
Determinar o estado e a gestão da relação entre os marketers e os gestores comerciais de médias e grandes empresas a operar em Portugal

Sofia de Castro Vieira Cardoso

Dissertação
Mestrado em Gestão Comercial

Orientada por
Professor Doutor Pedro Quelhas Brito

2021

Agradecimentos

Este trabalho parte de uma paixão não de sempre, mas profunda pela área das vendas.

Um notório agradecimento aos meus pais, pela paciência, força, pelo apoio incondicional e por serem a base que tem permitido a concretização de todas as minhas paixões.

Um especial agradecimento ao Professor Doutor Pedro Quelhas Brito, por ser uma inspiração nesta área. Um obrigado genuíno pela orientação e por acreditar desde o início no sucesso desta dissertação.

Ao Ricardo.

À FEP por ter permitido nos últimos dois anos que desenvolvesse competências na área que é a minha de trabalho, por me ter concedido a certeza de que este é o caminho profissional a seguir.

Resumo

A relação complexa entre o marketing e as vendas tem vindo a ser explorada nos últimos anos pela importância que adquire no sucesso de uma organização, uma vez que este está dependente da colaboração harmoniosa entre os marketers e os gestores comerciais.

Por forma a conhecer a realidade de médias e grandes empresas que operam em Portugal, o presente estudo visa através de dezassete entrevistas a profissionais do marketing e das vendas determinar qual o estado da relação entre eles assim como identificar os mecanismos utilizados pelas organizações para potenciar a harmonia da relação entre os marketers e os gestores comerciais. A fricção é identificada pelos entrevistados, embora descrevam como boa a relação diária com o departamento oposto.

Identificam-se desta forma mecanismos já implementados pelas organizações: reuniões interdepartamentais, criação de canais de comunicação formais e informais, práticas de acompanhamento ao terreno e estruturação de objetivos comuns. Os mecanismos a implementar sumarizam-se em: rotação de funções, criação de um departamento comum e partilha de objetivos, nos casos em que não é prática atual.

Os resultados deste estudo garantem valor acrescentado para as organizações, desde o topo à base, na medida em que identifica mecanismos a colocar em prática pelas mesmas bem como promove um comportamento mais reflexivo dos profissionais do marketing e das vendas face ao departamento oposto.

Palavras chave: Marketers, Gestores Comerciais, Relação entre o marketing e as vendas, Integração Marketing-Vendas, Mecanismos de melhoria da relação

Abstract

The complex relationship between marketing and sales has been explored in the past years for the importance that acquires on the success of an organization. The companies' success depends on harmonious collaboration between marketers and commercial managers.

In order to know the reality of medium and large companies operating in Portugal, the present study demonstrate through seventeen interviews to marketers and commercial managers, the state of relationship between these two departments. Additionally, this study identifies the common mechanisms used by organizations to improve the harmony of the relationship between these professionals. The conflict between them is identified by the interviewed, although they describe their daily relationship with the opposite department as good.

So, the mechanisms already implemented by the organization are identified: inter-department meetings, creation of formal and informal communication channels, monitoring practices in the field, and structuring common objectives. The mechanisms to be implemented are summarized in: role and job rotation or transition, creation of a common department and sharing goals, where this is not a current practice.

The results of this study added value to the organizations from top to bottom. Thus, this study identifies mechanisms to be put in practice by them as well as improve a more reflective behaviour towards marketing and sales professionals about the opposite department.

Key Words: Marketers, Commercial Managers, Sales and Marketing relationship, marketing-sales integration, Mechanisms to improve marketing-sales relationship

Índice

Agradecimentos	1
Resumo.....	2
Abstract.....	3
Índice de Tabelas	6
Índice de Figuras.....	7
1. Introdução	8
2. Enquadramento Teórico.....	11
2.1 Departamento de Marketing e Departamento de Vendas e respetivas funções .	11
2.2. Relação entre os departamentos de marketing e os departamentos de vendas ...	15
2.2.1 A definição	15
2.2.2 Principais fontes motivadoras da fricção entre marketing e vendas	16
2.2.3. A complexidade da relação	19
2.2.4 A boa relação	22
2.3 As caraterísticas dos perfis dos gestores comerciais e dos gestores de marketing.....	23
2.4 Estratégias de melhoria da relação entre o marketing e as vendas	25
2.5 A Transição entre funções.....	31
3. Estudo empírico	34
3.1 Metodologia.....	35
3.1.1 Metodologia Qualitativa	35
3.2 Recolha de dados.....	36

3.2.1 Entrevistas exploratórias.....	36
3.2.2 Seleção dos Participantes	39
3.2.3 Caraterização do grupo de entrevistados.....	39
4. Análise de conteúdo e resultados.....	42
4.1 Análise do conteúdo	43
4.2 Análise de resultados.....	54
5. Conclusões.....	60
6. Referências Bibliográficas	63
7. Anexos	67
Anexo 1: Guião da Entrevista exploratória	67
Anexo 2: Pontos-chave de análise das respostas das entrevistas exploratórias	70

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Principais origens de fricção	22
Tabela 2 - conclusões de estudos relevantes que diferenciam os gestores de marketing e os gestores de vendas no que respeita ao seu perfil e caraterísticas pessoais.	25
Tabela 3 – Resumo das implicações provocadas por mecanismos de integração para obter uma visão sumariada da literatura apresentada por Rouziès, et al., (2005).	31
Tabela 4 - caraterização dos profissionais de marketing entrevistados.	40
Tabela 5 - caraterização dos profissionais de vendas entrevistados	40
Tabela 6 - caraterização dos profissionais com acumulação de funções entrevistados.....	41
Tabela 7 - Declarações sobre a origem da fricção.....	46
Tabela 8 - Declarações relativamente aos mecanismos utilizados pelas organizações para gerir a relação entre marketing-vendas.....	48
Tabela 9 - Declarações relativamente aos mecanismos que podem ser implementados pelas organizações para gerir melhor a relação entre marketing-vendas.....	50
Tabela 10 - Declarações dos gestores comerciais relativamente aos motivos que os fariam ou não transitar para a função oposta.....	52
Tabela 11 - Declarações dos marketers relativamente aos motivos que os fariam ou não transitar para a função oposta.....	53

Índice de Figuras

Figura 1 - Esquema para auxiliar as organizações na gestão da relação entre o marketing e as vendas. 57

Figura 2 - Esquema explicativo sobre a vontade de transitar de função e a existência de um perfil de marketing e um perfil de vendas. 59

1. Introdução

De acordo com a *American Marketing Association* (AMA) o conceito de Marketing tem sido desenvolvido ao longo dos anos. Consiste na atividade, conjunto de instituições e processos, com o objetivo último de criar, comunicar, distribuir e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral. (Association, 2017)

É uma ciência descritiva que estuda de que forma as transações são criadas, estimuladas, facilitadas e valorizadas. Ainda que existam várias definições, esta é frequentemente considerada como o padrão ao nível da pesquisa académica, educação assim como ao nível da prática de marketing na América do Norte. (Grönroos, 2006). A gestão do marketing é uma ciência normativa que envolve a criação de ofertas eficientes que estimulem as transações desejadas. Consiste fundamentalmente numa visão disciplinada da tarefa de obter respostas específicas nos outros, pensando na criação e ofertas de valores. (Association, 2017) Ela não é um conjunto de respostas, mas sim um conjunto ordenado de perguntas pelas quais um profissional do marketing determina o que é melhor fazer em cada situação. (Philip Kotler, 1972)

Por outro lado, segundo a AMA, a Gestão Comercial diz respeito ao planeamento, à orientação e à gestão de vendas, incluindo o recrutamento, seleção, capacitação, atribuição de tarefas, supervisão, remuneração e a motivação da força de vendas. Os Gestores comerciais caracterizam-se como os “vendedores”, a linha da frente que está em contacto direto com o cliente e que exerce a sua atividade com foco no cliente e na relação com o cliente (Association, 2017).

De facto, a relação entre os profissionais do marketing e das vendas, colaboradores de departamentos por norma distintos e diferenciados dentro de uma organização, isto é a relação entre os gestores de marketing e os gestores de vendas é muito controversa e tem vindo a ser analisada e explorada. Historicamente existe tensão entre o marketing e as vendas, alimentada sobretudo pelos pensamentos distintos e má comunicação. Esta tensão no relacionamento entre eles criou a necessidade de garantir que os profissionais de marketing e os das vendas são capazes de colaborar com o propósito de beneficiar a organização. (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007). De um modo geral, segundo a literatura, a relação entre o marketing e as vendas, embora

seja fortemente interdependente caracteriza-se por não ser nem colaborativa nem harmoniosa. (Jensen, 2007b)

O conflito entre os gestores de vendas e os gestores de marketing caracteriza-se por ser inevitável, sendo que este relacionamento disfuncional tem vindo a ser um fenómeno reconhecido por vários pesquisadores e profissionais (Philip Kotler, 2006b). O alinhamento entre as vendas e o marketing tem um impacto significativo na transmissão de valor ao cliente, até porque na realidade sem marketing e vendas que gerem receita uma empresa deixa de existir. E é talvez pela importância destes dois departamentos para a existência e sobrevivência de uma organização, que as funções desempenhadas por estes profissionais estão muitas vezes em conflito, em detrimento de um trabalho conjunto que potencie o desempenho de ambos. (Robert M. Peterson, 2015b).

Segundo a literatura, os gestores de vendas concentram-se especialmente nas atividades que levam à obtenção da venda propriamente dita, com foco claro no cliente. Os gestores de vendas sentem-se como os profissionais que estão na linha da frente. No que concerne aos gestores de marketing, eles sentem-se muitas vezes ignorados no processo da venda efetiva, ainda que o seu papel no *background* seja de importância extrema (Robert M. Peterson, 2015b). Os gestores de vendas defendem que é a sua função e a relação que criam e desenvolvem com o cliente que gera receita (Wim G. Biemans, 2005), enquanto os gestores de marketing acreditam e defendem que é a implementação de estratégias de marketing bem alinhadas e definidas que são as verdadeiras impulsionadoras da receita de uma organização (Robert M. Peterson, 2015b).

Destaca-se que existe literatura que mostra o inverso: a possibilidade de uma relação harmoniosa e cooperativa apesar das diferenças entre estes profissionais. (Jensen, 2007b; Massey, Arnott, & Dawes, 2007)

A harmonização deste “conflito” reside possivelmente no meio termo, isto é, o sucesso de uma organização depende parte a parte de ambos os departamentos e do seu trabalho conjunto e cooperativo. Até que ponto esta harmonia é também conseguida por uma melhor compreensão entre estes dois profissionais? Quais as reais tensões existentes entre si? Como lidam as

organizações e as chefias com a harmonia ou a incompatibilidade que advêm desta relação? Como tem vindo a mudar esta relação ao longo dos anos? Numa entrevista recente, Neil Rackham reconhece que nos últimos dez anos existiram mudanças profundas na relação entre estes dois profissionais. (Rackham, 2020)

Assim, com base na literatura existente sobre a temática supracitada surge a hipótese de identificar e explorar o estado da relação entre os marketers e os gestores comerciais, a tensão existente nas suas relações laborais, identificando quais os métodos utilizados pelas empresas para promover a aproximação entre eles. Pretende-se determinar qual a elasticidade de cada um dos cargos e tentar perceber até que ponto um gestor comercial se aproxima de um marketer e vice-versa, e até que ponto aceitará exercer a função oposta. Assim, o presente trabalho está dividido em cinco partes: primeiramente, o enquadramento teórico, que permita explorar a literatura existente relativa aos conceitos necessários para compreender a temática em estudo. Posteriormente a explicação do objetivo em investigação com seguida apresentação da metodologia de investigação: realização de entrevistas exploratórias semiestruturadas a colaboradores de departamentos de vendas e departamentos de marketing, de médias e grandes empresas que operam em Portugal. Pretende-se em seguida analisar os conteúdos obtidos através das entrevistas realizadas para por fim elencar conclusões retiradas dos conteúdos das entrevistas à luz da literatura existente.

