



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

DAIANY RODRIGUES CONSOLI

## **OS CONFLITOS ENTRE AS ÁREAS DE MARKETING VERSUS VENDAS**

Assis  
2013

DAIANY RODRIGUES CONSOLI

## **OS CONFLITOS ENTRE AS ÁREAS DE MARKETING VERSUS VENDAS**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Administração de Empresas do Instituto de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito à obtenção do Certificado de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração.

**Orientador:** Professor Mestre João Carlos da Silva

Assis  
2013

## FICHA CATALOGRÁFICA

CONSOLI, Daiany Rodrigues.

Os conflitos entre as áreas de marketing versus vendas / Daiany Rodrigues Consoli.  
Fundação Educacional do Município de Assis – Fema: Assis, 2013.

64p.

Orientador: Professor Mestre João Carlos da Silva

Trabalho de conclusão de curso – Instituto Municipal de Ensino de Assis – IMESA.

1. Marketing1. 2. Vendas

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

# OS CONFLITOS ENTRE AS ÁREAS DE MARKETING VERSUS VENDAS

DAIANY CONSOLI

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

**Orientador:** Professor Mestre João Carlos da Silva

---

**Examinador:**

---

Assis  
2013

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por tudo que tem me proporcionado e por seu amor infinito. Dedico também à minha mãe e meu pai, que sempre me apoiaram em tudo, inclusive nestes quatro anos de faculdade. E por fim aos meus amigos incríveis que estão sempre presentes.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Professor Mestre João Carlos da Silva, que me auxiliou durante todo o trabalho, me passando seu conhecimento sobre a área analisada e pela infinita paciência para responder minhas inúmeras dúvidas, sugerindo ideias para que o trabalho ficasse mais rico e completo.

Deus não escolhe os capacitados, ele capacita os escolhidos.

## RESUMO

O presente trabalho é fundamentado em todas as questões que envolvem a venda, bem como o marketing utilizado com a finalidade de encantar, atrair e fidelizar clientes e os conflitos consequentes da integração destes dois departamentos na organização. O trabalho está dividido em três tópicos. O primeiro tópico aborda a fundamentação teórica do marketing, bem como seus conceitos e definições, os conceitos e definições de vendas, a motivação e capacitação dos colaboradores nas organizações e o composto de marketing. O segundo tópico trás uma análise sobre os conflitos nas organizações, centralizado nos conflitos gerados entre marketing e vendas, assim como os elementos desencadeadores destes conflitos e até mesmo seus pontos positivos, e discursa sobre a satisfação e lealdade dos clientes. Fala sobre suas expectativas em relação a um produto ou serviço e sobre o empenho das organizações em fidelizar seus clientes. No terceiro tópico é feito um estudo de caso da empresa Casas Bahia, com seu histórico, os aspectos gerais da mesma e a missão, visão e valores da empresa, bem como os conflitos percebidos na organização. O último tópico trata especificamente dos conflitos entre as áreas de marketing e vendas percebidos dentro da organização, bem como o modo que cada departamento atua.

**Palavras-Chave:** Marketing; Vendas; Conflitos.



## **ABSTRACT**

This work is based on all matters involving the sale and marketing used in order to enchant, attract and retain customers and conflicts resulting from the integration of these two departments in the organization. The work is divided into three topics. The first topic addresses the theoretical foundation of marketing as well as its concepts and definitions, concepts and definitions of sales, motivation and training of employees in organizations and the marketing mix. The second topic back an analysis of the conflicts in organizations, centered on conflicts generated between marketing and sales, as well as the elements that lead these conflicts and even its positives, and talks about the satisfaction and loyalty of customers. Talks about his expectations for a product or service and the commitment of organizations to retain their customers. The third topic is like a case study company Casas Bahia, with its history, the general aspects of the same and the mission, vision and values of the company, as well as the perceived conflicts in the organization. The last section deals specifically with the conflict between the areas of marketing and sales perceived within the organization, as well as how each department operates.

**Keywords:** Marketing; Sales; Conflict.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>11</b>
1.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE MARKETING .....	11
1.2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE VENDAS .....	20
1.3 MOTIVAÇÃO E CAPACITAÇÃO .....	27
1.4 COMPOSTO DE MARKETING .....	30
<b>2 OS CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>34</b>
2.1 CONFLITOS DE MARKETING E VENDAS .....	34
2.1.1 ELEMENTOS DESENCADEADORES DO CONFLITO .....	37
2.1.2 SATISFAÇÃO E LEALDADE DO CLIENTE.....	41
<b>3 O CASO DA EMPRESA CASAS BAHIA</b> .....	<b>45</b>
3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA .....	45
3.1.1 CRONOLOGIA.....	48
3.1.2 ASPECTOS GERAIS DA EMPRESA .....	50
3.1.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA.....	51
<b>4 OS CONFLITOS ENTRE MARKETING E VENDAS NA CASAS BAHIA</b> .....	<b>52</b>
4.1 CONFLITOS EXISTENTES DENTRO DA ORGANIZAÇÃO.....	52
4.2 ORGANOGRAMA DA EMPRESA .....	54
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>58</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>60</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho objetivou analisar em que medida os conflitos intra organizacionais influenciam positiva ou negativamente no desenvolvimento da criatividade na empresa.

É comum encontrar em uma empresa, divisões com um ou mais pontos, bastante específicos ou que muitas vezes resulta em conflitos. Também, será discutida a importância de haver uma boa integração entre duas das mais importantes funções de uma empresa, quais sejam: marketing e vendas.

Dentro desse contexto, as principais áreas de conflito entre estas duas funções e as causas de tais conflitos. Pretende-se acima de tudo salientar que as razões dos conflitos, apesar de complexas, podem ser entendidas, e mais ainda, que os mesmos possam ser atenuados, como por exemplo, por meio de programas de treinamento e cooperação entre as funções.

Assim sendo, a empresa precisa deixar muito claro os papéis das duas áreas, para minimizar qualquer tipo de conflito, tendo em vista, que as empresas precisam estar preparadas para competir no mercado atual.

Com a melhoria e acesso das classes menos favorecidas, observamos um aumento constante na demanda de vários produtos e serviços, porém os clientes estão cada vez mais exigentes e não se contentam com um simples atendimento, eles querem se sentir seduzidos, encantados e tratados como únicos.

O papel do marketing é estimular o desejo de compra, atrair os clientes até as organizações para que, o vendedor possa conquista-lo também, complementando o marketing feito por meio das mídias, fazendo seu marketing pessoal, passando segurança ao cliente e proporcionando algo inesquecível no momento da compra, que, para muitos, é a realização de um sonho, pois já dizia Marins: “Não basta satisfazer, nós temos que encantar”.

As técnicas de marketing são capazes de mudar gostos, lançar tendências, marcar épocas e podem resultar no fracasso ou sucesso de um produto ou até mesmo de

toda uma organização. O intuito do marketing é conquistar, reter e manter os clientes para suas empresas.

Alguns autores sugerem juntar os departamentos, com o objetivo de traçar metas comuns, mais do que uma fusão, estes departamentos devem trabalhar juntos para o crescimento da empresa. Marketing tem a responsabilidade de desenvolver a marca e o produto, e Vendas deve usar deste desenvolvimento para gerar maior faturamento. O ponto de união entre os dois departamentos é exatamente este: Marketing cria as condições para que Vendas tenha melhores resultados.

Nesse sentido o trabalho está organizado em quatro tópicos e as conclusões. O primeiro tópico trata dos conceitos e definições marketing e vendas, o segundo tópico aborda os conflitos nas organizações, o terceiro tópico mostra o estudo de caso da empresa Casas Bahia e por fim o último tópico fala sobre os conflitos entre marketing e vendas percebidos no estudo de caso feito na empresa.

# 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

## 1.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE MARKETING

A partir de 1950 os empresários começaram a perceber que o cliente merecia mais do que um simples atendimento, deveria ser tratado de forma mais correta, respeitando suas necessidades e desejos. Perceberam que o importante, para manter suas vendas era a conquista e manutenção de clientes para negócios em longo prazo, já que as vendas não eram constantes. A partir daí os clientes começaram a ser mais valorizados e respeitados, tratados como “reis”.

As grandes indústrias começaram a atender as reais vontades e expectativas dos clientes em relação a um produto ou serviço, de forma distinta, de acordo com o perfil e desejo de cada tipo de cliente. Temos a partir daí a notória importância da implantação do marketing no relacionamento das empresas com seus clientes e suas respectivas vendas elevadas e a integração do marketing nas vendas passou a ser uma necessidade para as empresas que queriam continuar fortes no mercado.

Marketing, em inglês significa ação no mercado e foi traduzida para o Brasil por mercadologia, por volta de 1954. Vejamos algumas definições de marketing:

Kotler (1998.p.37) conceitua marketing:

Conceito de Marketing: Assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos.

A definição de marketing segundo Las Casas (1997.p.26):

Marketing é a área do 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 meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Marcos Cobra (1997.p.221) ao dar sua definição sobre marketing diz que “O marketing é o estudo e a preparação de todos os meios para permitir à empresa aproximar, permanentemente e no interesse comum, as necessidades e os desejos do consumidor e as possibilidades de produção”.

Godri (1997.p.12) conceitua marketing como sendo “a atividade cujo principal objetivo é satisfazer com produtos ou serviços, os desejos e necessidades do consumidor através do processo de troca. É a atividade de descobrir, conquistar e manter clientes”. Ainda aborda denominações importantes de marketing como:

Endomarketing: É o marketing interno da organização, é possuir instalações adequadas e empregados motivados para melhor servir ao cliente.  
Marketing de serviços: Utilizado por aqueles que exercem prestação de serviços, tais como bancos, escolas, encanadores, médicos, entre outros.  
Marketing pessoal: Refere-se ao marketing de cada um em particular, é a nossa imagem no relacionamento diário.

O endomarketing é de suma importância para qualquer organização, pois além de satisfazer os clientes, as organizações que utilizam dessa ferramenta também satisfazem seus colaboradores, tratando-os com respeito e dedicação, o que resulta em colaboradores contentes com seu trabalho e em consequência, vendas elevadas.

O marketing pessoal é a forma como o vendedor se posiciona frente ao cliente, sua postura, vestimentas, como fala e como age. É o momento onde o vendedor pode ganhar confiança e credibilidade, ou perde-la de vez.

Vistas todas essas vertentes do marketing, e as contribuições das mesmas para uma organização, é possível entender a importância da utilização das ferramentas de marketing para vendas, Kotler (2002) diz que, na nova economia ocorreu uma reversão fundamental na função de marketing, que deixou de ser a “busca de clientes para produtos” e passou a ser a “busca de produtos para clientes”. Pois afinal o principal objetivo do marketing é satisfazer os clientes através de produtos e serviços, é dar ao cliente aquilo que ele procura.

