresa?**

Funcionário do setor Marketing e Comercial ou gerente regional de vendas

Representante Comercial