O presente estudo propõe-se ser uma mais-valia para as empresas quer ao nível da gestão de equipas assim como dos próprios marketers e gestores comerciais. Para os primeiros, com o intuito de compreender e apurar o estado desta relação, o que podem ou não fazer, que mecanismos podem ainda adotar para melhorar o estado da mesma; e para os marketers e gestores comerciais com o propósito de se compreenderem, de refletirem de facto sobre a função oposta. O propósito último a considerar é potenciar a relação de ambos os departamentos no seu trabalho conjunto, com o principal objetivo de beneficiar as organizações.

2. Enquadramento Teórico

2.1 Departamento de Marketing e Departamento de Vendas e respetivas funções

Muitas pesquisas empíricas não distinguem as unidades de marketing das unidades de vendas. De um ponto de vista tradicional, as vendas foram conceptualizadas como uma subunidade dos departamentos de marketing, reportando diretamente aos profissionais de marketing. (O. J. Christian Homburg, & Harley Krohmer, 2008)

Para uma organização de um ponto de vista amplo, o marketing define-se como uma função abrangente que normalmente engloba a função das vendas. Ou, por outro lado, de um ponto de vista restrito, uma função de marketing define-se como estando estrategicamente alienada a determinados grupos de produtos, isto é, como sendo independente do departamento de vendas (Dominique Rouziès, 2005; Holger Ernst, 2010a, 2010b) .

Por seu lado, ainda que o número de publicações na área das vendas tenha vindo a aumentar, o conceito de vendas não é bem claro, uma vez que grande maioria dessas publicações se foca em aspetos específicos na área das vendas, não as considerando como um todo. (Plouffe, Williams, & Wachner, 2013). Genericamente o conceito de vendas é um conceito mais específico quando equiparado ao de marketing. Refere-se a um conjunto de atividades focadas de forma tática no cliente e/ou em grupos de clientes. As *“atividades de vendas incluem atividades que se destinam a promover a compra de um produto ou serviço por um cliente, com o intuito de gerar fluxo de caixa positivo para a organização* (Levitt, 1960). No decurso do século XXI têm existido mudanças rápidas na forma como o processo de vendas é gerido e executado. Estas alterações relacionam-se com mudanças na competição internacional, uma vez que a economia mundial está cada vez mais globalizada e em competição e com a desaceleração económica enfrentada desde o segundo semestre de 2008. Assim, nos dias de hoje é necessária uma maior pesquisa sobre a venda contemporânea, uma vez que esta está também envolvida em redes sociais complexas e a pesquisa em volta deste processo tem sido lenta (Plouffe et al., 2013).

Apesar dos seus domínios distintos, a realidade é que o marketing e as vendas podem apresentar vários graus de interdependência e de influência dentro de uma empresa: podem ser considerados como funções e departamentos separados ou numa mesma função ampla (Jensen, 2007b).

Por isto, existe ainda alguma dificuldade na distinção, conceptualização e definição de um gestor de marketing: por um lado é considerado como qualquer executivo que apresente a palavra marketing na sua função, podendo por outro lado ser responsável pelas vendas ou não. A principal lacuna parece residir em perceber se são os gestores de marketing responsáveis pelo departamento das vendas ou se existem dois cargos distintos, pois muitas vezes as empresas incorporam-nos apenas numa única função (Shashank (Sash) Vaid, 2019).

A existência de uma função única pode gerar valor para a empresa, na medida em que é envolvido numa mesma pessoa o equilíbrio a curto prazo e o foco no cliente, com preocupações a longo prazo, com base na estratégia da organização. Por norma, profissionais responsáveis por ambos os departamentos são pessoas poderosas e influentes. No entanto, parece que a responsabilidade conjunta de funções pode ser dificultada por estarem a liderar duas funções separadas e que se associam a “mundos de pensamento” distintos (Jensen, 2007a).

Nos dias de hoje, as funções do marketing e das vendas em grande parte das organizações estão usualmente estruturadas em departamentos separados e diferenciados, com chefias distintas, devido à necessidade crescente ao longo do tempo para operar em mercados cada vez mais competitivos e em ambientes de negócio exigentes (Shashank (Sash) Vaid, 2019).

Apesar desta distinção e separação a relação que existe entre os dois departamentos, a interdependência entre si tem vindo a ser estudada e explorada há vários anos. Com este propósito, várias pesquisas defendem as interações interdependentes entre estes dois departamentos (Massey et al., 2007), pois interfaces de marketing e vendas menos alinhadas têm sido descritas como tendo impactos negativos nos resultados de uma organização (Homburg, Alavi, Rajab, & Wieseke, 2017).

Importa assim perceber o que define cada um destes profissionais e as suas respetivas funções assim como o que poderá gerar tensão ao invés de cooperação, pois esta colaboração parece ser crucial no dia-a-dia laboral com impacto efetivo ao nível da performance de uma organização.

O marketing e as vendas parecem existir em linhas de pensamento, mundos competências funcionais diferentes:

- Marketing: Associa-se à estratégia e à criação de conhecimento geral (Holger Ernst, 2010a). As atividades que dizem respeito a este departamento englobam a análise competitiva, pesquisa do mercado, segmentação e posicionamento do produto, definição de preço, embalagem e publicidade (Shashank (Sash) Vaid, 2019).
- Função de vendas: Associa-se a táticas e criação de conhecimento (Holger Ernst, 2010a). Relacionam-se diretamente com a venda, isto é, com a gestão do cliente e a venda direta. Refletem um foco tático a curto prazo (Shashank (Sash) Vaid, 2019). Por um lado, estas equipas podem ser fixas e trabalhar como uma equipa centrada e dedicada a um cliente específico, isto é, equipas de vendas centrais, ou por outro lado constituírem equipas moldáveis, isto é, que trabalhem para objetivos temporários e intermitentes (Shashank (Sash) Vaid, 2019).

Ao longo do presente trabalho considera-se como sinónimo profissionais do marketing, marketers ou gestores de produto. Do lado dos profissionais das vendas consideram-se como sinónimos função de vendas, vendedor ou gestor comercial ou gestor de vendas.

Segundo a literatura, um dos principais entraves para a coordenação entre as atividades desempenhadas pelo marketing e pelas vendas deve-se às diferentes mentalidades destes profissionais assim como às distintas perspetivas e abordagens que têm relativamente ao negócio e à resolução de problemas inerentes ao mesmo (Philip Kotler, 2006a). Rouziès et al considera que algumas das diferenças que se observam entre estes dois profissionais centram-se em: (Dominique Rouziès, 2005)

- Cliente *versus* produto: os vendedores são por norma responsáveis por um conjunto de clientes ou por um segmento da indústria, sendo responsáveis pela promoção de vários

produtos. Os marketers são tipicamente responsáveis por um produto ou marca, focando-se apenas no que trabalham, excluindo preocupações relativas a outros produtos e/ou marcas trabalhadas pela organização. Este diferente foco intensifica-se também porque os incentivos dos vendedores estão usualmente relacionados com as vendas dos seus produtos ou do território que trabalham, enquanto para os gestores de produto as recompensas baseiam-se apenas nas vendas e sucessos dos produtos e/ou marca específica pelo qual são responsáveis.(Dominique Rouziès, 2005)

- Relações pessoais *versus* análises globais: Os vendedores são frequentemente orientados para os seus clientes, mais orientados e focados em pessoas. Por seu lado, os marketers como se focam numa estratégia geral, em segmentos de mercado, cultivam normalmente uma forma mais analítica e abstrata para compreender os clientes como um todo (Dominique Rouziès, 2005).
- Atividades contínua *versus* projetos esporádicos: algumas das funções dos vendedores consistem em lidar com questões relacionadas com serviço ao cliente e a promoção de produtos aos clientes. Por seu lado, os marketers trabalham de forma mais orientada e focada para um único projeto, desenvolvendo campanhas e trabalhando para o plano anual de marketing definido (Dominique Rouziès, 2005).
- Terreno *versus* escritório: Os vendedores trabalham por norma no terreno em contacto direto com o cliente e lidam continuamente com dúvidas, objeções e rejeições motivadas pelo cliente. Os marketers por e trabalharem usualmente em ambiente de escritório não estão sujeitos a esses ambientes reconhecidos por se associarem a uma maior pressão (Dominique Rouziès, 2005).
- Resultados *versus* processos: o tempo de resposta, o feedback dado pelo trabalho dos vendedores *versus* o dos profissionais de marketing é distinto. Os primeiros por norma recebem um rápido feedback do seu trabalho, pois os seus resultados são visíveis com base nas vendas geradas. As suas atividades são mensuráveis. Avaliar a eficácia das atividades do marketing constitui um processo mais difícil e abstrato: os marketers por norma trabalham em atividades que precisam de ser desenvolvidas ao longo do tempo,

como a imagem de uma marca por exemplo. As avaliações dos seus esforços medem-se com base nas suas atitudes e conhecimento sobre a marca (Dominique Rouziès, 2005).

- Orientação curto prazo *versus* longo prazo: os gestores comerciais tendem a ser mais orientados para o curto prazo e os profissionais de marketing para o longo prazo. Os primeiros focam-se em resultados mensais ou trimestrais, enquanto que o foco do marketing é criar vantagem competitiva que se desenvolve por isso num período de tempo muito mais longo (Dominique Rouziès, 2005).

As diferenças elencadas são as responsáveis por gerar impedimentos na coordenação entre as duas funções, na medida em parecem desencadear desentendimento e tensões entre ambas as partes (Dominique Rouziès, 2005).

2.2. Relação entre os departamentos de marketing e os departamentos de vendas

2.2.1 A definição

A conceptualização da relação entre o marketing e as vendas tem vindo a ser descrita na literatura de pontos de vista vários. Segundo Homburg, Jensen e Krohmer (O. J. Christian Homburg, & Harley Krohmer, 2008) a relação marketing-vendas define-se como a “*qualidade da cooperação entre o marketing e as vendas*”. Estes autores têm em conta o estado da interdependência desta relação e não o processo em si associado. Definem a qualidade da cooperação entre o marketing e as vendas como “*um estado de colaboração entre o marketing e as vendas que é caracterizado por esforço e harmonia*” (O. J. Christian Homburg, & Harley Krohmer, 2008). Porém, eles consideram que a integração entre o marketing e as vendas não tem sido estudada de forma sistemática e profunda (O. J. Christian Homburg, & Harley Krohmer, 2008).