Assim sendo, as ferramentas de marketing foram se tornando cada vez mais necessárias as empresas, o que pedia profissionais capacitados para tal função. Segundo Las Casas (1997.p.56):

Como em outros países, o departamento de marketing no Brasil é decorrência de uma evolução no departamento de vendas. Inicialmente, as empresas enfatizavam o trabalho de vendas. Neste período, algumas atribuições de marketing eram delegadas aos principais executivos da área. Atividades como pesquisa e propaganda eram responsabilidades do departamento.

Atualmente o marketing é implantado em todas as áreas da organização, vista a importância dessa ferramenta para todos os setores. Las Casas (1997.p.56), ao conduzir o assunto analisa as mudanças no cenário comercial:

Com o crescimento dos negócios, surgiu a tendência para a criação de áreas específicas, inicialmente subordinadas ainda aos executivos de vendas. Em etapa posterior, as funções de marketing passaram a ter profissionais responsáveis para cada atividade, posicionados horizontalmente. Logo após este estágio, surgiu o departamento de marketing específico, passando a englobar também as atividades de vendas.

Ao longo do tempo foram percebidas as evoluções nos processos de vendas. Kotler discursa sobre os três estágios do novo paradigma de vendas que seriam: conceito de venda; conceito de marketing e Conceito de marketing holístico. As vendas tinham sua base para o sucesso utilizando-se de produção em massa ao invés de se preocupar em atender as demandas distintas do mercado. Ao conduzir o assunto, Kotler (2002.p.27) diz que:

Sob o conceito de venda (selling concept), a tarefa da empresa consistia em promover e vender produtos oriundos de suas fábricas, no esforço de faturar o maior volume possível, com vistas à maximização do lucro. Para tanto, o objetivo era localizar clientes potenciais em qualquer lugar e usar o poder da persuasão em massa da propaganda e o poder individual da venda pessoal para vender quantidades cada vez maiores.

A preocupação era vender quantidade, e não satisfazer desejos distintos. Kotler (2002.p.27) ainda completa:

A administração não atribuía grande importância à segmentação do mercado e ao desenvolvimento de diferentes versões de produtos e serviços para atender às várias necessidades do mercado. O mantra do sucesso era padronização do produto como condição para a produção, para a distribuição e para o marketing em massa.

O marketing, no entanto tinha a preocupação com as necessidades distintas dos clientes, procurava satisfazer, para assim, manter seus clientes, o que pedia técnicas e medidas mais complexas. Kotler (2002.p.27) diz que:



O conceito de marketing (marketing concept) deslocou a atenção da empresa da fábrica para os clientes e para suas diferentes necessidades. Agora o objetivo da empresa era desenvolver ofertas e mixes de marketing adequados, em função de segmentos específicos. As empresas refinaram suas habilidades em segmentação do mercado, definição de alvos e posicionamento.

Para Kotler (2002.p.27) "A garantia da alta satisfação dos clientes nos seguimentos escolhidos produzia clientes leais, cuja repetição das compras gerava um espiral ascendente de altos lucros".

Com o aperfeiçoamento da tecnologia e das técnicas de vendas, estas transações também passaram a ser feitas pela internet, onde o cliente encontra comodidade, agilidade, tudo sem sair de casa, gerando vantagens para ambos os lados. Para Kotler (2002.p.27):

O conceito de marketing holístico (holistic marketing) representa uma ampliação do conceito de marketing, como produto da revolução digital. É um conceito dinâmico, decorrente da conectividade e da interatividade eletrônica entre as empresas, seus clientes e seus colaboradores. Integra atividades de exploração de valor, com propósito de construir relacionamentos e co-prosperidade sustentáveis e mutuamente satisfatórias para esses importantes stakeholders.

Portanto, o marketing tem a incumbência de desenvolver ofertas para os produtos, experiências e serviços que atendam as vontades e necessidades dos clientes de formas distintas, oferecendo-lhes os produtos ou serviços certos. Assim fidelizando seus clientes e atraindo novos. Para Kotler (2002.p.42):

O marketing deve concentrar-se na retenção de clientes e na construção de fidelidades. Tradicionalmente, a força de vendas das empresas dedica

muito tempo à aquisição de novos clientes. Os heróis das equipes de vendas são aqueles que conquistam os clientes mais importantes. Mas o reverso da medalha é o grande risco de negligenciar os clientes existentes. Afinal, as empresas podem crescer de duas maneiras: descobrindo novos clientes ou vendendo mais para os atuais clientes.

Atualmente, as empresas atribuem maiores esforços em manter seus clientes atuais, oferecendo aos seus colaboradores treinamentos para desenvolvimento de relacionamento com os clientes, para, assim, fidelizá-los e mantê-los. Segundo Kotler (2002.p.74):

As empresas dispõem de duas alternativas para projetar as ofertas ao mercado. Uma delas é ampliar o valor para os clientes, pela criação ou facilitação da experiência contextual dos clientes. A outra é aprofundar o valor para os clientes, pela individualização das ofertas ao mercado, de modo a corresponder à experiência contextual de cada cliente.

Assim sendo, a partir do momento em que se entende a importância do marketing para atrair os clientes, todas as empresas, sejam elas de bens, serviços, alimentícios, tem procurado oferecer sempre “algo a mais” para seus clientes. Uma técnica muito usada hoje pelas empresas é mesclar seus produtos e serviços com entretenimento.

Porém, as empresas estão tomando medidas muito parecidas para chamar a atenção dos clientes. Ao conduzir o assunto, Kotler (2002.p.61) afirma que “muitas ofertas de marketing estão ficando mais semelhantes entre si em face da capacidade crescente das empresas em imitar umas as outras”.

O que deve ser percebido é que o marketing é uma ferramenta de constante crescimento. Os clientes sempre querem ser surpreendidos e maravilhados com algo que os desperte alegria, lhes traga comodidade e facilite suas vidas. O marketing é um processo de criação e descobertas sem fim, o que pede medidas

que devem ser tomadas de forma constante e em tempo hábil. Segundo Kotler (2002.p.109) “os profissionais de marketing devem ser capazes de traduzir os desejos dos clientes em benefício para os clientes”.

Para que estes desejos e necessidades sejam atendidos, o marketing deve identificar os clientes-alvo de acordo com a definição do mercado-alvo, para saber qual é o produto certo para cada tipo de cliente. Até mesmo a zona geográfica determina qual estratégia de marketing deve ser utilizada e que tipos de produtos podem ser oferecidos.

Assim é feito um trabalho de propaganda mais eficaz e o investimento no marketing é mais bem aproveitado. A pesquisa de mercado é um importante aliado para obter informações sobre os clientes, sobre o que eles esperam do mercado. Segundo Churchill e Peter (2010.p.447):

A comunicação de marketing pode ser direcionada inicialmente para identificar os compradores potenciais e criar um relacionamento com eles. Depois, ela pode esclarecer o que estes desejam e necessitam e como a organização pode satisfazê-los, uma abordagem comum para transações que envolvem extensa pesquisa de informações sobre clientes.

Pode-se constatar então, que o marketing deve ser uma prática de constante evolução nas empresas, e que este departamento deve estar sempre atento às estratégias da concorrência. Ao abordar este assunto, Kotler (2002.p.157) diz que:

As empresas passam por três estágios de marketing, à medida que crescem e amadurecem. A maioria das empresas é constituída por indivíduos que vivem da própria inteligência. Seu marketing é empreendedor. Eles visualizam uma oportunidade e batem em todas as portas para conquistar atenção. Geralmente dispõem de poucos recursos para manter vendedores, propaganda ou pesquisa de mercado.

No período inicial das empresas, quando procuram se fixar no mercado, o que se vê é um comprometimento profundo e esforços não medidos para se mostrar ao mercado e conseguir conquistar clientes. Ao passo que conseguem esse reconhecimento, as organizações começam a ter outra postura. Segundo Kotler (2002.p.157):

Ao alcançarem o sucesso, essas empresas inevitavelmente evoluem para um marketing mais ortodoxo. De ano para ano, seus orçamentos e alocações mantêm-se bastante constantes. A cultura burocrática e os sistemas de comando e controle deixam-nas mais vulneráveis à concorrência.

O que parece é que o encanto das ações de antes ficam esquecidos numa gaveta qualquer da organização, Kotler (2002.p.157) diz que essas empresas necessitam da criatividade e da paixão do início, que era identificada na fase empreendedora:

Para renovar-se, a empresa precisa avançar para um terceiro estágio intraempreendedor, no qual os profissionais de marketing retornam ao mercado, onde passam a "viver" em função dos consumidores e usuários, sempre em busca de novas maneiras de melhorar a vida dos clientes. Nessa altura, o importante é deslocar a visão para o grande quadro das oportunidades de mercado, em vez de atolar-se na rotina do quebra-galho.

Afinal os consumidores estão cada vez mais exigentes em relação aos produtos e serviços que adquirem, exigindo cada vez mais empenho das empresas. Las Casas (1997.p.27) enfatiza que:

A sociedade tem exigido das empresas vários esforços no sentido de satisfação de suas necessidades e de seus desejos. É no setor empresarial e produtivo que os consumidores encontram os meios para satisfazerem suas expectativas de melhor padrão de vida. Portanto, produtos de boa qualidade, com embalagens práticas e propaganda que não desvirtue o real sentido da organização, são exigências que os consumidores modernos fazem aos fabricantes.

Os profissionais de marketing, junto às organizações devem estar atentos às novas demandas de mercado para conseguir ofertar o que o cliente realmente precisa e procura. Segundo Las Casas (1997) os profissionais de marketing se utilizam ainda de variáveis demográficas e socioeconômicas para se instruir na segmentação de mercado e em como nortear suas empresas.

Estas variáveis podem ser idade (tendo seus produtos e ações de marketing voltadas para crianças ou idosos, por exemplo); sexo (campanhas de marketing diferente para homens e mulheres); nacionalidade; renda (com base no poder aquisitivo de seus clientes); educação (cursos técnicos, graduação, pós-graduação); Ocupação (se são operários, aposentados, por exemplo); tamanho da família (com necessidades diferentes para compra, como um refrigerante de um litro para um casal ou um de três litros para uma família com cinco pessoas); ciclo familiar (estilo de compras comparando solteiros, casados, com filhos); religião; classe social; entre outros.

Outro ponto determinante para o sucesso de uma estratégia de marketing é o planejamento. Já que este norteia o rumo da estratégia e diminui o surgimento de possíveis imprevistos. Segundo Las Casas (1997.p.273):

O planejamento pode ser considerado uma forma de garantir que todos os fatores que influenciam os elementos do composto de marketing se combinem da melhor maneira possível para atingir determinados objetivos, considerando um meio ambiente qualquer. “O planejamento de marketing inclui a previsão do futuro e o desenvolvimento de objetivos e estratégias que determinam quais atividades de marketing, quando, como e onde devem ser desenvolvidas. É um processo contínuo, devido às modificações de ambiente”.

Para obter tais resultados, a aplicação do marketing nas vendas requer investimentos (não gastos, quando bem aplicados). Investimentos com colaboradores, propagandas e promoção de vendas. Estes investimentos resultam em clientes satisfeitos e fiéis, além de ótimos retornos financeiros, claro, com uma ação de marketing bem feita, consciente e verdadeira.

Afinal, o marketing está em todos os lugares, pode ser visto ligando à televisão, vendo um comercial de carros, onde se supõe que o homem que o dirige possa conseguir tudo o que deseja com aquele carro; lendo um jornal; andando pelas ruas ao se deparar com uma vitrine de loja bem montada, que passa a ideia de que, comprando aquela roupa, a mulher será mais poderosa e atraente ou até mesmo uma lanchonete, que passa a imagem de uma família feliz e perfeita degustando um lanche. Contudo, o marketing move a vida das pessoas através de encantamentos e satisfação de desejos.

A seguir iremos discorrer sobre as definições e os conceitos de vendas, segundo os maiores autores que discursam sobre o assunto, bem como seu funcionamento.

## 1.2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE VENDAS

A arte de vender, somada a uma boa estratégia de marketing torna a venda inevitável. O marketing aliado às técnicas de vendas de forma estratégica resulta em crescimento e lucratividade para as organizações, satisfação dos clientes e em consequência um relacionamento contínuo e duradouro entre organização e consumidor. Kotler (1998.p.6) conceitua vendas:

Conceito de Venda: Assume que os consumidores, se deixados sozinhos, normalmente, não comprarão o suficiente dos produtos da organização. Assim, a organização deve empregar um esforço agressivo de venda e de promoção.

É certo que, um cliente atraído por um bom marketing e posteriormente bem atendido se torna um cliente satisfeito e fiel e a empresa garante a retenção desse cliente. Segundo Kotler (1998.p.39):

Um consumidor altamente satisfeito mantém-se leal por muito mais tempo; compra mais à medida que a empresa lança novos produtos e melhora os produtos existentes; faz comentários favoráveis sobre a empresa e seus produtos; presta menos atenção à propaganda de marcas concorrentes e é menos sensível a preço; oferece ideias de produtos/serviços à empresa; custa menos atendê-los do que os novos consumidores porque as transações de compra já estão rotinizadas.

Portanto, as organizações podem ter em seus clientes, poderosos aliados, além de marqueteiros incríveis. Um cliente respeitado e conquistado é um cliente para vida toda. Para isso é necessário que a empresa reconheça o que o mercado realmente quer e precisa, identificando suas necessidades, pois, somente assim conseguirá sair na frente em relação às outras empresas. Ao conduzir o assunto, Kotler (2002.p.9) diz que:

Hoje, muitas empresas competem em função do paradigma perceber-e-responder. As empresas que percebem e respondem pedem aos clientes que definam suas necessidades e que até participem da escolha dos atributos exatos e dos produtos e serviços, desencadeiam suas atividades em resposta aos pedidos específicos de seus clientes.

Tomando essas medidas, as empresas fazem com que o consumidor se sinta especial e respeitado. Muitos destes clientes acabam se sentindo comprometidos com a empresa e se tornam até mesmo parceiros dela.

É notório que uma organização não progride sem um bom atendimento, uma boa estratégia de vendas e total respeito aos seus consumidores. Foi entendido que o cliente é a peça principal para o sucesso de qualquer empresa, e a mesma precisa conquistá-lo e mantê-lo. Segundo Las Casas (1997.p.38):

Apesar de ser citada como a origem do marketing na década de 50, a valorização do consumidor passou a ser enfatizada muito na década de 90. Além da pressão da concorrência, isso também aconteceu pelo fato de outras áreas da administração reconhecerem que quem manda mesmo é o cliente. Grande parte da valorização foi devido à divulgação da qualidade total, que pressupõe o conceito de qualidade a partir da satisfação do consumidor. As empresas devem montar estruturas adequadas e disseminar a orientação aos consumidores entre seus funcionários.

As organizações perceberam também que a atenção dada aos seus clientes e a satisfação de seus desejos é o que determinaria o futuro das mesmas. Segundo Las Casas (1997.p.136):

Apesar de aparentemente simples, o consumidor, diante de uma situação de compra, age em decorrência de uma série de influências de ordem interna ou externa. Como fatores internos, estão incluídos os principais componentes de estrutura psicológica do indivíduo, sua formação passada e expectativas futuras. O ser humano recebe influências externas do meio ambiente em que vive, incorporando-as no seu comportamento.

Percebendo as características dos clientes e utilizando-se de fatores motivacionais como: fisiológicas, segurança, afeição, estima e auto realização, (encontradas na pirâmide de hierarquia das necessidades de Maslow) as empresas conseguem estabelecer uma comunicação mais eficiente com seus clientes. Segundo Las Casas (1997.p.142):



Um produto que seja apresentado de forma que sugira que a pessoa não fique sozinha, apelará para os consumidores que desejam satisfazer sua necessidade de afeição. Creme dental, cigarros, automóveis, usam intensamente estes apelos. Conhecendo as necessidades que os indivíduos têm de segurança, as empresas de seguros e de poupança enfatizam em seus comerciais e anúncios à proteção à família e aos entes queridos.

A venda pessoal, por exemplo, é uma forma eficaz para se conseguir um melhor relacionamento com o cliente, deixando-o mais a vontade para sanar todas as suas dúvidas e também é onde o vendedor pode ter uma resposta imediata a elas e saná-las no ato, despertando maior interesse e confiança por parte do cliente. Ao abordar o assunto, Las Casas (1997.p.254) discursa sobre a venda pessoal:

Consiste na comunicação direta da empresa com seus clientes através de vendedores. Exatamente por ser pessoal, esta forma de comunicação apresenta muitas vantagens. O representante da empresa pode adaptar a mensagem ou apresentação de vendas de acordo com a necessidade da situação. Pode receber imediata realimentação do processo e corrigi-lo ainda a tempo, se necessário.

Com a venda pessoal, o vendedor consegue se aproximar mais do cliente, pode senti-lo e reagir diante sua análise sobre o mesmo. Las Casas (1997.p.254) argumenta que:

Na venda pessoal as objeções podem ser respondidas no momento em que aparecem, ajudando assim a despertar o desejo dos consumidores para a compra do produto. A conversa direta, com troca de informações, opiniões e possibilidade de analisar reações, dá boa probabilidade para o fechamento de vendas.

Porém, para implantar esta estratégia de vendas, é necessário levar em conta alguns aspectos. Segundo Las Casas (1997.p.254):

Apesar das vantagens, a venda pessoal é uma das formas de comunicação mais caras, uma vez que a manutenção de uma equipe de vendas exige treinamentos, controle, gastos em transportes, tempo de espera etc. Além disso, no tocante a projeção de uma imagem no mercado, pode ser mais difícil para o fabricante manter o controle, pois o resultado dos contatos pode variar de acordo com as personalidades dos vendedores contratados.

Assim sendo, para que se mantenham organizadas as atividades a serem desempenhadas pelos seus vendedores, é necessário que os administradores encarregados da área façam um bom trabalho de administração de vendas. Para tanto, ele terá que desempenhar as quatro funções gerenciais, que são: planejamento, organização, direção e controle.

Já as tradicionais lojas, com ponto fixo, facilitam o planejamento e a organização por parte dos administradores de marketing no território aonde irão atuar. Este conceito, tão familiar aos consumidores, trazem pontos positivos e negativos aos vendedores. Segundo Las Casas (1997.p.256):

Cabe aos administradores estabelecer territórios no momento em que estiverem organizando, ou seja, preparando-se para cumprir com aquilo que foi planejado. Os territórios são divisões geográficas que delimitam o trabalho do vendedor. Ao conjunto de territórios, temos as zonas de vendas. Entre muitas vantagens, os territórios servem para estimular o trabalho dos vendedores, permitindo maior cobertura, uma vez que os responsáveis passam a conhecer melhor sua área de responsabilidade.

Porém este método tão utilizado pelas organizações pode apresentar aspectos negativos, quando analisados ao longo do tempo como reflexo em seus vendedores e sua produtividade. Las Casas (1997.p.256) diz que:

Como desvantagem, apresenta entre outras, a possibilidade de proporcionar algumas insatisfações para os homens de vendas, principalmente se forem alocados territórios desproporcionais entre alguns vendedores. Os responsáveis por territórios de menor potencial tornam-se insatisfeitos e conseqüentemente improdutivos devido à perda de motivação.

Para Las Casas (1997), é importante determinar qual o tipo de método de vendas que será utilizado mediante ao tipo de trabalho de vendas necessário para determinada ocasião ou perfil de cliente. Pode ser utilizada, mediante apresentação de alguns produtos, a técnica de vendas do tipo enlatados, onde a apresentação de vendas é memorizada e o vendedor sabe o que dizer e o que fazer no momento da venda através de ensaios. Uma das desvantagens deste método é que o vendedor não leva em consideração as reais necessidades e os desejos do consumidor.

Outra técnica utilizada para vendas é a utilização de uma forma mista de atendimento, onde algumas partes do atendimento são do tipo enlatadas (memorizadas) e outras partes são adaptadas de acordo com as necessidades e desejos que o consumidor demonstrar no momento da venda. Esta técnica é chamada por alguns autores de fórmula de vendas, que inclusive é muito usado para produtos destinados a um público-alvo, que apresentam comportamentos parcialmente homogêneos.

O fato é que, mesmo com tantas técnicas de vendas, a melhor é aquela que respeita e satisfaz as necessidades e desejos de seus clientes. Utilizando do conceito de marketing com orientação ao consumidor, pois o vendedor só inicia sua apresentação de vendas após conhecer as reais vontades e expectativas de seu cliente.

Vistas as considerações sobre o assunto abordado, é possível constatar a importância do marketing para as vendas e como as duas forças juntas se tornam invencíveis e inevitáveis fechamentos de vendas. Ao conduzir o assunto, Kotler (2002.p.159) diz que:

Sob o ponto de vista organizacional, muitas empresas começaram a perceber que marketing e vendas são duas atividades interligadas, com os objetivos comuns de criar valor para os clientes, reter clientes e maximizar a lucratividade do cliente para a empresa.

Pois uma atividade só enriquece a outra quando utilizadas juntamente. Kotler (1997.p.28), ao conduzir o assunto, ainda diz que:

O staff de marketing e o pessoal de vendas trabalham de forma cada vez mais integrada, sob o guarda-chuva da gerência do relacionamento com os clientes. A integração entre marketing e vendas torna os orçamentos mais transparentes, possibilitando o cálculo do retorno sobre o investimento das verbas destinadas a projetos, campanhas e clientes.

O marketing implantado nas vendas de forma correta promove, fideliza e fortalece uma organização. Ao passo que, para os clientes oferece satisfação e realização.

A motivação e capacitação dos colaboradores também é uma forma ativa de sucesso nas organizações. Oferece satisfação, conhecimento e segurança aos colaboradores que por sua vez passam essa segurança aos clientes que se sentem realizados e confiantes em comprar os produtos e serviços dessa organização.