Os autores supracitados reuniram oito estudos empíricos realizados sobre esta temática destacando três conclusões. A primeira refere que de facto existe falta de evidência empírica sobre a integração entre o marketing e as vendas. O termo integração assume um carácter mais

formal sobre a necessidade de criar uma única função ou processo e juntar as duas equipas numa só ("The Oxford dictionary for the business world," 1993). Em segundo lugar, apenas três dos estudos empíricos focam de facto a interface entre o marketing e as vendas, pois os outros cinco abordam essa temática como uma questão secundária. Por fim, não são analisadas as variações entre as diferentes organizações, isto é centram-se na média típica das organizações (O. J. Christian Homburg, & Harley Krohmer, 2008).

Em suma, ao longo dos anos é notório o forte debate e pesquisa em volta da relação entre as funções de marketing e as funções de vendas com o propósito da sua melhoria em mercados *business-to-business* (Dominique Rouziès, 2005; Philip Kotler, 2006a), sendo de importância extrema a sua crescente compreensão e melhoria.

2.2.2 Principais fontes motivadoras da fricção entre marketing e vendas

Genericamente, a relação marketing-vendas é descrita como problemática e pouco harmoniosa (Dominique Rouziès, 2005). Essa falta de equilíbrio parece ser criada por fatores vários que importa serem compreendidos.

Parece existir falta de coesão entre ambas as funções o que gera fricção. Esta parece por sua vez ser motivada pela pouca confiança entre os colaboradores de ambas as funções, pela baixa funcionalidade das atividades que mantêm em conjunto assim como pelos estereótipos negativos que criam mutuamente. (Philip Kotler, 2006a)

Segundo Kotler, o conflito que existe entre os gestores de marketing e os gestores de vendas deriva especialmente de um conflito de natureza económica e cultural, sendo este último o mais enraizado e fortificado. Este conflito parece residir mesmo em organizações em que exista boa relação entre os chefes do departamento de vendas e do departamento de marketing (Philip Kotler, 2006a).

A cultura define-se pelas estruturas mentais que condicionam os comportamentos. Por sua vez a cultura organizacional diz respeito ao “*conjunto de crenças e normas partilhadas pelos membros de uma*

organização ou subunidade dentro de uma organização” (Schein, 2010). Essas regras não escritas têm como propósito a promoção da resolução de problemas que possam surgir. A integração de vendas-marketing parece assim requerer que as duas funções compartilhem informações e ajustem as suas atividades para compreender as preocupações e perspectivas distintas entre si. Esse processo é promovido por normas organizacionais que valorizem a partilha. Assim, culturas organizacionais com normas de partilha e adaptação afetam positivamente o grau de integração entre vendas-marketing (Dominique Rouziès, 2005)

Segundo Kotler a génese deste conflito é também explicada por estas duas funções atraírem pessoas diferentes, que passam o seu tempo de formas distintas e que têm interesses diferentes. (Philip Kotler, 2006b)

No que concerne ao conflito económico este surge devido à necessidade de atribuição do *budget* a ambos os departamentos e o marketing e as vendas encararem o preço e a sua aplicabilidade de forma distinta. Os primeiros para alcançar os objetivos pretendem que os profissionais das vendas trabalhem a “vender o preço” em vez de o fazerem com foco na venda “por meio do preço”. Pois para os profissionais das vendas a redução de preço, parece a forma mais fácil de alcançar os objetivos (Philip Kotler, 2006b). Adicionalmente, os custos associados à publicidade e materiais de comunicação parecem acentuar também este conflito: os gestores de marketing acreditam que é assim que conseguem sensibilizar e criar necessidade no cliente, enquanto os profissionais das vendas defendem que uma maior aposta na força de vendas seria um investimento melhor feito e com maior retorno (Michael Beverland, 2006).

A inexistência de um vocabulário comum a ambas as funções parece ser um fator potenciador de tensão. Especificamente para um vendedor um cliente potencial é um cliente que revela interesse por um produto ou serviço específico, enquanto para um marketer um cliente potencial define-se como aquele que mostra interesse e descarrega um determinado conteúdo do site. (Robert M. Peterson, 2015b)

Por um lado, os gestores comerciais consideram que é o seu trabalho que gera receita. Por outro lado, os marketers argumentam que são as estratégias de marketing bem estudadas e implementadas que são as reais impulsionadoras dos lucros de uma organização (Robert M. Peterson, 2015a)

Realça-se ainda que quer as vendas quer o marketing alinhados nas suas funções devem promover diferentes e densas fontes de contacto com o cliente e com as empresas clientes. Esses ativos relacionais servem para construir credibilidade e confiança com os clientes, de forma as que as objeções durante a venda sejam minoradas (Robert M. Peterson, 2015a). Afinal de contas os três principais *drivers* para criar valor no cliente e desse modo contribuir para a sua fidelização, são a qualidade, a densidade e a autoridade do contacto (Robert M. Peterson, 2015a).

Segundo a literatura, há outro ponto relevante a considerar: os gestores de vendas têm pouca ou nenhuma experiência ao nível do marketing. O que acontece de igual forma com os gestores de marketing no que diz respeito à sua experiência na área das vendas (Massey et al., 2007). Isto pode ser uma das razões para acentuar o conflito existente nas suas relações. Porém, segundo Massey et al., é possível encurtar a distância psicológica entre estes dois profissionais, melhorando por consequência o seu relacionamento (Massey et al., 2007).

Sumaria-se que dos domínios que têm vindo a ser identificados, a partilha de informação, as ligações estruturais entre os departamentos e o equilíbrio de poder entre si são os que têm sido alvo de maior pesquisa. (Biemans, Makovec Brenčič, & Malshe, 2010; Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007; Malshe & Sohi, 2009)

Objetivos diferentes (Malshe, 2011), perspetivas diferenciadas sobre o mundo (Malshe, 2011), separação física entre os dois profissionais, défice de comunicação (Lorge 1999) e coordenação inadequada (Chonko, 1997) constituem também fatores que suscitam controvérsia na relação marketing-vendas (Malshe, 2011).

Realça-se ainda que frequentemente esta temática é negligenciada na medida em que para muitas organizações e clientes, o marketing e as vendas são encarados numa única função. Isto deve-se ao facto de ambos os profissionais destes departamentos se focarem no cliente e apresentarem como objetivo comum o aumento das vendas. (Kenneth Le Meunier-Fitzhugh & Piercy, 2009)

Adicionalmente, existem ainda poucos estudos que analisem especificamente o impacto da melhoria desta relação nos objetivos de uma organização (Dawes, Mattyssens, & Massey, 2006; Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007; Robert M. Peterson, 2015b)

2.2.3. A complexidade da relação

Apesar de toda conceptualização e motivos de fricção identificados, é unânime o reconhecimento da importância desta relação. Segundo Kotler et al. *“Every company can and should improve the relationship between sales and marketing.... These improvements will also help you serve customers better now and will help you build better products for the future”* e Segundo Shapiro (2002) *“Nowhere is the need to work together more important than in the twin customer-facing functions of marketing and sales”* .

Assim, historicamente é consensual que as atividades das vendas e do marketing devem ser coordenadas, uma vez que as suas funções estão inter-relacionadas: O marketing depende dos vendedores para construir uma mensagem externa adequada e para obter informações importantes dos clientes (Chonko, 1997).

As funções de vendas estão dependentes das atividades do marketing para fornecer ao cliente informações consistentes e potenciais por intermédio das suas atividades promocionais (Ken Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2013).

Por forma a compreender melhor esta relação e sua interdependência, Kotler identifica e caracteriza a relação entre marketing e vendas em quatro quadrantes: indefinida, definida, alinhada e integrada (Philip Kotler, 2006a).

- Indefinida – neste tipo de relação os departamentos de vendas e de marketing crescem de forma independente. Cada um deles não conhece o que o outro está a fazer, pelo que as suas reuniões conjuntas têm como propósito o foco na resolução de conflitos, em vez da promoção de um trabalho cooperativo.
- Definida – ambos os departamentos definem regras para evitar conflitos. As funções do marketing e das vendas estão bem definidas. Cada um sabe qual a sua tarefa. Começa a

ser construída uma linguagem comum entre ambos os departamentos e as reuniões tornam-se mais reflexivas.

- Alinhada – neste tipo de relação existem limites e barreiras definidas entre os dois departamentos, mas o planeamento é realizado em conjunto. Ambos os departamentos entendem a importância um do outro: encaram-se como uma mais valia.
- Integrada – num tipo de relação em que o marketing e as vendas estão integrados, os limites entre estes dois departamentos tornam-se ambíguos. Ambos estão concentrados na estratégia a longo prazo (embora o marketing se concentre mais *versus* vendas). Os marketers estão profundamente envolvidos nas contas. Os dois departamentos desenvolvem e implementam métricas comuns. O orçamento torna-se mais flexível e menos contencioso. Em suma, desenvolve-se uma cultura de crescimento e/ou de queda em conjunto (Philip Kotler, 2006a).

Existe uma consciência crescente da necessidade de existir uma abordagem cada vez mais integrada entre as funções desempenhadas pelas vendas e pelo marketing. Uma pesquisa recente de natureza qualitativa identificou que a dificuldade da integração de funções se relaciona com três disfunções existentes entre os profissionais das vendas e os profissionais do marketing: a escassez de comunicação, a falta de colaboração e o conflito aberto (Avinash Malshe, 2017), o que corrobora estudos anteriores.

No que diz respeito à primeira, o défice de comunicação faz com que os profissionais das vendas questionem a sua importância na organização, dado que a falta de comunicação limita a sua participação em reuniões importantes. Este resultado corrobora a literatura já existente, que aborda que frequentemente os vendedores sentem que existe uma discrepância social e hierárquica entre eles e os marketers. Por seu lado os marketers relacionam esta lacuna de comunicação com o facto de reconhecerem os vendedores como profissionais autónomos, que não gostam de se reger pelas estratégias do marketing. Relativamente à falta de colaboração esta consiste na falta de interajuda entre os dois profissionais quando existem pedidos de colaboração. Isto é, a falta de apoio para iniciativas/projetos da área oposta aos quais inicialmente prometem auxílio, acabando, contudo, por desencorajar a função oposta face a

determinada ideia. Tal parece ser motivado pela forma distinta como cada um deles encara o negócio. (Malshe, Johnson, & Viio, 2017)

O conflito aberto numa perspectiva do marketing e das vendas refere-se à antipatia e exibição de um comportamento antagónico entre si. Concretamente, a existência de pedidos a níveis hierárquicos superiores para desencorajarem propostas feitas pelo departamento oposto (Malshe et al., 2017). A perspectiva diferente como ambos os profissionais encaram e compreendem as três disfunções acima identificadas parece ainda motivar e intensificar mais os conflito entre si. (Avinash Malshe, 2017)

Homburg e Jensen (O. J. Christian Homburg, & Harley Krohmer, 2008) defendem que as diferenças de pensamento entre estes dois profissionais se relacionam com as diferenças entre as suas competências e orientações. Destaca-se que estas diferenças de orientação dizem respeito à forma como cada um destes grupos encara o negócio: volume de negócios *versus* valor da marca assim como o foco num negócio a longo prazo (gestores de marketing) *versus* visão no negócio a curto prazo (gestores de vendas).

No que concerne às competências, estas dissemelhanças parecem depender dos seus níveis de conhecimento do mercado, dos seus níveis de conhecimento do produto assim como das suas características pessoais. Estas dissemelhanças parecem ser cruciais para o desempenho individual de cada um destes profissionais: ou seja, as vendas não seriam tão eficazes e bem-sucedidas, caso os profissionais das vendas adotassem o pensamento de um gestor de marketing e vice-versa. Por outro lado, segundo vários pesquisadores parece que estas diferenças ao nível das competências e orientação de tempo revelam um impacto negativo no desempenho das equipas de vendas e do marketing(Jensen, 2007a).

A relação marketing-vendas parece também ser afetada pelas diferentes perspectivas de justiça entre os gestores de vendas e os gestores de marketing.(Hulland, Nenkov, & Barclay, 2011)

Em suma, para o estudo do presente trabalho, assume-me o seguinte resumo:

Origem da Fricção	Autores
Pouca confiança e falta de colaboração	(Philip Kotler, 2006a), (Avinash Malshe, 2017)
Estereótipos negativos que criam mutuamente	
Conflitos económicos e culturais	(Philip Kotler, 2006a)
Linhas de pensamento e objetivos diferente	
Défice de comunicação	(Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007), (Avinash Malshe, 2017)
Coordenação inadequada	Coletti e Chonko 1997
Diferentes competências e orientações	(O. J. Christian Homburg, & Harley Krohmer, 2008)
Diferentes perspetivas de justiça	(Hulland et al., 2011)

Tabela 1 - Principais origens de fricção

2.2.4 A boa relação

Efetivamente as exceções são poucas, pois grande parte da pesquisa sobre a interface entre o marketing e as vendas é amplamente concordante : que de facto existem tensões na relação entre eles.(Dominique Rouziès, 2005)

No entanto, é relevante compreender de que forma, e tendo por base a literatura existente, esta relação está descrita e documentada como benéfica. Ou seja, explorar de que forma é que estas diferenças identificadas entre os marketers e os gestores comerciais são benéficas para a relação que mantêm. Nesse sentido, Christian Homburg & Ove Jensen (Jensen, 2007b) avaliaram num estudo empírico várias diferenças de pensamento dos marketers *versus* os gestores comerciais e o respetivo impacto em diferentes *outcomes*.

De acordo com os resultados obtidos, corrobora-se que as diferenças de pensamentos entre os departamentos de marketing e das vendas, no que diz respeito ao conhecimento do produto e

às capacidades/competências individuais, usualmente dificultam e condicionam a relação e cooperação entres si. Contudo, algumas diferenças de pensamento parecem melhorar o desempenho dos marketers e dos gestores comerciais: os resultados das hipóteses exploratórias sugerem que diferentes orientações entre o marketing e as vendas têm um efeito positivo no desempenho geral do mercado. Ou seja, o desempenho individual de cada um deles parece ser aperfeiçoado ao existir profissionais que defendam os clientes e outros que defendam o produto.

O pensamento a curto prazo *versus* o pensamento a longo prazo, linhas de pensamento distintas no que diz respeito ao tempo e orientação para o negócio defendidas em oposição por estes profissionais parece ser também um fator de melhoria do desempenho. Isto é, segundo os resultados obtidos parece que o tipo de diferença faz diferença (Jensen, 2007b).

Estes resultados rejeitam ainda a perspectiva de que as diferenças entre estes profissionais são apenas negativas e apoiam que uma perspectiva diferenciada no que respeita às linhas de pensamento tanto podem desencadear efeitos benéficos como desvantajosos. Os resultados deste estudo conseguem desta forma responder melhor à questão de identificar se as diferenças entre o marketing e as vendas são efetivamente benéficas ou nocivas (Jensen, 2007b).

2.3 As características dos perfis dos gestores comerciais e dos gestores de marketing

Os profissionais que são atraídos para as áreas das vendas e para as áreas do marketing parecem ser pessoas diferentes. Pessoas que passam o tempo de forma distinta (Philip Kotler, 2006a)

Os marketers caracterizam-se por ser mais analíticos, orientados para dados e focados no projeto, sendo mais propensos a fazer MBA's. Encaram o negócio a longo prazo e motivam-se por contruir uma vantagem competitiva com perspectiva no futuro (Philip Kotler, 2006b).

Os gestores comerciais revelam-se pessoas mais comunicativas, que passam o tempo a conversar e a negociar com potenciais clientes. São profissionais que tendem a ter graus académicos inferiores. Focam-se particularmente nas necessidades dos clientes e em fechar uma venda. São pessoas habituadas a lidar com a rejeição, sem que isso seja uma fonte de desânimo ou depressão. (Philip Kotler, 2006b).

Contrariamente aos gestores de marketing, os gestores comerciais focam-se e pensam especialmente no negócio a curto prazo.

Os profissionais vocacionados para o marketing descrevem-se como pessoas com sociabilidade baixa, mas com excelentes capacidades de ter ideias diferenciadoras (Massey et al., 2007). Por seu lado, profissionais orientados para uma carreira na área das vendas tendem a ser motivados pela competição, são pessoas extrovertidas, bons comunicadores, focam-se na construção de relações e têm melhores capacidades de lidar com a pressão. (Massey et al., 2007)

A perspetiva que constroem e alimentam uns sobre os outros é também relevante. Segundo Michael Beverland, Marion Steel e G. Peter Dapiran (Michael Beverland, 2006) os profissionais de marketing reconhecem os profissionais das vendas como uma mais valia na relação a curto prazo com o cliente, no que diz respeito à criação de empatia e comunicação. Por outro lado, caracterizam-nos como profissionais focados na repetição, com pouco interesse em estudos mais aprofundados e importantes para as organizações, pelo que, por norma os caracterizam como profissionais de um “*status*” inferior. No entanto, e ainda no mesmo estudo, verifica-se que outros profissionais também da área do marketing reconhecem mais valias na atividade dos profissionais das vendas no que diz respeito a criar um maior fluxo de ideias para os departamentos de marketing (Michael Beverland, 2006).

Por seu lado, os gestores de vendas encaram os marketers como profissionais afastados do cliente. Caracterizam-nos como pessoas com um pensamento mais voltado para a estratégia, focadas e concentradas no mercado e em segmentos por inteiro, sem foco num cliente específico. (Michael Beverland, 2006) Consideram que o seu trabalho se caracteriza unicamente por um trabalho de “secretária”. (Philip Kotler, 2006a)

Deste modo, compreende-se que ambos os profissionais além de características diferentes, encaram-se mutuamente como pessoas diferentes e com características de personalidade e pessoais distintas, o que consequentemente, pode fazê-los encarar e ter uma visão do negócio dissemelhante.

Gestores de marketing	Gestores de vendas	Autores
Mais analíticos	Promovem a construção da relação	<i>Kotler et al. (2006)</i> <i>Peterson et al., 2015</i> <i>Lawrence & Lorsch, 1967</i>
Focados em dados e números	Habitados à rejeição, resilientes	
São mais propensos a maiores graus académicos, MBA	Destacam-se por fortes capacidades de comunicação; extrovertidos	
Considerados menos sociáveis e comunicativos	O seu foco é o terreno e o cliente, sendo reativos na resolução dos seus problemas	

Tabela 2 - conclusões de estudos relevantes que diferenciam os gestores de marketing e os gestores de vendas no que respeita ao seu perfil e características pessoais.

2.4 Estratégias de melhoria da relação entre o marketing e as vendas

Embora a relação entre marketing-vendas seja um fenómeno complexo, parece crucial que os gestores de marketing e os gestores de vendas trabalhem em consonância para promover a sua relação, tentando diminuir os conflitos existentes entre si e consequentemente contribuirão beneficemente para os objetivos de uma organização ((Jensen, 2007b) (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007).

Le Meunier-FitzHugh e Piercy (2007) (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007) defende que a existência de uma atitude positiva das chefias relativamente à colaboração entre o marketing e as vendas, a promoção da comunicação entre o marketing e as vendas e a adoção de sistemas eficazes de inteligência de mercado parecem ser fatores cruciais para alcançar uma colaboração eficaz entre os dois departamentos (Ken Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2013).

Guenzi et al. (Paolo Guenzi, 2006) corroboram que o alinhamento entre as funções de vendas e o marketing impacta de forma positiva nos resultados da organização assim como no valor criado

para o cliente. Mas, ambos os estudos precisam de pesquisas adicionais que abranjam maiores e mais diversas amostras. (Robert M. Peterson, 2015b)

No sentido de promover as relações e integrações multifuncionais entre as unidades de marketing e de vendas, as organizações adotam mecanismos de *“lateral linkage devices”*, mecanismos de coordenação e mecanismos de integração (Kenneth Le Meunier-Fitzhugh & Massey, 2019). No que diz respeito aos primeiros, algumas pesquisas identificam mecanismos de coordenação que influenciam a eficácia da interface entre marketing e vendas e o respetivo desempenho no negócio: (Dewsnap, Geiger, & Jobber, 2009; Dominique Rouziès, 2005; Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007; Massey et al., 2007; Philip Kotler, 2006a). As recomendações descritas incluem: a adoção de mecanismos estruturais - a localização e estrutura das equipas de vendas e de marketing assim como o recurso a mecanismos organizacionais: estes incluem atividades como o treino multifuncional, a rotação de tarefas e a organização de reuniões entre as várias equipas.

Segundo Le Meunier-FitzHugh e Piercy 2007 (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007) a promoção e facilitação da colaboração entre as vendas e o marketing por intermédio da definição de objetivos partilhados, compreensão mútua e visão comum; gerada pela adoção de mecanismos de integração deverá resultar num melhor desempenho do negócio (Kenneth Le Meunier-Fitzhugh & Massey, 2019).

Rouziès et al. sugerem que as várias atividades de gestão utilizadas para promover a integração entre o marketing e as vendas e o desempenho consequente da empresa dividem-se em quatro tipos de mecanismos: de estrutura, de processos/sistemas, culturais e de pessoas. Segundo os mesmos autores existem fatores moderadores que podem impactar na performance: o ambiente, os clientes, os concorrentes e a empresa/organização. (Dominique Rouziès, 2005)

Por forma a avaliar a eficácia dos vários mecanismos de coordenação e por forma a medir o impacto da colaboração e do conflito entre as vendas e o marketing no desempenho do negócio, um estudo recente realizado em empresas do Reino Unido, em indústrias de bens industriais e de bens de consumo, testou a eficácia relativa de vários facilitadores de comunicação entre as vendas e o marketing (Kenneth Le Meunier-Fitzhugh & Massey, 2019).

De acordo com os resultados, as reuniões multifuncionais e a rotação de cargos impactam positivamente na colaboração entre as vendas e o marketing, parecendo diminuir o conflito entre estes dois grupos de profissionais. A tomada de decisões em conjunto e a partilha de conhecimento nestas reuniões no que diz respeito à discussão de planos, esclarecimento de objetivos e prioridades, discussão sobre o desenvolvimento de mercado, fornecem a base para estimular objetivos e comportamentos de colaboração entre marketing e vendas. Estas reuniões conjuntas parecem ainda ser potenciadoras da resolução de eventuais mal-entendidos que existam e parecem motivar o alinhamento entre marketing-vendas, o que parece resultar na diminuição das diferenças entre os mundos de pensamentos distintos que os marketers e os gestores comerciais possuem (Kenneth Le Meunier-Fitzhugh & Massey, 2019).