### 1.3 MOTIVAÇÃO E CAPACITAÇÃO

A motivação é o incentivo para o indivíduo seguir em frente, fazer algo, e fazer bem feito. É o que move as pessoas, dando motivos para que se aprimorem e se aperfeiçoem em alguma atividade ou ação, que pode ser incentivada por forças internas ou externas. Ribeiro (2010.p.89) discursa sobre a teoria de Herzberg que aborda estes fatores. Ao se referir aos fatores internos ele diz que:

Os fatores internos, tais como responsabilidade, reconhecimento e realização, estão intimamente relacionados com a satisfação do trabalho. Também chamados de fatores motivacionais, são intrínsecos à pessoa e estão ligados ao conteúdo e a natureza do cargo/função. Por estarem ligadas diretamente ao trabalho e à função, as pessoas têm controle sobre eles, porém os efeitos causados são muito mais profundos que os provocados pelos fatores externos.

Bergamini (1986.p.54), ao abordar este mesmo assunto, diz que os fatores internos são intrínsecos e pessoais a cada indivíduo, com características e vivências distintas:

...A motivação é considerada como algo que é tipicamente interno a cada um, é tida como uma força propulsora cujas verdadeiras origens acham-se na maioria das vezes escondidas no interior do indivíduo, e cuja satisfação ou insatisfação fazem parte integrante dos sentimentos experimentados por ele mesmo.

A motivação também pode ser influenciada por fatores externos, que independem do indivíduo, mais sim do meio que o cerca. Segundo Ribeiro (2010.p.89):

Os fatores externos, tais como condições de trabalho, benefícios, salários, ambiente físico, estão relacionados com a insatisfação, quando inexistentes ou inadequados. Também chamamos de fatores higiênicos, são extrínsecos à pessoa, ou seja, as pessoas não têm controle sobre eles, pois normalmente são determinados pela empresa.

Fica claro então que a motivação é a ferramenta da qual as empresas se utilizam para que seus colaboradores trabalhem com entusiasmo e tenham resultados satisfatórios. Assim, obtêm um melhor relacionamento entre os colaboradores e estes trabalham motivados e produzem mais. Para Bergamini (1986.p.19):

Dar prioridade à ação transformando-se num verdadeiro gerador de forças dentro do grupo com o qual se convive, para conseguir de forma vigorosa que os resultados apareçam e o mais rápido possível, traduz o comportamento frequente daqueles que estão mais claramente motivados pelo desafio em conseguir que coisas novas e complicadas sejam superadas.

Os colaboradores podem ser motivados por meio de programas de remuneração obtidos por seus rendimentos no trabalho, por meio do reconhecimento de seu superior e da empresa pelo trabalho satisfatório e até mesmo resultados muitas vezes maiores e melhores do que a empresa havia solicitado.

Um dos métodos mais eficazes para se influenciar a motivação aos colaboradores é o reconhecimento por seus méritos. Um bom líder pode ser responsável pela motivação dos seus colaboradores, pois reconhece um trabalho bem feito, incentiva e valoriza seus colaboradores, os respeita e só agrega a eles experiências e resultados positivos.

Para Churchill e Peter (2010.p.545) “para ter sucesso, os gerentes de marketing precisam motivar as pessoas, sejam eles colaboradores da empresa ou prestadores de serviço, para a implementação, inspirando-as a trabalhar de maneira apropriada”.

O colaborador também se sente motivado ao ver na empresa que trabalha uma oportunidade de carreira. Ao perceber que pode “crescer” dentro da empresa em que trabalha o mesmo se sente motivado e desempenha o seu trabalho da melhor forma possível e ainda pode fazer além do que a empresa espera dele. Visualiza seu futuro ali dentro ao invés de ficar descontente pela estagnação vivida na empresa, e em consequência procurar outra empresa que lhe ofereça um futuro promissor.

A motivação também pode ser implantada dentro da própria organização, para um melhor convívio entre os colaboradores. Las Casas (1997.p.49) diz que “as empresas modernas aplicam técnicas de marketing internamente, visando à satisfação dos colaboradores e a harmonia organizacional”. É o marketing interno ou o endomarketing, conforme é conhecido no Brasil.

A motivação também é incentivada através de várias ações de marketing a fim de atrair os clientes para seus produtos ofertados. Segundo Godri (1997.p.18) “a maioria das compras são feitas pela emoção e não pela razão, daí a importância de se descobrir o que motiva o consumidor a preferir este ou aquele produto”. O marketing certo tem o poder de motivar o cliente a comprar qualquer produto que a empresa ofereça.

Já a capacitação é a ferramenta utilizada pela organização para fazer com que o vendedor esteja apto a atender as exigências e demandas do mercado, que mudam a cada dia. A capacitação é feita através de cursos e treinamentos, a fim de manter seus profissionais atualizados e integrados com o mercado, bem como se relacionar cada vez melhor com os consumidores, lhes passando confiança, segurança e empatia.

Las Casas (1997.p.27) diz que “as empresas que permanecerão no mercado são aquelas que se empenham em prestar os melhores serviços e fabricar os produtos de melhor qualidade”.

Portanto, a capacitação deve ser oferecida e fixada a todos os funcionários da empresa, desde os funcionários da parte de criação, tecnologia, produção até os vendedores finais. Para Castro e Neves (2008.p.155) “Treinamentos e vendas são feitos com relação a características de produtos, dos clientes, da própria empresa,

do mercado ou sobre técnicas de vendas”. O objetivo do treinamento é influenciar questões de motivação, técnicas e habilidades.

Segundo Kanaane (2010) algumas características devem ser adotadas pelas organizações para a execução das estratégias de treinamento e desenvolvimento, ao serem passadas aos colaboradores para sua capacitação, tais como individualidade, respeitando a adaptação e conhecimentos de cada colaborador; capacidade de motivar-se, oferecendo interação ao longo do processo; praticidade, buscando aproximar os treinamentos ao que é vivenciado na organização; ênfase a comunicação, possibilitando e exercitando o feedback para ambas as partes; pro atividade ao lidar com o desafio. Considerando todos esses pontos na execução de treinamentos, os colaboradores se tornam mais capacitados e com os resultados obtidos, ficam motivados.

Para concretizar todas as estratégias e técnicas de vendas e de marketing é necessário analisar o produto que se quer vender, o preço adequado para tal, o ponto de venda ideal e a promoção que irá atrair de fato os clientes.

#### 1.4 COMPOSTO DE MARKETING

A venda é uma das importantes ferramentas do marketing que se encontra descrito nos 4p's que são: produto, preço, praça e promoção. Vejamos cada uma delas:

Produto são as características de qualquer bem, pessoa, ideia, serviço que possua potencialmente poder de troca. Segundo Cobra (1997.p.28) “um produto ou serviço é dito certo ao consumidor quando atende às necessidades e desejos de seus consumidores-alvo”.

Contudo um produto deve ter padronização, qualidade, tamanhos e modelos que supram as necessidades e expectativas dos consumidores. Além é claro, da apresentação física do mesmo, bem como marca, embalagem e serviços oferecidos.



Para Churchill e Peter (2010.p.164) “Alguns aspectos da estratégia de produto que podem afetar o comportamento de compra do consumidor são a novidade do produto, sua complexidade e sua qualidade percebida”.

Preço são as variáveis que refletem no custo do produto para o consumidor final. Para Cobra (1997.p.29):

O produto deve ser certo, deve estar no ponto certo e deve transferir a posse no preço certo. O preço pode ser considerado: posto na fábrica; posto no cliente; atacadista; varejista ou distribuidor; líquido com desconto ou bruto sem desconto; desconto por quantidade, por condição de pagamento, etc.

O preço muitas vezes influencia na compra do consumidor que procura um produto mais barato, busca por descontos ou espera por uma grande liquidação. Churchill e Peter (2010.p.164) dizem que “A estratégia de preços influencia o comportamento de compra quando o consumidor está avaliando alternativas e chegando a uma decisão”.

Praça ou ponto de venda é o que está relacionado à distribuição, localização física e logística envolvida para fazer com que o produto chegue até o consumidor. Lugares estratégicos para vender determinados tipos de produtos. Para Cobra (1997.p.29) “o produto ou serviço só tem uma utilidade se posicionado junto ao seu mercado consumidor”.

O ponto de venda pode influenciar a compra dos consumidores, se estes encontrarão e quando encontrarão o produto desejado. Para Churchill e Peter (2010.p.165) “Um produto amplamente disponível ou fácil de comprar entrará no conjunto considerado de mais consumidores”.

Promoção é o meio para atrair o cliente até o produto, é o preço de comunicação ativo dos produtos e seus benefícios para o mercado-alvo pretendido. Ao conceituar promoção, Cobra (1997.p.29) diz que “o composto promocional do produto ou

serviço compreende a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o merchandising”.

Uma boa campanha promocional faz toda a diferença para a venda de um produto. Ao conduzir o assunto, Churchill e Peter (2010.p.166)dizem que:

A estratégia de promoção do profissional de marketing pode influenciar os consumidores em todos os estágios do processo de compra. Suas mensagens podem lembrar aos consumidores que eles têm um problema, que o produto pode resolver o problema e que ele entrega um valor maior do que os produtos concorrentes. Ademais, ouvir tais mensagens após uma compra pode reforçar a decisão de compra.

A venda é o resultado do bom relacionamento entre organização, vendedor e cliente e se consiste em três etapas: a pré-venda, a venda e o pós-venda.

A pré-venda são todos os instrumentos utilizados para atrair o cliente para o momento da venda. É o trabalho de marketing feito por meio da mídia para atrair o cliente até a loja, bem como promoções, condições de pagamento, promessa de satisfação garantida, exposição do produto de forma a encantar o cliente, o que é bem preparado também no ponto de venda. O bom atendimento também é ponto determinante para encaminhar ao momento da venda.

A venda é o momento onde a decisão é tomada e a venda finalmente concretizada, o momento do “negócio fechado”. É quando o cliente já está convencido através de todos os argumentos utilizados pelo vendedor de que aquele realmente é o produto que ele precisa e que o mesmo irá satisfazer suas necessidades.

O pós-venda é o que todo cliente espera e o que todo vendedor deveria fazer. É um cuidado com cliente mesmo depois de ele já ter fechado o negócio. É uma preocupação com a entrega do produto, com a eficiência do mesmo, com as possíveis dúvidas do cliente e com a satisfação tão prometida no fechamento da venda. Segundo Giansesi e Corrêa (1996.p.72) “o comportamento do consumidor após a compra do produto ou serviço depende de seu grau de satisfação com o

resultado. Quanto mais satisfeito com os serviços estiver o consumidor, maior será a probabilidade da repetição da compra”.

Ao conduzir esse assunto Giansesi e Corrêa (1996.p.72) ainda completam dizendo que “outro efeito positivo da satisfação do consumidor é a possibilidade de recomendação do serviço a outros consumidores, reduzindo o risco percebido por consumidores potenciais”. Portanto, uma organização que investe em um bom atendimento pós-venda fideliza seu cliente e ainda conquista outros por intermédio deste que, satisfeito, promove a organização.

Porém alguns vendedores prometem de mais e entregam de menos, o que deixa o cliente decepcionado e desacreditado da empresa. O pós-venda é importante para o cliente que se sente valorizado, para o vendedor que ganha à confiança desse cliente e para a empresa que o conquista e o fideliza.

No tópico a seguir serão abordadas as questões relativas ao relacionamento nas organizações entre as áreas de marketing e vendas, centrada nas questões geradoras de conflitos, bem como suas consequências, que podem ser positivas ou negativas.

## 2 OS CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Os conflitos existem desde o início da humanidade, o mesmo é fonte de idéias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo em algumas vezes. Quando positivo permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores, ou seja, em certos momentos e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário, caso não queira entrar num processo de estagnação.

### 2.1 CONFLITOS DE MARKETING E VENDAS

Em algumas empresas, para não dizer em muitas o relacionamento entre os departamentos de Vendas e Marketing não é amigável e foge do ideal esperado para que um departamento possa cooperar com o outro.

É notório um ar de competição e disputa entre estes dois departamentos que são essenciais a qualquer empresa para a realização bem sucedida das ações da mesma, um departamento contesta a importância das atividades do outro e ainda critica sua atuação. Segundo Martinelli e Almeida (1998.p.47) “para que haja conflito, basta à existência de grupos. A simples existência de diferentes grupos já cria um potencial latente de conflitos”.

Ao conduzir este assunto Cobra (1997) diz que estes conflitos podem surgir por várias causas, como incompatibilidade de objetivos, quebra de comunicação, diferença de percepção da realidade, diferenças ideológicas, entre outros.

Alguns profissionais de marketing consideram sua profissão mais importante que as atividades desenvolvidas pelo departamento de vendas e muitas vezes ainda acusam o departamento de vendas de estarem obtendo um resultado inferior ao esperado, se comparado ao grande trabalho de marketing por eles desenvolvido. Em contrapartida o departamento de vendas acusa o setor de marketing de não se

preocupar com os resultados reais da empresa. Segundo Martinelli e Almeida (1998.p.47):

O conflito pode surgir da experiência de frustração de uma ou ambas as partes, de sua incapacidade de atingir uma ou mais metas. A seguir, a parte frustrada interpreta a situação, projetando suas consequências, passando a comportar-se à luz da situação imaginada. A outra parte envolvida reage a este comportamento, com base em suas próprias percepções e conceituações da situação, que podem ser diferentes daquelas imaginadas pela outra parte.

Se o resultado não sai como esperado, o departamento de marketing culpa o departamento de vendas pelo resultado negativo e vice e versa. Para Martinelli e Almeida (1998.p.47):

Têm-se, então, os resultados do conflito, que podem ser de natureza completamente diversa para cada um dos negociadores, ou seja, um ciclo de frustrações ocorre em virtude da má interpretação ou incompreensão dos interesses ou necessidades das partes, fazendo com que cada um interprete a situação a seu modo.

O fato é que essas desavenças entre as duas áreas comprometem a produtividade das duas equipes e o resultado final da empresa perde parte de sua qualidade. Estes departamentos devem trabalhar juntos para o crescimento esperado pela organização. Para Ribeiro (2010.p.126) “Uma organização só apresentará resultados quando seus indivíduos forem capazes de se comunicar entre si, estiverem dispostos a contribuir com ações concretas e possuírem um propósito comum”.

Portanto, se os departamentos de marketing e vendas trabalharem de forma integrada, com união de ambas as partes, a eficácia resultante dessa união será muito maior do que se comparada aos resultados obtidos se trabalhassem desunidos. Para Kanaane (1999.p.40):

Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma.

O departamento de marketing tem a responsabilidade de desenvolver a marca e o produto, enquanto o departamento de vendas deve usar deste desenvolvimento para gerar maior lucro. Trabalhando assim, unidos, os dois setores produzem mais e obtém resultados mais satisfatórios para a organização.

O ideal é que marketing crie as condições para que o departamento de vendas possa obter melhores resultados, mas é necessário que estes departamentos unam esforços para isso, pois não adianta marketing criar campanhas geniais se não tiver uma boa e competente equipe de vendas, como também de nada adianta o departamento de vendas procurar oportunidades sem aproveitar as campanhas de marketing realizadas para tal. Segundo Ribeiro (2010.p.56) “uma empresa cujo quadro profissional não é coeso não sobrevive. Deve haver união e espírito de equipe, todos devem trabalhar juntos para o bem comum, ou seja, para que a empresa obtenha sucesso”.

Afinal o papel do marketing é desenvolver mercados para que estes possam ser explorados comercialmente pelas vendas. Unidos e com os mesmos objetivos estratégicos, interagindo e não competindo, estes departamentos farão com que os resultados dessas empresas sejam mais que satisfatórios, que sejam

surpreendentes, aumentando o volume de vendas, a lucratividade e a participação de mercado.

Analisando situações conflitantes podemos destacar algumas que podem disseminar esse mal estar entre essas duas áreas, gerando uma desarmonia organizacional e até mesmo uma redução no rendimento total da organização.

### **2.1.1 ELEMENTOS DESENCADEADORES DO CONFLITO**

Os conflitos estão presentes em todas as áreas de nossas vidas, seja na área pessoal ou profissional, conflitos estes que podem ser pequenos e suportáveis ou grandes e insustentáveis. Para Martinelli e Almeida (1998.p.52) “um conflito, frequentemente surge como uma pequena diferença de opinião, podendo muitas vezes se agravar e tornar-se uma hostilidade franca e que leve a um conflito destrutivo entre duas pessoas ou grupos”.

Já para Chalvin e Eyssette (1989.p.27):

O conflito ocorre porque a pessoa não compreendeu o que realmente aconteceu e, assim, não encontrou um meio eficaz de parar. Desconheceu a realidade, supervalorizando ou desvalorizando as pessoas e os acontecimentos.

Os conflitos muitas vezes são gerados por interesses divergentes. Estes interesses muitas vezes se chocam com as necessidades de outro departamento, que no momento são contrárias as suas ações necessárias. Para Martinelli e Almeida (1998.p.59):

Cada unidade, departamento ou divisão de uma organização vai desenvolver objetivos, metas, valores e procedimentos apropriados a sua missão. Evidentemente, começa a haver algum atrito entre esses objetivos e procedimentos, que podem muitas vezes ser conflitantes, pois, embora fazendo parte de um todo, cada área da empresa busca, num primeiro momento, atender a seus objetivos básicos, que em certos casos se chocam com os objetivos de outras áreas.

Nas organizações podem-se encontrar inúmeras situações geradoras de conflito, como abuso de poder, insubordinação, desrespeito, divergência de ideias e interesses, baixa produtividade, falta de treinamento e divergência entre departamentos, como marketing e vendas, que muitas vezes disputam sobre qual é o melhor e mais importante departamento da empresa, um se considerando superior e mais necessário que o outro. Segundo Chalvin e Eyssette (1989.p.125):

Indivíduos com responsabilidades e poderes semelhantes, mas pertencentes a departamentos distintos, devem conviver e se organizar em conjunto. Nenhuma restrição de hierarquia, nenhuma norma os obriga a entrar em acordo para agir. Eles estão em um campo de livre negociação, pouco comum nas empresas. Tal situação provoca relações de força e atitudes rígidas entre os interessados.

Os conflitos por sua vez podem surgir de todos os setores de uma organização. Entre chefes de setores diferentes, como uma disputa de poderes, a fim de provar quem é o mais competente e eficiente, muitas vezes até prejudicando toda a organização. Entre chefe e subordinado, que pode surgir por parte do colaborador, de desrespeito e desacata as ordens do seu chefe, passando por cima da hierarquia, ou pelo chefe, que por conta do poder que possui, abusa do funcionário e lhe falta com respeito. Entre colaboradores que implicam um com o outro, simplesmente pelo modo de agir, falar, ou até mesmo por um colaborador se sobressair em determinada função.



Essas situações podem causar redução na eficiência desses colaboradores, já que estes desviam boa parte de suas energias em discussões ao invés de diálogos. Com isso acabam se desgastando e, em consequência a organização é prejudicada. Para Martinelli e Almeida (1998.p.48):

Muitas vezes, as partes envolvidas nos conflitos sentem uma série de sensações de dor, antagonismo e hostilidade. Os sentimentos negativos intensos podem trazer conclusões precipitadas e descabidas sobre os motivos, atitudes e intenções do outro, e reduzir o contato entre as pessoas, estendendo o conflito além do seu problema original, levando à ruptura no relacionamento.

Ao conduzir este assunto, Martinelli e Almeida (1998.p.48) ainda completam apresentando outros pontos negativos que o conflito pode causar em uma organização:

Outro aspecto negativo que pode ser citado é a enorme quantidade de energia desviada para fora da consecução dos propósitos organizacionais, em função da dinâmica destrutiva do conflito. Além disso, o conflito também faz com que o fluxo de comunicação e informações seja distorcido, com alguns participantes falando apenas com aqueles de quem gostam e com os que concordam com eles.

Porém o conflito é um elemento importante na vida de uma empresa, desde que esteja em um limite tolerável, pois situações causadoras de conflito são inevitáveis e jamais poderão ser eliminadas de qualquer organização. Ao abordar este assunto, Martinelli e Almeida (1998.p.46) dizem que:

Nós não devemos ter medo do conflito, porém devemos reconhecer que existe um modo destrutivo e um modo construtivo de proceder em tais momentos. Na diferença em se tratar o conflito pode estar o sinal do saudável, uma profecia de progresso.

Os conflitos podem ser de certo modo favoráveis a uma organização, pois pode salientar o poder de negociação e até mesmo apresentar, a partir dessas discussões, soluções para sanar estes conflitos, e assim, ajudar toda a organização. Martinelli e Almeida (1998.p.46) dizem que:

Quanto aos resultados positivos do conflito, pode-se citar “a expansão do entendimento dos assuntos, mobilização dos recursos e energia das partes, esclarecimento das soluções competitivas e busca criativa de alternativas e maior habilidade para trabalhar em conjunto no futuro”.

Situações de conflito são comuns, pois o ser humano tem comportamentos diferenciados de acordo com seu habitat. Assim sendo, o ser humano deve se adequar aos ambientes, sendo que os mesmos, por meio de treinamento e capacitação são condicionados por esse ambiente.

Podemos ainda citar que o meio em que vivemos interfere nos resultados. É assim no ambiente escolar, familiar, empresarial, entre outros, que podem trazer vários tipos de discussões e conflitos que serão de certa forma, debatidos e solucionados. Segundo Martinelli e Almeida (1998.p.46):

Embora o termo conflito denote quase sempre situações desagradáveis, tais como competição, oposição, incompatibilidade, desarmonia, discordância, luta e discussão, que normalmente sugerem que nenhuma solução boa é possível, ou que o conflito necessariamente prejudicará algumas pessoas e

alguns interesses, nem sempre o conflito deve ser analisado apenas de maneira pessimista.

Portanto o conflito não pode ser visto somente de forma negativa, ele também pode resultar em um melhor convívio e entendimento entre as pessoas, pode apresentar resultados positivos mediante a alguma divergência de ideais, que, quando apresentados seus pontos de vista divergentes podem chegar a um acordo satisfatório para ambas as partes e assim encontrar a melhor solução para determinada situação.