Estruturar as vendas e o marketing num único departamento parece funcionar na redução do conflito (Kenneth Le Meunier-Fitzhugh & Massey, 2019). Uma vez que estes departamentos tendem a evoluir para mundos de pensamento distintos (Jensen, 2007b), a sua estruturação num único departamento parece promover o alinhamento dos seus objetivos e atividades: uma única equipa tende a ter um propósito comum o que consequentemente fomenta a partilha de recursos e ideias assim como comportamentos de colaboração entre si (Kenneth Le Meunier-Fitzhugh & Massey, 2019). Contudo, atualmente na maioria das grandes organizações, o marketing e as vendas estão usualmente estruturados em departamentos separados e distintos (Biemans et al., 2010). Assim, a criação de um cargo de chefia comum: Diretor de marketing e vendas, responsável por coordenar ambas as funções poderá promover um melhor relacionamento entre estes dois profissionais, em organizações que possuem departamentos diferenciados (Kenneth Le Meunier-Fitzhugh & Massey, 2019).

Estruturar equipas conjuntas entre marketers e gestores comerciais desencadeia efeitos mistos: de acordo com pesquisas anteriores (Dewsnap et al., 2009), a integração de equipas conjuntas mostra efeitos positivos na colaboração entre marketing e vendas, uma vez que o trabalho conjunto com o propósito de um objetivo comum valoriza a contribuição de cada um em prol de um determinado objetivo. Contudo, existem resultados que sugerem que este trabalho conjunto não reduz o conflito entre o marketing e as vendas: a possível explicação sugerida é que mesmo trabalhando na mesma equipa, os marketers e os gestores comerciais continuam a ter perfis distintos que desencadeiam tensões (Kenneth Le Meunier-Fitzhugh & Massey, 2019).

Este estudo último identificou ainda que a colaboração entre as vendas e o marketing e o conflito associado à sua relação têm impacto individual em cada um destes profissionais e no seu desempenho ao nível do negócio. Ou seja, este conflito não impacta apenas negativamente na relação conflituosa entre eles mas também no desempenho e performance do negócio (Kenneth Le Meunier-Fitzhugh & Massey, 2019).

Além disso, promover oportunidades para os profissionais das vendas trabalharem com os do marketing assim como para os profissionais do marketing visitarem o terreno juntamente com os profissionais das vendas parece ser uma prioridade para os gestores que ambicionam melhorar a interface entre as vendas e o marketing. A rotação de tarefas parece surtir uma maior compreensão de ambos os profissionais. Ou seja, a oportunidade de experimentar a função oposta, trabalhar fora da sua área de conforto parece gerar uma maior compreensão sobre as funções e prioridades de outros departamentos (Kenneth Le Meunier-Fitzhugh & Massey, 2019).

Experimentar outra função permite que as equipas de vendas e as equipas de marketing desenvolvam maior compreensão e empatia pelas tarefas e desafios uns dos outros, o que parece ser benéfico para diminuir o conflito e tensão entre si. (Avinash Malshe, 2017)

No que diz respeito à localização física, isto é, a distância física inevitável que existe entre os dois profissionais, parece constituir um fator sem impacto significativo na relação entre eles (Kenneth Le Meunier-Fitzhugh & Massey, 2019).

De acordo com um estudo posterior de natureza qualitativa torna-se relevante abordar o conceito de flexibilidade na gestão entre estes dois departamentos (Belinda Dewsnapa, 2020). A flexibilidade caracteriza-se pela movimentação conjunta de recursos: isto é, a capacidade compartilhada de reestruturar os recursos do marketing e das vendas permitindo soluções para o cliente e para o mercado. É a partilha de recursos entre as vendas e o marketing e a consequente implementação mútua e coordenada destes mesmos recursos de forma estruturada (Belinda Dewsnapa, 2020).

De acordo com os resultados obtidos confirma-se o papel importante de uma gestão coordenada e flexível entre o marketing e as vendas: não só para melhoria da relação entre os profissionais dos dois departamentos, mas também com importância no sucesso do funcionamento de uma organização (Belinda Dewsnapa, 2020). Efetivamente, estes resultados vão de encontro à

literatura já existente, que defende o papel fundamental de ambos os departamentos na boa gestão dos recursos de uma organização. Os presentes resultados indicam que quando existe flexibilidade e integração entre o marketing e as vendas mais facilmente se solucionam problemas emergentes e se implementam estratégias com o propósito principal de os solucionar. O investimento na relação entre o marketing e as vendas gera sinais positivos a cada uma das partes sobre a vontade de querer investir e desenvolver as suas relações, de forma a promover uma relação mais estável e produtiva entre os dois departamentos (Belinda Dewsnapa, 2020).

Deste modo, quanto mais existir uma realocação flexível dos recursos disponíveis (MSIF) entre o marketing e as vendas e uma boa coordenação entre ambos no uso desses recursos, geram-se níveis mais elevados de perceção da melhoria da relação entre os dois departamentos (Belinda Dewsnapa, 2020). Realça-se que com base na avaliação das capacidades de MSIF dentro de uma organização, as chefias dispõem de um conjunto de recursos que podem utilizar para tornar os dois departamentos mais eficazes. Estas intervenções podem estar relacionadas com a redistribuição de pessoas, troca de conhecimento ou recursos e a criação de grupos de interesse que se encontrem em ambientes informais para partilhar conhecimento e experiências e realidades no que diz respeito ao marketing e às vendas. A mobilidade interna numa organização pode ser também uma forma de encorajar e potenciar este conceito. (Belinda Dewsnapa, 2020)

Quando um gestor de marketing teve já oportunidade de trabalhar como gestor de vendas, a compreensão da outra parte, das suas funções e comportamentos parece ser maior. Parece ser potenciada uma melhor relação entre ambos. Um gestor de marketing com experiência prévia em vendas à partida percebe-se como uma pessoa mais parecida à do departamento oposto. Consequentemente, e dado que pessoas com características semelhantes por norma estabelecem melhor relação, esta noção de “similaridade” poderá melhorar a relação entre estes dois profissionais (Massey et al., 2007).

Na tabela abaixo, resumem-se as implicações da implementação de cada mecanismo de integração, obtendo uma visão geral da literatura apresentada por Rouziès, et al., (2005).

Mecanismo de integração	Implicações
Estrutura	
Descentralização	Promover a descentralização para promover a comunicação multifuncional; reportar ao mesmo gestor para melhorar a integração.
Equipas Multifuncionais	Implementar equipas multifuncionais para melhor compreensão entre si; necessidade de gestão do conflito; treino da motivação das equipas para ter sucesso.
Integradores	Assumir funcionários como sendo integradores/mediadores; dar ao integrador competências ao nível da gestão de conflito; utilizar conhecimentos e competências em vez do poder formal e autoridade.
Processo/Sistema	
Comunicação	Promover a comunicação em qualidade e não em quantidade; utilizar comunicação formal e informal em equilíbrio; Comunicação menos formal em relação a novos produtos; Comunicação formal é mais eficaz quando se tratam de decisões conjuntas; Comunicação informal parece mais importante para resolver problemas não estruturados.
Rotação de funções	Alternar as funções entre gestores de marketing e vendas para desenvolver uma melhor compreensão entre si. Uma má implementação de rotação de cargos pode anular os benefícios da integração.
Objetivos integrados	Integrar metas entre as funções de vendas e marketing em atividades conjuntas; a participação de ambos no estabelecimento

	de metas é crítica para as aceitar e criar motivação para as desempenhar.
Incentivos	O reconhecimento e recompensas em metas integradas tem um impacto positivo em várias dimensões da integração.
Organizacionais/Cultura	A integração do marketing e das vendas requer partilha de informação e ajuste das suas atividades no sentido de compreender as perspetivas e preocupações de cada um; Culturas organizacionais com regras de partilha afetam de forma positiva a integração entre as vendas e o marketing;
Pessoas	Pessoas que acreditam que o trabalho em equipa é favorável promovem a integração; o trabalho em equipa aumenta a performance da área funcional em que trabalham assim como da empresa no geral.

Tabela 3 – Resumo das implicações provocadas por mecanismos de integração para obter uma visão sumariada da literatura apresentada por Rouziès, et al., (2005).

2.5 A Transição entre funções

As carreiras representam jornadas de preparação e seleção de uma ou mais ocupações (John W. Slocum, 1986). Quando se selecionam novos planos de carreiras os profissionais experienciam uma transição de emprego, “*uma grande mudança na função de trabalho, requisitos ou no contexto do trabalho*” (Johnson & Matthes, 2018)

Um tipo de transição frequente de funções consiste na transição de trabalho para vendas e para marketing (Johnson & Matthes, 2018).

Algumas pessoas iniciam frequentemente as suas carreiras profissionais em cargos de vendas, pelos benefícios e gosto por essas funções, mas muitas delas ingressam na profissão de vendas com o propósito de alcançar um cargo na área do marketing. (Johnson & Matthes, 2018), uma vez que as funções de vendas podem funcionar como funções iniciais de entrada numa organização (John W. Slocum, 1986)

Algumas empresas, ambicionam que os seus colaboradores ingressem na organização em funções de vendas e posteriormente “progridam” para posições no departamento de marketing dentro da empresa (Johnson & Matthes, 2018).

De facto, a complexidade, singularidade e interdependência entre estas duas funções, no que respeita às suas diferenças de execução mas interdependentes, nas diferentes perspetivas e orientações/foco no cliente e no produto mas que se condicionam entre si, torna extremamente importante a investigação nesta área: as transições de funções entre as vendas e o marketing e respetivas consequências (Johnson & Matthes, 2018).

Tendo por base um estudo empírico identificam-se seis motivos para a ambição nesta transição: motivação, aquisição, preparação, encontro, ajuste e estabilidade. Destaca-se ainda que a perspetiva de alcançar maior poder nas funções pode levar também a ambicionar esta alteração: por um lado, em algumas organizações são as vendas que detêm o poder, uma vez que os gestores comerciais são os principais responsáveis por gerar rentabilidade. Por outro lado noutras, o marketing destaca-se por ser mais estratégico e importante *versus* as vendas e consequentemente por ser um departamento reconhecido por deter mais poder (Johnson & Matthes, 2018).

Ao nível da literatura têm sido usadas diferentes abordagens para definir o conceito de poder dentro de uma organização. Uma das abordagens baseia-se nas áreas de decisão sobre as quais o poder é exercido. Com o propósito de avaliar o poder entre dois departamentos a literatura existente baseia-se tipicamente nessa abordagem, medindo o poder como um índice: esse avalia se o poder sobre o mercado e as atividades se concentra num ou em mais do que um departamento (J. P. W. J. Christian Homburg, & Harley Krohmer, 1999)

O maior equilíbrio entre a vida profissional *versus* pessoal e o maior envolvimento a nível organizacional é outro dos fatores motivadores para a ambição de transitar do departamento de vendas para o de marketing (Johnson & Matthes, 2018).

Outra das razões identificadas no mesmo estudo relaciona-se com a especificidade das habilitações académicas dos entrevistados: a transição algumas vezes é motivada pela ambição

de executar funções relacionadas com as suas habilitações académicas: isto é, vendedores com habilitações académicas em marketing podem ser motivados a querer exercer funções relacionadas com as habilitações académicas adquiridas previamente. Esta transição, das vendas para o marketing, incorre na “desvantagem” da perda dos benefícios remuneratórios inerentes aos departamentos das vendas. Este ponto parece ser também relevante durante a abordagem desta transição.