Todas as ações da organização devem ser voltadas à satisfação do cliente, que é o ponto determinante para o futuro de toda organização. É o resultado de todo o trabalho feito por marketing e por vendas.

### **2.1.2 SATISFAÇÃO E LEALDADE DO CLIENTE**

Obter a satisfação dos clientes é o principal interesse de toda e qualquer organização, pois com isso a mesma conquista cada vez mais clientes, ganha espaço em seu nicho de mercado e se torna sólida com o passar do tempo. Para Kotler (2000.p.56) “Somente empresas centradas nos clientes são verdadeiramente capazes e construir clientes, e não apenas produtos, e são hábeis em engenharia de mercados, não apenas em engenharia de produtos”.

Este feito pode ser obtido através de constantes pesquisas de mercado, a fim de saber o que os consumidores pensam e o que acham de seus produtos, sanando possíveis dúvidas, ouvindo críticas, elogios ou até sugestões para melhorias de seus produtos ou serviços. Segundo Churchill e Peter (2010.p.554) “Nas Organizações voltadas para o valor, à satisfação do cliente é uma importante medida de controle. Para mensurá-las, os gerentes de marketing precisam determinar como os clientes recebem os produtos e o valor de suas transações”.

Já Kotler (2000.p.56) ao se referir aos clientes diz que “eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor”.

Quando a organização se preocupa em saber o que os consumidores pensam, quais são suas opiniões a respeito da empresa e o que eles querem em relação a um determinado produto, estes consumidores se sentem respeitados e seguros em adquirir produtos dessa organização. Para Kotler (2000.p.58) “a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultantes da comparação do desempenho ou resultado percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

Munidos das informações passadas pelo próprio consumidor, a organização aprimora seus produtos, melhora seu atendimento e se aproxima cada vez mais do consumidor, ganhando, além de sua satisfação, com o tempo, sua lealdade. Para Ganesi e Corrêa (1996.p.74):

Quando há uma ligação formal entre empresa e cliente, a empresa percebe uma série de benefícios provenientes da frequência da compra do cliente. A empresa conhece melhor seus clientes, suas necessidades e o uso que fazem dos serviços recebidos. Este relacionamento mais intenso geralmente resulta no aumento da fidelidade do cliente em relação a um fornecedor de serviço específico.

Ao falar sobre a satisfação e retenção de clientes, Kotler (2000.p.205) diz que:

A satisfação do cliente é derivada da proximidade entre as expectativas do comprador e desempenho percebido do produto. Se o desempenho não alcançar totalmente as expectativas, o cliente fica desapontado; se alcançar as expectativas, ele fica satisfeito, e se exceder as expectativas ele fica encantado. Esses sentimentos definem se o cliente voltará a comprar o produto e se ele falará favorável ou desfavoravelmente sobre ele para outras pessoas.

Portanto, as organizações devem se empenhar ao máximo para atender as necessidades e desejos de seus clientes e ainda surpreendê-los com produtos e atendimento além do esperado por eles, além de preços atrativos, para que assim, consigam mantê-los por mais tempo. Segundo Kotler (2000.p.69) “os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores”.

Porém algumas empresas fazem promessas aos clientes para fechar um negócio e não as cumprem, o que gera decepção e em consequência a perda desses clientes. Com isso as empresas tem um gasto alto para atrair novos clientes ao invés de manter os existentes, o que poderia gerar um custo muito menor a empresa. Portanto a organização deve se concentrar em oferecer valor para os clientes e na satisfação dos mesmos, procurando fidelizá-los. Para Kotler (2002.p.21):

As empresas precisam pensar além de simplesmente fazer uma venda. Elas devem raciocinar em termos de valor vitalício dos clientes, a saber, o valor presente do fluxo de lucros futuros decorrente da totalidade de transações com os clientes ao longo do tempo.

As organizações devem ter o objetivo de oferecer mais valor ao longo do tempo para seus clientes, criando assim, relacionamentos duradouros. Kotler (2002.p.20) diz que:

As empresas inteligentes desenvolvem marcas que fazem promessas aos clientes e depois cumprem essas promessas. E vão mais longe, buscando continuamente novos valores a serem agregados para facilitar as atividades dos clientes e assim aumentar a satisfação dos clientes.

Gianesi e Corrêa (1996.p.74) ao discursarem sobre este assunto, dizem que “o que mantém a lealdade do cliente e sustenta o poder de competitividade no longo prazo é o atingimento ou superação consistente das expectativas dos clientes”.

A organização que valoriza e respeita seu cliente, oferecendo produtos de qualidade, com preço justo e com bom atendimento, com o passar do tempo ganha sua lealdade, pois o cliente se sente seguro e satisfeito comprando um produto dessa organização. Segundo Kotler (2000.p.71) “como clientes fiéis representam um volume substancial dos lucros de uma empresa, esta não se deve arriscar a perder um cliente por desconsiderar uma queixa ou discutir uma pequena quantia”.

Além de manter este cliente, a empresa consegue, através dele, outros compradores, pois o cliente fiel acaba se tornando uma forma ativa de marketing a benefício da organização ao recomendá-la aos seus conhecidos.

No 3º tópico será feito um estudo de caso sobre a empresa Casas Bahia, com a finalidade de ver, na prática como todos os aspectos estudados ao longo da pesquisa são percebidos e implantados dentro da organização.

## 3 O CASO DA EMPRESA CASAS BAHIA

### 3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Quando se fala em grande rede de varejo, principalmente no setor de móveis e eletrodomésticos, o nome mais presente na mente dos brasileiros é Casas Bahia. Fenômeno do varejo nacional, a empresa é a prova de que apostar em consumidores de baixa renda da certo. Por trás da política de crédito e de todo o crescimento da rede, está à história de sucesso de seu criador, Samuel Klein, criador e gestor dessa organização que atualmente é a maior rede de varejo do país. Para compreender como as Casas Bahia se tornou essa organização de sucesso inegável é necessário conhecer a história de seu fundador, Samuel Klein.

Samuel Klein trabalhava desde pequeno na mercearia de seu pai. Veio ao Brasil como fugitivo da Segunda Guerra Mundial, em 1952. Quando Samuel Klein chegou ao Brasil, Juscelino Kubitschek, atual presidente do país, havia autorizado as automobilísticas multinacionais a instalarem em São Paulo suas montadoras e, para isso, precisava de mão de obra. Como essa mão de obra veio do Norte e Nordeste do país, regiões conhecidas pelo clima muito quente, estes homens teriam muitas dificuldades para enfrentar as baixas temperaturas de São Paulo. Foi então que Samuel Klein enxergou uma grande oportunidade de negócio: vender cobertores a essa população de baixa renda.

Estabeleceu-se com a família em São Caetano do Sul, na Grande São Paulo. Comprou uma charrete e, com a ajuda de um conhecido, começou a formar sua primeira rede de clientes vendendo, de porta em porta, roupas de cama, mesa e banho. Sua esposa, Ana, cuidava da contabilidade do negócio. Quando alguém dizia que não tinha condições de pagar, Samuel Klein oferecia algumas facilidades, vendia seus produtos para os clientes e aceitava que o pagamento fosse feito em

prestações, tudo no crediário. Já nesta época, comprava por 100 para vender por 200 e em seis ou oito prestações. Cada cliente tinha um cartão com o nome, endereço, o que comprou e em quantas vezes iria fazer o pagamento.

Cinco anos depois, em 1957, Samuel Klein comprou sua primeira loja, no centro de São Caetano, que chamou de "Casa Bahia" em homenagem aos imigrantes nordestinos que haviam se mudado para a região em busca de trabalho. Eram eles os principais clientes de Klein. A clientela não demorou a frequentar a loja para pagar suas prestações e adquirir novas mercadorias. Em 1960 Samuel Klein inaugurou sua segunda loja em São Caetano, passando a chamar-se "Casas Bahia". Aumentou a variedade de produtos e começou a trabalhar com móveis, colchões, e em 1964 começou a vender também eletrodomésticos. Era o início de um império que foi conquistando cada vez mais clientes e mercados. As lojas seguintes foram abertas na região do ABC paulista, nas cidades de Santo André e Mauá.

Em 1970 adquiriu o controle acionário de uma financeira, a Intervest, com o objetivo de financiar os fregueses das lojas e dar impulso a abertura de novas filiais. Em 1971 abriu a primeira loja em São Paulo, no bairro de Pinheiros. Em 1972 a Casas Bahia abriram filiais no litoral, em Santo Amaro e no centro. Em 1978 A empresa adquiriu a fábrica de móveis Bartira.

Os filhos de Samuel Klein, Michael e Saul Klein começaram a trabalhar na sede da empresa na década de 80, período em que foi inaugurada a 100ª loja. E, 1986, tamanha a grandiosidade que a empresa havia alcançado, a mesma chamou para ser seu garoto propaganda o rei Pelé. No mesmo ano o boneco Baianinho foi criado e foi criado também o slogan da Casas Bahia "Dedicação total a você". Em 1989 a organização alcançou o número de 100 filiais.

Samuel Klein comandou a expansão em ritmo acelerado, com a abertura de novas filiais no estado de Minas Gerais em 1993 e em 1995 chegando ao Rio de Janeiro e se expandindo para o Paraná, Mato Grosso do Sul e Santa Catarina. Em 1996 a organização inaugurou o maior centro de distribuição de rede da América Latina, o depósito de Jundiaí/SP. Em 1999 contrata a agência de publicidade NewCommbates.



Em 2000, a rede também chegou a Goiás e ao Distrito Federal. Em 2004 a Casas Bahia entrou no Rio Grande do Sul, contabilizando 300 lojas distribuídas em sete estados. Em 2002 as lojas da rede começam a aceitar cartões de crédito como forma de pagamento. No mesmo ano a organização comemorou 50 anos da rede e realizou a primeira edição da Super Casas Bahia. Em 2003 a organização atingiu a marca de 12 milhões de clientes. Em 2004 o banco Bradesco se tornou parceiro da Casas Bahia, financiando parte de sua carteira de crédito. No ano seguinte inaugurou o mais moderno centro de tecnologia entre as empresas de varejo do país e contabilizou o número de 23 milhões de clientes, sendo eleita a “Melhor empresa na gestão de pessoas” pelo jornal Valor Econômico.

Em 2006 inaugurou a CB Contact Center, uma empresa prestadora de serviços de relacionamento com clientes. Em 2008 inaugurou sua primeira filial dentro de uma favela, na comunidade de Paraisópolis/SP. No ano de 2009, lançou sua loja virtual [www.casasbahia.com.br](http://www.casasbahia.com.br) desbravando assim, um novo mercado. Abriram filiais no Estado da Bahia e começaram a planejar expansão para Região nordeste.