Nesse contexto, identificam-se outros fatores que podem desencadear resultados negativos quando existe uma transição marketing-vendas: as diferenças inerentes a estes profissionais no que diz respeito ao pensamento a curto *versus* longo prazo, podem gerar uma má transição: a função de marketing incorre no risco de agir precipitadamente sobre algumas informações. Acrescenta-se que o desejo natural dos gestores comerciais para agradar os seus clientes, pode torná-los mais propensos a sacrificar margens e preços, quando estes profissionais transitam para as funções de marketing. Por outro lado, sabe-se que relacionamentos de longo prazo com os clientes são cruciais para as organizações: ou seja, esta transição pode dificultar a criação dessas relações (Johnson, Matthes, & Friend, 2019).

Deste modo, uma organização ao estimular, quer de forma implícita ou explícita estas mudanças interdepartamentais pode levar a que um vendedor com elevado desempenho se torne num comum profissional de marketing, o que consequentemente enfraquece quer a função de marketing quer a função de vendas que deixou (Johnson & Matthes, 2018).

Por outro lado, pesquisas anteriores relatam que a rotação de área de trabalho e atuação diminui os preconceitos e as perceções relativamente aos profissionais do departamento oposto. Essa rotação parece gerar resultados ao nível da promoção de competências, habilidades e compreensão mútua (Paolo Guenzi, 2006).

3. Estudo empírico

Na revisão da literatura acima constata-se que os autores que se têm debruçado sobre a relação entre os marketers e os gestores comerciais focam os seus estudos maioritariamente nos problemas e tensões existentes na relação entre o marketing e as vendas (Jobber, 2013), nos métodos de gestão desta relação (Philip Kotler, 2006a) (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007) e nas consequências para o negócio das organizações de uma boa ou má relação entre os marketers e os gestores comerciais (Paolo Guenzi, 2006) e (Robert M. Peterson, 2015b).

As abordagens existentes focam-se na identificação de situações de tensão e práticas de gestão da relação com vista a potenciar os resultados corporativos. Desta forma, corrobora-se que há uma necessidade crescente de as organizações adotarem as melhores estratégias para gerir esta relação com o propósito último de ter impactos positivos.

Assim, surge a necessidade de compreender de que forma esta relação acontece e é gerida em empresas que operam em Portugal aos dias de hoje. De que forma as empresas gerem esta relação, quais as perspetivas dos colaboradores face aos motivos desta fricção e de que forma encaram as tomadas de decisão das organizações: o que já é feito com o propósito de melhorar a relação e quais as medidas que podem ainda ser adotadas e implementadas com o intuito último de melhorar a relação entre o marketing e as vendas. O propósito final consiste em perceber qual a elasticidade de cada uma das pessoas entrevistadas no que diz respeito à função que exerce, avaliando a sua vontade e ambição em trabalhar na área oposta.

3.1 Metodologia

O objetivo principal deste estudo incide em avaliar o estado e a gestão da relação entre os marketers e os gestores comerciais que trabalham em médias e grandes empresas que operam em Portugal.

Pretende-se entrevistar gestores comerciais e marketers de vários setores de atividade em Portugal: bens de consumo alimentar e não alimentar, sector da saúde, indústria farmacêutica, sector da tecnologia, sector das telecomunicações e media, sector imobiliário, seguradoras e indústria automóvel.

Assim, com base na literatura existente sobre o conflito da relação entre os marketers e os gestores comerciais, existe a preocupação de perceber em que estado está essa relação, como é que ela é gerida pelas organizações, de que forma os perfis e características pessoais dos profissionais do marketing e dos profissionais das vendas têm pontos em comum, dissemelhanças, qual a elasticidade de cada um destes cargos e qual a ambição e visão em trocar de cargo.

Por forma a responder às questões supracitadas este estudo será conduzido com recurso a dados primários, ou seja, dados recolhidos pelo investigador (Malhotra, 2001). Por isto, trata-se de um estudo de natureza qualitativa.

3.1.1 Metodologia Qualitativa

Neste caso a metodologia qualitativa caracteriza-se como exploratória e indutiva. A metodologia qualitativa desempenha um papel importante no apoio à tomada de decisão do marketing. Neste tipo de pesquisas as organizações pretendem continuamente encontrar melhores formas de perceber os pensamentos e motivações dos consumidores e/ou das pessoas/profissionais envolvidos (N. Malhotra, Nunan, D.& BirksD., 2017).

Esta é a abordagem defendida por diversos autores por permitir captar a interação entre as equipas de marketing e as equipas de vendas, uma vez que neste tipo de pesquisa, o pesquisador tem um papel ativo na interpretação das informações que são recolhidas. É uma abordagem orientada e útil para explorar fenómenos em que existe baixa compreensão: os pesquisadores são desta forma capazes de gerar hipóteses em vez de testar unicamente uma teoria. As abordagens qualitativas permitem assim uma maior flexibilidade para o pesquisador interpretar, o que é crucial para a compreensão de fenómenos subjetivos e complexos, tal como neste caso (N. Malhotra, Nunan, D. & Birks, D., 2017).

Este tipo de metodologia permite capturar histórias para compreender as perspetivas das pessoas e experiências: um estudo de caso pode permitir compreender o ponto de vista dos outros. (Patton, 2015)

No estudo sobre a interface Marketing-Vendas esta é a abordagem defendida por vários autores por ser decisiva para captar a essência da interação entre as duas equipas, (Malshe, 2011), o que corrobora o que acima é dito. Assim, é considerada a mais indicada para o desenvolvimento de uma temática num estágio inicial, permitindo identificar pontos ainda por explorar, cruzando-os com a informação existente, com o propósito de enaltecer o conhecimento existente na área (Deshpande, 1983).

3.2 Recolha de dados

3.2.1 Entrevistas exploratórias

Uma pesquisa exploratória ou semiestruturada caracteriza-se por uma abordagem flexível que serve para compreender fenómenos do marketing que são difíceis de ser medidos. (N. Malhotra, Nunan, D. & Birks, D., 2017)

Os dados foram recolhidos através da técnica de entrevista a dezassete profissionais do marketing e das vendas, colaboradores de médias e grandes empresas que operam em Portugal, com recurso ao guião de entrevista no Anexo 1.

Esta técnica de entrevista permite a combinação de perguntas abertas com perguntas fechadas, e por isso o entrevistado teve a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. Foi seguido um conjunto de questões previamente definidas (Anexo 1) às quais era essencial obter resposta, mas sempre promovendo um contexto semelhante ao de uma conversa informal. Este tipo de iteração permitiu orientar a discussão para o assunto de interesse, fazendo perguntas adicionais sempre que considerado relevante e oportuno para esclarecer questões que não tenham ficado claras ou para ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o entrevistado manifestasse dificuldades relacionadas com o tema.

Na medida em que tudo comunica, isto é, linguagem verbal e não verbal: o tipo de vocabulário, o tom de voz, o contacto visual e a linguagem corporal, deve ser criada uma boa conexão e uma sintonia empática entre o entrevistador e o entrevistado (Kvale, 1996). Por isto, as entrevistas realizaram-se via conversação *online*, com recurso ao Microsoft *Teams* ou *Google Meet*, com a câmara ligada, quer do entrevistador quer do entrevistado.

Nesta técnica de entrevista acresce a vantagem na elasticidade quanto à sua duração, permitindo uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos. A interação entre o entrevistador e o entrevistado favoreceu respostas espontâneas, tal como se ambicionava neste estudo em concreto.

O principal desafio neste tipo de entrevista relacionou-se com o modo de articular e perceber os sentimentos e estados emocionais dos entrevistados relativamente ao que lhes foi questionado. (N. Malhotra, Nunan, D. & Birks, D., 2017) Neste caso específico pretendeu-se precisamente identificar os sentimentos e estados emocionais relativamente ao cargo e função que ocupam, relativamente à função oposta assim como à relação e interação entre si e os colegas da função oposta.

No caso do trabalho de investigação que me propus desenvolver pretendeu-se avaliar o estado da relação que existe entre o marketing e as vendas em empresas que operam em Portugal assim como perceber de que forma esta relação é gerida e de que forma se podem implementar mais estratégias para melhorar esta gestão.

Desta forma, as entrevistas foram semiestruturadas e dividiram-se em sete pontos cruciais:

1. Identidade do gestor comercial e/ou gestor de marketing.
2. Especificidade e gosto pela sua função e proximidade/dependência com a função oposta.
3. Perceção das tensões e/ou divergências que existem entre os dois departamentos.
4. Motivos que originam fricção entre as duas funções.
5. Perspetiva sobre a forma como a empresa gere e poderá melhorar a gestão da relação entre os gestores comerciais e os gestores de marketing.
6. Ambição e/ou desejo ou não em trabalhar e exercer as funções no departamento “oposto”.
7. Aproximação, do ponto de vista pessoal e profissional aos colegas que integram a função oposta.

No início de cada entrevista foi garantido o anonimato de todos os entrevistados assim como das empresas em que exercem ou já exerceram funções de marketing e/ou de vendas.

Com a devida permissão dos entrevistados as entrevistas foram gravadas em áudio para posterior transcrição, avaliação e análise dos seus conteúdos. Estas tiveram uma duração média de 63 minutos. Este método revelou-se extremamente útil pela captação da opinião dos entrevistados. De acordo com a literatura (Kvale, 1996) no final de cada uma foi ainda pedida permissão para um contacto de volta caso houvesse necessidade para recolha de alguma detalhe ou esclarecimento adicional.

As entrevistas realizaram-se entre os meses de março e junho de 2021 aos dezassete profissionais da área do marketing e das vendas, colaboradores de médias e grandes empresas que operam em Portugal, com idades compreendidas entre os 27 e os 56 anos, do sexo feminino e masculino.

Inicialmente foram planeadas mais entrevistas no âmbito deste estudo, mas com o decorrer das últimas observou-se já alguma repetição de conteúdo e, como tal, foram dadas como concluídas (Strauss, 1990) .

3.2.2 Seleção dos Participantes

A seleção dos participantes deste estudo respeitou os seguintes critérios: atuar na área do marketing ou das vendas, trabalhar numa média ou grande empresa que opere Portugal, pertencer a uma empresa de entre os sectores em estudo: indústria farmacêutica, indústria automóvel, sector da saúde, sector da tecnologia, bens de consumo alimentar e não alimentar, telecomunicações e media, sector imobiliário ou seguradoras. Isto é, sectores de atividade em que se reconhece a necessidade de existir colaboração entre os departamentos de marketing e os departamentos de vendas.

Previamente à realização da entrevista analisaram-se os perfis da rede social *LinkedIn* dos entrevistados com o propósito de recolher informação sobre eles: habilitações académicas, perceber se exerce funções atualmente na área do marketing ou das vendas ou se acumula funções assim como se possível apurar se já teve oportunidade de exercer funções na área oposta à qual trabalha atualmente.

3.2.3 Caraterização do grupo de entrevistados

Com o objetivo de facilitar a análise do conteúdos dos dezassete profissionais entrevistados segmentaram-se em três grupos consoante a função que exercem nas empresas em que são colaboradores atualmente : Sete dos profissionais entrevistados apresentam experiência unicamente na área do marketing e exercem funções atualmente nesta área, com idades compreendidas entre os 28 e os 56 anos; seis dos profissionais entrevistados apresentam experiência unicamente na área das vendas e exercem funções atualmente nesta área, com idades compreendidas entre os 27 e os 48 anos e os restantes quatro acumulam experiência profissional nas duas áreas em estudo, com idades compreendidas entre os 32 e os 48 anos.

Do grupo dos profissionais do marketing, 5 são do sexo feminino e 2 do sexo masculino; do grupo dos profissionais das vendas 5 são do sexo masculino e um do sexo feminino e do grupo com acumulação de funções dos dois entrevistados são do sexo feminino e dois do sexo masculino.

Em síntese as seguintes tabelas apresentam a caracterização dos entrevistados:

Sexo	Idade	Sector de Atividade	Experiência em Marketing (anos)	Cargo atual
Feminino	34	Indústria Farmacêutica	9	Product Manager
Masculino	56	Bens de consumo alimentar	33	Marketing Director
Masculino	45	Indústria automóvel	20	Diretor of marketing, communication and Product
Feminino	28	Sector Imobiliário	4	Franchise sales and marketing manager
Feminino	46	Telecomunicações e media	22	Go to market coordinator
Feminino	53	Bens de consumo alimentar	27	Chief Marketing
Feminino	42	Sector da Saúde	20	Marketing Director

Tabela 4 - caracterização dos profissionais de marketing entrevistados.

Sexo	Idade	Sector de atividade	Experiência em vendas (anos)	Cargo atual
Masculino	28	Indústria Farmacêutica	7	Area sales supervisor
Masculino	48	Indústria Farmacêutica	25	Business Compliance Lead
Masculino	42	Indústria automóvel	14	Sales Training Manager
Masculino	47	Bens de consumo alimentar	15	Business Development manager
Masculino	41	Bens de consumo não alimentar	19	Trainer in Continuous Improvement Training Center
Feminino	27	Tecnologia	6	Senior account executive

Tabela 5 - caracterização dos profissionais de vendas entrevistados

Sexo	Idade	Sector de atividade	Experiência em Vendas + Marketing (anos)	Cargo atual
Masculino	32	Retalho não alimentar	5 + 1	Area sales manager
Masculino	48	Seguradora	18 + 2	B2B Corporate Business
Feminino	45	Sector Imobiliário	20 + 2	Head of Marketing and communication
Feminino	46	Telecomunicações e media	21 + 2	Sales Team Manager

Tabela 6- caraterização dos profissionais com acumulação de funções entrevistados.

4. Análise de conteúdo e resultados

Após a realização e transcrição das entrevistas passou-se à análise dos conteúdos obtidos.

Apresenta-se em seguida um resumo dos relatos obtidos por cada grupo de profissionais com posterior síntese em tabela.

De acordo com o descrito historicamente na literatura (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007), todos os dezassete entrevistados reconhecem que existe tensão entre o marketing e as vendas.

Quer o grupo de marketers, quer o de gestores comerciais quer o grupo com acumulação de funções têm uma opinião unânime no que concerne à importância do trabalho alinhado e articulado entre os departamentos de marketing e de vendas. Nesse sentido, destaca-se que *“Quando numa empresa o marketing e as vendas não trabalham juntos é o maior dos problemas! Quando trabalham juntos e têm conflitos é um problema, mas já um problema menor”* descrito por uma entrevistada que exerce atualmente funções na área do marketing.

De entre os profissionais que exercem funções na área das vendas os relatos estão em conformidade com o descrito acima: *“Quando todas as partes se sentem envolvidas a estratégia vai funcionar muito melhor, porque estão envolvidos! Deixa de existir a culpa “foste tu que fizeste, eu não fui tido nem achado”*. Apenas um dos entrevistados revelou a pouca proximidade diária entre os dois departamentos.

De acordo com Rouzies et al., de facto a integração entre marketing e vendas é necessária com o propósito último de melhorar todas as áreas funcionais numa organização (Dominique Rouziès, 2005), pois interfaces de marketing e vendas menos alinhadas têm sido descritas como tendo impactos negativos nos resultados de uma organização (Homburg et al., 2017).

4.1 Análise do conteúdo

- **Origem da Fricção**

As primeiras questões da entrevista ambicionaram identificar as principais origens das tensões e fricção existente entre o marketing e as vendas.

Estas primeiras questões permitiram compreender a realidade de cada uma das organizações, a forma como os departamentos de marketing e vendas estão estruturados e qual a relação de trabalho que mantêm no dia-a-dia com o propósito último de identificar e partilhar momentos de tensão entre gestores comerciais e marketers que já tenham assistido ou vivenciado. Estas questões iniciais permitiram conhecer cada um dos profissionais, a realidade da organização em que trabalham e/ou de outras organizações em que já tenham exercido funções assim como captar histórias: exemplos reais de momentos de tensão entre o marketing e as vendas que já tenham tido oportunidade de vivenciar.

Gestores comerciais	
Origem da Fricção:	
Défice de comunicação	“Quando todas as partes se sentem envolvidas a estratégia vai funcionar muito melhor, porque estão envolvidas! Já não há a parte da culpa “foste tu que fizeste, e eu não fui tido nem achado. A raiz do problema começa logo no facto do marketing estar muito fechado e não partilhar”
	“Como é que funcionam aqui os modelos de atribuição: na maioria das empresas, continua a ser um desafio, porque marketing e vendas continuam a trabalhar de forma isolada e em silos”
	“tem a ver com a falta de comunicação entre as equipas. E aqui entramos claramente na forma como a própria estratégia está definida e dos vários mecanismos de gestão que existem: isso pra mim é claro. Ou seja, esta necessidade de termos cada vez mais as organizações ligadas do topo à base.”
Inexistência de experiência na área oposta	“a relação está dependente do <i>background</i> da pessoa que lá está. Por isso, tem muito a ver com o histórico que a pessoa tem”
Diferentes competências e objetivos/ Falta de alinhamento	“Os objetivos até podem ser comuns, mas se não olharmos para as coisas da mesma forma vamos acabar por entrar em disputa”
	“A necessidade de querer fechar negócio na hora e às vezes não terem meios para. E aí sim não se abre mão deste poder: as equipas centrais não abrem mão daquilo que definiram. E isso tem a ver com a tal falta de agilidade, a falta de alinhamento”
	“Por exemplo os meus objetivos são atingir 6 milhões. O objetivo do marketing é fazer 3 eventos. A minha pergunta é: esses 3 eventos vão ter impacto nos meus 6 milhões? Sim ou não?”
	“Ah isso depende, depende dos dias. Há muitas guerras às vezes, mas muitas vezes por uma questão de tempo. Por exemplo o tempo que o marketing tem ou não para aceder a todas as necessidades”
Linhas de pensamento distintas	“Nas vendas estão muito mais focados em vender e por isso não se preocupam tanto naquela que é a imagem da marca”
	“Enquanto se duas pessoas estiverem alinhadas no pensamento é muito mais fácil de trabalhar”
Cultura/Estrutura da organização	“Acho que tem a ver com a forma como a organização está estruturada, até porque as chefias seguem a maneira como a organização está estruturada. A partir do momento em que as prioridades são diferentes é difícil criar alinhamentos, é uma questão de cultura da organização.”

Marketers	
Origem da Fricção	Declarações:
Cultura/Estrutura da organização	“numa organização é fundamental o marketing e as vendas reportarem à mesma pessoa, porque se reportarem à mesma pessoa, vamos garantir que perante uma chefia os objetivos são os mesmos”
	“eu acho que tem muito ver para onde a empresa está orientada, quem orienta e acho que tem muito a ver com os processos. Mais do que as pessoas, as pessoas também são importantes, mas os processos têm aqui um impacto enorme. A cultura da organização”
	“eu acho que isto deve muito ser visto à luz da maturidade das empresas, quer maturidade cultural quer organizacional”
Linhas de pensamento distintas	“este trabalho muitas vezes não está no <i>top of mind</i> do vendedor, porque o <i>top of mind</i> dele é a venda daquele mês e não pensa a longo prazo”
	“eu acho que enquanto as vendas trabalham mais numa lógica de curto prazo, têm sempre um objetivo. E têm uma componente muito grande operacional, de gestão de parceiros, gestão das equipas “
	“há mais relação de fricção ou menos relação de fricção de acordo com determinados perfis, com determinadas linhas de pensamento”
Diferentes competências e objetivos/falta de alinhamento	“o principal problema que desencadeia fricção entre as duas áreas tem a ver com a rapidez: nós no marketing precisamos de algum tempo para coordenar as coisas e cada vez mais porque cada vez mais as campanhas são mais complexas. Do lado comercial o processo é mais simples! E nós no marketing não conseguimos pôr a máquina a rolar nesse <i>timing</i> .”
	“A melhor forma de garantir que marketing e comercial funcionem bem, tem a ver com 3 coisas: partilha, conhecimento e foco naquilo que são os objetivos críticos para a empresa”
	“é os objetivos não estarem alinhados. Porque se o objetivo do vendedor fosse fazer o levantamento do potencial, das oportunidades; se o objetivo fosse esse ele ia fazer. Para correr bem os objetivos têm que ser iguais para todos”
Acumulação de funções	
Origem da Fricção	Declarações
Inexistência de experiência na área oposta	“aliás neste momento entre marketing e vendas tenho uma excelente relação dado que sou a mesma pessoa. Mas quando não passamos pelos dois lados não nos compreendemos tão bem.”

Cultura/Estrutura da organização	“E eu reconheço que muitos processos que temos na casa não são os melhores e são muito morosos e trazem muita carga comercial. Isso é um grande fator de atrito que temos lá na empresa, entre a área comercial e o marketing. Tem a ver com a estrutura e a cultura.”
	“é uma questão de cultura da empresa! Mas que vem de topo, vem de topo!”
Linhas de pensamento distintas	“Nós chegamos a ter diretores de marketing que nitidamente tinham muito preconceito com as áreas comerciais, sentias mesmo ao falar com eles, como se fosses mais burro ou mais debilitado, e os iluminados eram os de marketing. Depende sempre do bom senso, da forma como pensam e das áreas comerciais também”

Tabela 7- Declarações sobre a origem da fricção.

- **Gestão da relação pela organização**

Considerando o tema gestão da relação entre os marketers e gestores comerciais por parte da organização e chefias são feitas duas perguntas: Quais as estratégias e mecanismos que a empresa utiliza para gerir a boa ou a má relação descrita pelo entrevistado e perceber quais os mecanismos que podem ser adotados para potenciar a harmonia da relação.

Estas questões permitiram aprofundar a realidade destes profissionais, sendo ainda possível explorar em alguns casos algumas histórias vivenciadas relativamente à relação entre marketing e vendas que não tenham sido expressas anteriormente.