No mesmo ano anunciaram acordo de associação com o Grupo Pão de Açúcar, então dono da rede Ponto Frio. Estabelecendo assim, a consolidação do setor de varejo além de aumentarem suas chances de ditar o preço dos produtos para outras empresas do mesmo segmento e para indústria, da qual essa nova empresa, poderá comprar produtos mais baratos devido ao seu maior volume de compra decorrente do abastecimento das lojas Casas Bahia e das lojas Ponto Frio.

No ano seguinte inauguraram o Centro de distribuição em Camaçari (BA) e iniciaram o processo de integração entre Ponto Frio e Casas Bahia, principalmente nas atividades relacionadas à gestão operacional e comercial, envolvendo TI, logística, marketing, entre outros. Em 2011 a Casas Bahia inaugurou duas filiais no Ceará e em 2012 inaugurou uma filial em Palmas, Tocantins. No mesmo ano inaugurou uma filial em Rio Grande do Norte (Natal) e outra em Pernambuco (Recife).

### 3.1.1 CRONOLOGIA



**1952** Chegada do Sr. Samuel ao Brasil.  
**1957** Abertura da 1ª loja em São Caetano do Sul, a “Casa Bahia”.



**1960** Inauguração da segunda loja em São Caetano, passando a chamar-se “Casas Bahia”.  
**1964** Início da venda de eletrodomésticos.

#### A EVOLUÇÃO DO LOGO CASAS BAHIA ATÉ OS DIAS ATUAIS.



**1970** Aquisição da financeira Intervest e da rede de lojas Piratininga (no ABC paulista). Já com sete filiais, cria o mascote Bahianinho e o slogan “Dedicação Total a Você”.  
**1971** Inauguração da primeira loja em São Paulo, no bairro de Pinheiros.  
**1972** Expansão da Casas Bahia para o litoral (adquire Lojas da Cidade e Discopa) e para São Paulo (Santo Amaro e Centro).  
**1978** Aquisição da fábrica de móveis Bartira e da Fábrica de Móveis Bela Vista.



**1986** Pelé torna-se garoto-propaganda da rede.  
**1989** A rede alcança o número de 100 filiais.

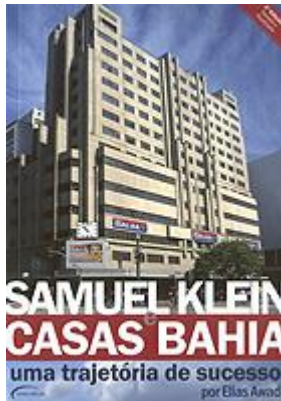


**1993** Início da expansão para Minas Gerais.  
**1995** Chegada ao Rio de Janeiro (compra da rede Garson); expansão para os Estados de Mato Grosso do Sul, Paraná e Santa Catarina.



**1996** Inauguração do maior Centro de Distribuição da rede e da América Latina, o depósito de Jundiaí/SP.

**1999** Contratação da agência de publicidade NewCommbates.



**2000** Contabilização de 300 lojas em 7 Estados, expandindo-se para Goiás e Distrito Federal.

**2002** Início da aceitação cartões de crédito como forma de pagamento; comemoração de 50 anos da rede; realização da primeira edição da Super Casas Bahia.

**2003** A rede atinge a marca de 12 milhões de clientes; comemoração dos 80 anos de Samuel Klein e publicação de sua biografia, "Samuel Klein e Casas Bahia, uma trajetória de sucesso".

**2004** Realização de acordo com o maior banco varejista do país, o Bradesco, para financiamento de parte da carteira de crédito da rede; é citada pela ONU como a empresa brasileira que mais trabalha pela equidade social no mundo.



**2005** Inauguração do mais moderno Centro de Tecnologia entre as empresas de varejo do país; contabilização de 23 milhões de clientes; eleita a "Melhor Empresa na Gestão de Pessoas" pelo jornal Valor Econômico.



**2006** Inauguração da CB Contact Center, empresa prestadora de serviços de relacionamento com clientes.

**2008** Implementação do programa de reciclagem e conscientização ambiental Amigos do Planeta; inauguração da primeira filial dentro de uma favela, na comunidade de Paraisópolis/SP.

**2009** Lança sua loja virtual [www.casasbahia.com.br](http://www.casasbahia.com.br). Desbrava um novo mercado, o Estado da Bahia, e dá início a seus planos de expansão para a Região Nordeste. Em dezembro, anuncia acordo de associação com o Grupo Pão de Açúcar, detentor da marca Ponto Frio. A sociedade garante a integração do negócio "eletro" das marcas Casas Bahia e Ponto Frio.



**2010** Inauguração do Centro de Distribuição em Camaçari (BA); início do processo de integração de Ponto Frio e Casas Bahia, principalmente nas atividades relacionadas à gestão operacional e comercial envolvendo TI, logística, marketing, etc. Assembleia geral extraordinária aprova, com sucesso, a associação entre Grupo Pão de Açúcar e Casas Bahia.

**2011** Casas Bahia entra em um novo mercado, o Ceará, com a inauguração de duas filiais – uma na tradicional Praça do Ferreira, no centro da cidade, e outra na Aldeota, no Shopping Center Um.

**2012** Casas Bahia finca sua bandeira na região Norte do país e inaugura, em abril, sua primeira filial na cidade de Palmas, Tocantins. Em outubro, chega a dois novos mercados nordestinos: O Rio Grande do Norte (Natal) e Pernambuco (Recife).

### 3.1.2 ASPECTOS GERAIS DA EMPRESA

Com mais de 60 anos de atuação no mercado, a Casas Bahia é presente na maior parte do Brasil, composta atualmente por mais de 1000 filiais, se somadas às lojas Ponto Frio, que se uniram após a fusão entre as duas empresas. A organização é especialista em lidar com as classes C e D no Brasil. A habilidade para entender as necessidades emocionais e os hábitos de compra dos clientes de baixa renda resultou em um modelo de negócios único no que diz respeito ao varejo. A empresa tem suas vendas baseadas em toda a linha de móveis que a própria empresa produz e também é forte no mercado com a venda de eletrodomésticos, eletroportáteis e eletrônicos, o que supre várias demandas ao mesmo tempo.

O segredo de lidar com todas as camadas sociais, com foco principal nas classes populares, se traduz em números bastante significativos. Consegue seu lucro cobrando juros sobre as vendas em inúmeras parcelas, de maneira a tornar acessível à aquisição de produtos pelas classes mais humildes, que não têm como pagar à vista. Os prazos também são esticados de forma que a prestação possa caber no bolso do consumidor.

No que se diz respeito ao marketing da organização, pode-se dizer que é difícil encontrar alguém que não conheça qualquer campanha comercial promovida pela mesma, já que o investimento em publicidade e propaganda é muito alto, o que

resulta em vários clientes indo até as lojas no dia seguinte a um comercial de televisão mostrando as promoções das lojas da rede.

A organização também tem um cuidado constante para que o andamento das lojas, bem como atendimento, pós venda e satisfação dos clientes seja sempre satisfatório. Por isso toda a gestão da empresa é feita em tempo real por meio de um programa desenvolvido especialmente pela Casas Bahia para monitoramento de vendas, faturamento, produtos, reposição de mercadorias, controle de entregas, entre outras atividades.

A organização investe em seus funcionários oferecendo treinamentos constantes a fim de prepará-los para dar o melhor atendimento para seus clientes sanando possíveis dúvidas e fidelizando os clientes.

### **3.1.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA**

A missão da organização é realizar o sonho dos seus fregueses proporcionando a melhor experiência de compra, com um modelo de gestão focado na solidez do negócio, no respeito e na dedicação total aos seus clientes, colaboradores, fornecedores e parceiros.

A Visão da organização é ser uma empresa de atuação e reconhecimento internacional que atenda às necessidades de todas as classes sociais nos mercados em que atua, com eficiência e rentabilidade contribuindo para o crescimento do Brasil.

Os valores que a organização considera como base de seu trabalho são: humanidade, disciplina, equilíbrio emocional, garra, determinação e ética.

A organização respeita e valoriza seus clientes independente de sua classe econômica. Acredita que pode melhorar a vida das pessoas possibilitando produtos de qualidade e conforto com preços justos e formas de pagamento facilitadas para que todos tenham acesso a seus produtos.

Porém, a organização também apresenta algumas falhas na integração dos setores de marketing e de vendas, que podem ser percebidos no estudo de caso realizado dentro de uma das lojas da organização.

## **4 OS CONFLITOS ENTRE MARKETING VERSUS VENDAS NAS CASAS BAHIA**

### **4.1 CONFLITOS EXISTENTES DENTRO DA ORGANIZAÇÃO**

A organização, mesmo com todo o sucesso obtido ao longo dos anos apresenta falhas no que se diz respeito à integração entre os departamentos de marketing e de vendas. Muitas vezes informações que são passadas ao departamento de marketing não chegam até o departamento de vendas.

Ao analisar o andamento da loja de Assis e o atendimento aos clientes pode-se notar que os vendedores não estavam a par de algumas propagandas lançadas nos meios de comunicação. Os clientes chegavam até os vendedores perguntando por determinado produto e a forma de pagamento anunciada e o vendedor, que não havia sido avisado ou orientado a tal promoção, parecia até mesmo despreparado aos olhos dos clientes por não saber ao certo do que se tratava. O mesmo se via obrigado a se desdobrar para descobrir o que o cliente realmente procurava.

Essa situação compromete o vendedor e até mesmo a credibilidade da organização, pois mostra que os dois departamentos, que são de suma importância à empresa, não estão entrosados. Ao longo de toda a pesquisa pode-se comprovar que a integração destes dois departamentos é fundamental ao sucesso de qualquer organização. Mediante pesquisa realizada nas Casas Bahia este foi o ponto considerado de maior atenção no que se diz respeito aos conflitos entre as áreas de marketing e de vendas.

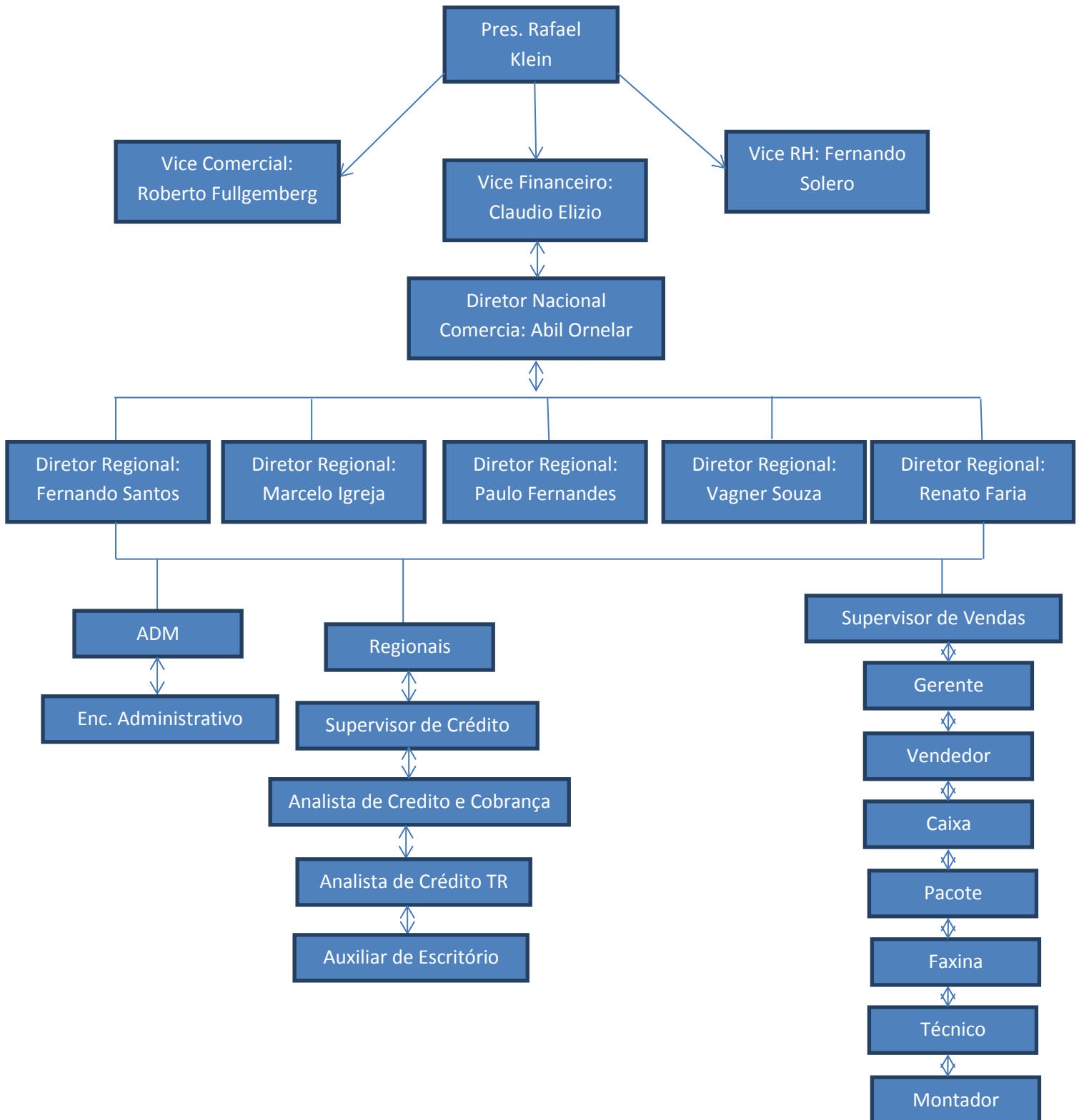
Um modo de solucionar este problema de comunicação entre estes dois setores seria incorporar nas reuniões diárias feitas com os vendedores às informações necessárias sobre as promoções lançadas nos meios de comunicação, a fim de deixar os vendedores informados e preparados para atender os clientes. Com isso a empresa poderia passar mais confiança ao vendedor e este por sua vez deixaria

o cliente seguro e confiante de estar comprando o produto certo, na empresa certa e com um vendedor capacitado.

Porém, mesmo com essa falha na comunicação entre estes dois departamentos não podemos deixar de ressaltar que a organização investe muito em seus colaboradores, proporcionando aos seus vendedores constantes treinamentos, até mesmo em outras cidades com todo o preparo necessário a um bom aprendizado. Também se preocupam em manter os vendedores atualizados sobre os produtos que vendem, bem como as novas tecnologias oferecidas no mercado e disponíveis em suas lojas, além do bom atendimento aos clientes.

Quanto ao departamento de marketing, o investimento também é muito alto nas propagandas, nos vários meios de comunicação com a finalidade de atrair a atenção dos clientes. O departamento se preocupa em chamar atenção de forma positiva, atraindo todas as classes sociais, lançam comerciais que circulam na televisão destinadas a classe C e D, e outros com uma abordagem diferente, com outra linha de produtos e preços que procuram chamar a atenção das classes A e B. Foi percebido mediante pesquisa feita na filial de Assis que essa jogada de marketing realmente funciona, pois na loja pode-se notar que pessoas de todas as classes sociais compram e se tornam clientes fiéis das Casas Bahia.

## 4.2 ORGANOGRAMA DA EMPRESA

**Estrutura Organizacional**



## CONCLUSÃO

A presente dissertação teve como objetivo ressaltar a importância dos departamentos de vendas e marketing dentro das organizações, além de identificar e desenvolver possíveis conflitos percebidos no relacionamento entre estes dois departamentos. Iniciou-se o estudo com a introdução ao assunto conceituando marketing, vendas, motivação e seu desenvolvimento, por meio de diversos autores, culminando com os fatores que impuseram o surgimento da função de Marketing, no qual foram pesquisados alguns dos autores que abordaram o tema. A seguir apresentamos um rápido desenrolar dos conflitos gerados nas organizações e os elementos desencadeadores para tal, o que serviu de âncora para demonstrarmos o cenário em que se encontram as organizações referentes a esses tipos de conflitos, o qual impulsionou a reflexão do trabalho. Posteriormente buscamos mostrar como estes dois departamentos, bem como seus conceitos e definições são colocados em prática analisando o funcionamento de uma organização de grande porte, bem como seu referencial sobre a satisfação e a lealdade dos clientes. A empresa analisada foi a grande Casas Bahia, que tem seu império construído sob estes pilares.

Nota-se, porém, que a empresa pesquisada demonstra, por meio das observações da pesquisadora estar sendo influenciada pelo ambiente externo, que exige da mesma transformações na sua estrutura após a fusão, e afirmam serem transformações oriundas de fatores exógenos à empresa, notadamente por pressão do mercado varejista.

Quanto à premissa para a escolha da estrutura de Marketing pela empresa, levamos a crer que a empresa possui uma estrutura de divulgação muito bem direcionada e com forte apelo de compra, principalmente pela mídia televisiva com comerciais chamativos, convincentes e convidativos. A busca da estrutura ideal tem a sua própria dinâmica de adequação, o que demanda um tempo para que tal fato ocorra.

Em relação à definição das funções dos departamentos de vendas e marketing da empresa, podemos analisar que tal fato ainda encontra-se em evolução, onde cada departamento busca seu espaço e seu reconhecimento. É evidente que, se a estrutura ainda não se mostra adequada e coesa, conseqüentemente o desenho das funções também não se mostrará claro e funcional.

No que diz respeito à transferência de funções de vendas para o departamento de Marketing, detectamos na pesquisa que dois fatores preponderam nesta questão. O primeiro está ligado ao poder dentro da organização, onde se evidencia a preocupação do departamento de vendas quanto à perda de poder junto aos clientes. O departamento de vendas não consegue ver uma utilidade prática no departamento de Marketing, preferindo que os recursos investidos na área fossem disponibilizados para oferecer descontos aos clientes, numa demonstração da visão de curto prazo inerente ao departamento. O segundo está relacionado com a repartição da verba do marketing, que se acha prejudicado, quando comparado com o orçamento do passado.

Quanto aos possíveis conflitos no relacionamento entre vendas e marketing dentro da organização, evidenciou-se que os conflitos existem e são muitas vezes camuflados. Observamos que os colaboradores não se sentem muito a vontade para falar sobre o tema, chegando algumas vezes a tentarem contornar o assunto. Notamos no decorrer da pesquisa e literatura analisada que prepondera a disputa pelo poder interno nas organizações, poder este que era até o surgimento do departamento de Marketing disputado fortemente pelo departamento comercial. Com a entrada do Marketing, que também busca a sua fatia de poder dentro da empresa, o novo departamento ora é visto como amigo e apoiador, como nas ocasiões em que o marketing precisa de apoio para vender suas estratégias para a equipe de vendas, ora como inimigo e destruidor de valores, por exemplo, quando demanda maiores recursos e esses são realocados de outro departamento. Assim essa situação se alterna com o relacionamento do departamento de vendas, que veem o Marketing como ameaça a manutenção das fatias de poder que conquistaram no passado. Como vimos em capítulos anteriores, à relação de vendas com marketing sempre foi marcada por conflitos entre as partes. Na empresa pesquisada, parece que a implementação do Marketing trouxe amadurecimentos nestes

relacionamentos, principalmente na fase de busca e maturação das estruturas e funções ideais. O que ainda precisa ser melhorado é a comunicação entre os dois departamentos. Contudo, nesse momento, após o início do projeto as evidências apontam para um equilíbrio entre as partes.

É importante ressaltarmos que a área de marketing passa por um processo de desenvolvimento e inovação constante nas empresas que já implementaram o departamento, pois hoje se aposta também nas empresas virtuais.

Portanto fica evidente a importância dos departamentos de marketing e vendas para o sucesso de qualquer organização, assim como os conflitos, que podem gerar, ao final das divergências soluções e benefícios não só para estes dois departamentos, mas para toda a organização.

O assunto em análise é muito amplo, não podendo ser totalmente abordado neste estudo, o que abre caminho até mesmo para novas análises e discussões sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1986.

CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão**. 1. ed. 3 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

CHALVIN, Dominique; EYSSETTE, François. **Como resolver os pequenos conflitos no trabalho**. Tradução de Beatriz Sidou. São Paulo: Nobel, 1989.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: Criando valor para os clientes**. Revisão técnica: Rubens da Costa Santos. 2 reimpressão. São Paulo: Saraiva, 2010.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing Básico: uma perspectiva brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

**Conheça a história da Casas Bahia**. Disponível em: <<http://www.portali9.com.br/especiais/entrevistas/caso-de-sucesso-casas-bahia>>. Atualizada em 25/11/2012. Acesso em: 09 jun. 2013.

GIANESI, Irineu G. N; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GODRI, Daniel. **Marketing de ação**. 4. ed. Blumenau: EKO, 1997.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem doséculo XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. 7 reimpressão. Tradução de Bazán. Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; JAIN, Dipak C.; MAESINCEE, Suvit. **Marketing em ação: uma nova abordagem para lucrar, crescer e reinventar**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: Conceitos, Exercícios e Casos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MAIA, Viviane. **O que muda com a fusão do Grupo Pão de Açúcar e Casas Bahia.** Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT108719-16355,00.html>>. Acesso em: 09 jun. 2013.

**Nossa História.** Disponível em: <<http://institucional.casasbahia.com.br/empresa/empresa/nossa-historia>>. Acesso em: 09 jun. 2013.

POLETTO, Alex Sandro Romeo de Souza; FERREIRA, Eliane Aparecida Galvão Ribeiro (Orgs). **Diretrizes para elaboração de trabalhos Acadêmicos-Científicos.** Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA. Assis, 2010. 80p,

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração.** 2 ed. revista. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2010.

## ANEXOS



Figura 01 – Vista Parcial da Loja Casas Bahia de Assis



Figura 2 – Vista parcial da entrada principal da loja



Figura 3 – Atendimento no setor de linha branca



Figura 4 – Atendimento no setor de telefonia



Figura 5 – Setor de móveis



Figura 6 – Setor de eletroportáteis





Figura 7 –Vista parcial do interior da loja



Figura 8 – Logomarca da empresa



Figura 9 – Comercial promocional da Casas Bahia