Mecanismos utilizados	
Partilha de objetivos/trabalho em conjunto	“E no final do dia temos uma decisão de grupo. Ou seja, é esta a maneira que a empresa arranja para que não haja fricção. Não há decisões baseadas só numa pessoa”
	“E esta formação e trabalho em projetos conjuntos basicamente é aquilo que a empresa utiliza para melhorar a relação”
	“O que se procura é que existam várias iniciativas e projetos em que as duas equipas interajam e colaborem no dia-a-dia partilhando não só experiências, assim como explorem novas oportunidades”
	“Com quanta mais periodicidade melhor. Muitas vezes até já sabemos o que vamos fazer, mas pedimos a opinião deles e como eles verbalizam já vão executar de forma diferente, envolver as vendas ao máximo”
Chefia Comum	“No nosso caso uma das coisas que ajuda é o facto de haver um diretor de divisão: ou seja, não é só de marketing. É do marketing e das vendas”
Rotação de funções/acompanhamentos ao terreno	“Nós só conseguimos entender isto porque eu quando entrei passei dois meses nas lojas, a ver como eles faziam, como é que atendiam chamadas, como é que falavam com o cliente.”
	“o departamento de marketing é obrigado a ir para a rua! Têm kpi's traçados para ir ao terreno! E são obrigados a acompanhar os clientes e a fazer propostas em conjunto com as vendas”
	“alguém da comissão executiva tinha de atender uma reclamação todas as semanas. Uma reclamação de um cliente”
	Melhorou bastante a partir do momento que as pessoas de outros departamentos começaram a ir também aos clientes. E

	começaram a ver no dia-a-dia as dificuldades que as equipas de vendas têm”
Reuniões conjuntas/partilha de informação	“fóruns para garantir o alinhamento dessas vontades, e garantir que o negócio prospera por via dessas sessões: sessões de alinhamento mensal, integradas obviamente no sistema”
	“Nessa altura ainda por cima não havia <i>open space</i> , os <i>area sales manager</i> estavam numa sala, os marketers noutra: havia muita discrepância e não havia ligação quase nenhuma. E o único momento em que cruzavam informação era nas reuniões de ciclo no início do mês. Aos dias de hoje eu acho que as pessoas estão mais envolvidas, os departamentos de marketing recolhem e reconhecem muito mais o feedback de quem anda no terreno”
	“O que se procura é que existam várias iniciativas e projetos em que as duas equipas interajam e colaborem no dia-a-dia partilhando não só experiências, exploração de novas oportunidades. Por exemplo, o chefe de vendas tem uma reunião de vendas com a equipa, convoca o responsável de marketing para estar presente, para ouvir a equipa de vendas.”
	“É envolver as vendas, pedir-lhes opinião. Com quanta mais periodicidade melhor. Daí fazermos estes fóruns conjuntos”
Sistema de avaliação	temos implementado um sistema de avaliação em 360 graus

Tabela 8 - Declarações relativamente aos mecanismos utilizados pelas organizações para gerir a relação entre marketing-vendas.

Mecanismos a implementar	
Rotação de funções/Acompanhamentos ao terreno	“Uma das coisas que digo é que para alguém que quer fazer carreira dentro de uma empresa, é muito importante ter passado por uma experiência de um vendedor. Eu acho que é fundamental porque te dá uma percepção exata do que está a acontecer no mercado, no <i>face to face</i> ”
	“o marketing tem de sair dos seus gabinetes, tem de sair dos seus pisos dos escritórios e tem que descer muitas vezes, até porque normalmente as áreas comerciais são em pisos mais em baixo; têm por isso que descer ao piso das áreas comerciais e entender aquilo que é o terreno e as dificuldades e quais são os obstáculos que a área comercial tem no dia-a-dia!”
	“Toda a gente que trabalha na área do marketing devia obrigatoriamente fazer um estágio numa agência. A visão, a elasticidade que uma pessoa ganha numa agência ajuda a desempoeirar a maior parte dos marketers deste país que nunca saiu do gabinete”
	“Havia um grande proveito se o gestor de produto fizesse esse acompanhamento. Outra coisa era o próprio gestor de produto participar e colaborar numa forma ativa nas formações feitas à força de vendas: porque pra já ia ajudar.”
Objetivos comuns	“haver incentivos para a equipa de vendas para tarefas que estão mais relacionadas com o marketing, para os motivar”
	"quero crescer 20%", mas o que é que vou precisar de vendas e de marketing para crescer estes 20%? Ou as próprias equipas de marketing chegarem-se à frente e dizem "olha, acho que para chegarmos a estes 20% temos de ter ABCDE" e começar a tomar estas decisões de mais alto nível, em vez de individualizar sempre o crescimento com as equipas de vendas e depois o marketing como uma coisa mais de publicidade. Acho que é o primeiro passo, a primeira coisa a fazer, criar objetivos comuns”

Chefia comum	“O que eu acho que a empresa pode fazer numa visão mais macro é ter o marketing e vendas manager juntos, num só, numa mesma pessoa”
	“Ter a função numa só: porque o marketing nunca consegue perceber 100% as vendas sem passar por elas, sem calçar as tais botas. E as vendas muitas vezes também não conseguem ver a longo prazo qual é que é o objetivo.”
	“Começam a existir diretores comerciais e de marketing, a direção começa a ser já comum: é diretor comercial e de marketing. Isso se calhar quer dizer alguma coisa: não vale a pena haver dois departamentos”
	“Se tu és o chefe e achas que faz sentido aquela troca, vais lá e trocas e experimentas. Depois às vezes saís-te bem e outras mal”

Tabela 9 - Declarações relativamente aos mecanismos que podem ser implementados pelas organizações para gerir melhor a relação entre marketing-vendas.

- **Transição entre funções**

Considerando o tema transição entre funções foram feitas quatro perguntas. Se o entrevistado se reconhece a trabalhar no lado oposto; quais as razões que o motivam ou as que não o motivam a querer exercer funções no departamento oposto e se reconhece vontade nos membros da organização na qual exerce funções atualmente nessa mobilidade assim como as principais razões que considera serem o motivo dessa transição ou não transição.

Este conjunto último bloco de questões foi propositadamente deixado para o final, com o intuito de compreender, já com o decorrer da conversa qual é a perspetiva que têm uns sobre os outros: de forma a compreender se consideram que existe elasticidade na execução de cada um destes dois cargos e se estes mesmos cargos, “opostos” se relacionam com algum perfil específico.

Este conjunto de questões foi de agrado para os entrevistados, por lhes ter permitido uma reflexão global sobre os pontos acima discutidos ao longo da conversa.

Gestores comerciais			
Motivos para transitar		Motivos para não transitar	
Curiosidade/ambição	“pelo desafio de trabalhar o produto, desenhar o produto; essa vontade de lançar uma campanha”	Existência de perfil	“temos que entrar no perfil de cada um. E por isso é que vejo que há essa não mobilidade de transição entre funções”
	“crescer rápido mas não queria que fosse de uma forma unicamente vertical, ou seja só na área das vendas. Queria outras experiências”		“eu acho que o puro comercial nunca quer sair das vendas: porque um comercial tem um bicho e esse bicho tem de ser alimentado e alimenta-se de um ego diário de ultrapassar objetivos. É o seu perfil”
Visão/reconhecimento da função	“reputação! Status”		“acho que nem tinha perfil para o marketing puro”
Melhor gestão vida pessoal/profissional	“Leva-se aqui à gestão e maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal”	Pressão	“não vejo a transição do marketing para as vendas com tanto potencial, porque nós vivemos apertados o ano todo com números. Esta pressão sistemática não é para toda a gente”
	“É fácil querer sair pelo nível de stress a que estás sujeito numa função dessas: pressão, stress, ritmo, até a maneira como és avaliado como comercial, és sempre um número.”	Condições salariais	“Por outro lado, a nível salarial é complicado sair das vendas”

	“No final do dia, as equipes de marketing conseguem ter vidas um bocadinho mais estáveis. Não quer dizer que não tenham <i>overload</i> de trabalho, porque têm com projetos, com coisas para entregar” “porque muitos anos de vendas também é cansativo”		
--	---	--	--

Tabela 10 - Declarações dos gestores comerciais relativamente aos motivos que os fariam ou não transitar para a função oposta.

Marketers			
Motivos para transitar		Motivos para não transitar	
Condições salariais	“Porque consegue muitas vezes manter ou aumentar o base mas passar a ter prémios mensais. E muitas vezes isso está associado a mais poder na companhia”	Existência de Perfil	“Claramente há um perfil muito relacionado com saber gerir a ansiedade, os números e objetivo: a pessoa tem que ter estofo para andar sob pressão e nem todas as pessoas têm esse perfil”
Curiosidade/ambição	“Sim porque ia ter a experiência de gestão de pessoas”		“Porque não acho interessante, as vendas não são excitantes, não me movem, não têm a ver com o meu perfil”
	“as pessoas quando têm uma certa ambição e quando estão		“Mas em termos relacionais, que eu acho que é

	numa fase de crescer profissionalmente e de procurar projetos em que se podem realizar, acho que esse é o mote principal.”		isso que separa, as funções comerciais exigem um perfil que não é o meu dominante!”
		Visão/Reconhecimento da função	“a percepção de ser comercial não é positiva”
			“a atividade comercial não é tão bem vendida como é vendida uma posição de product manager”
			“é mais elitista ser marketer do que comercial. É quase uma questão de status: eu sou marketer eu fico aqui”

Tabela 11 - Declarações dos marketers relativamente aos motivos que os fariam ou não transitar para a função oposta.

Os quatro profissionais que tiveram já oportunidade de exercer funções quer no marketing quer nas vendas são os que mostram mais compreensão pelo departamento oposto: *“Os meus colegas, por exemplo, ficam cegos. Entram logo a matar e não sei quê. Eu sei o que está por detrás daquilo. Sei que há outras guerras de departamentos para além da de comercial e marketing”*.

Adicionalmente reportam que internamente nas organizações em que trabalham essa capacidade de compreensão, essa elasticidade de se moldarem ao departamento oposto é reconhecida como uma vantagem competitiva e uma competência positiva e valorizada não só pela organização como pelas pessoas com quem têm que trabalhar diariamente: *“Com estas transições todas tenho muito mais sensibilidade nesta comunicação entre comercial e marketing, acho até que os gestores de produto gostam de falar comigo por saberem que agora entendo também o lado deles.”*

Estes quatro relataram que o motivo para a transição entre as duas áreas foi a ambição e curiosidade pela função oposta, com o propósito último de adquirir competências e ambicionarem progredir na organização.

4.2 Análise de resultados

- **Origem da Fricção**

Considerando a temática associada à origem da fricção e da tensão que caracteriza a relação que tem vindo a ser estudada entre o marketing e as vendas, as respostas encontradas corroboram a literatura existente sobre este ponto: a opinião é unânime, todos concordam que estas tensões e momentos de fricção existem, embora descrevam que globalmente a realidade que vivenciam nas organizações em que trabalham é boa. Dezasseis entrevistados relatam a necessidade de trabalho conjunto entre os dois departamentos. Um dos entrevistados, gestor de marketing, relata a inexistência da necessidade de colaboração diária entre os dois departamentos na organização em que atualmente exerce funções.

Destaca-se o relato de um dos entrevistados *“Fazer de conta que este atrito entre a área comercial e do marketing não existe é tentar ser bonito e dizer lá para fora que isto é bonito. Não, isto existe e vai existir enquanto os dois lados não fizerem nada quanto a isso”*.

Com o conteúdo recolhido nas entrevistas foram identificados quatro motivos principais para a fricção: 1) Cultura/estrutura da organização, 2) diferentes competências e orientações, 3) défi ce de comunicação e 4) linhas de pensamento distintas

Um dos motivos da fricção identificado diz respeito à cultura e estrutura da organização. Segundo a literatura, já Kotler defendia que de facto uma das grandes causas do conflito diz respeito à cultura da organização (Philip Kotler, 2006a).

Independentemente da função que exercem e do sector de atividade em que atuam, os entrevistados identificam que a existência de fricção se deve ao défi ce de comunicação entre os dois departamentos, por estarem estruturados em departamentos separados com chefias diferentes e consequentemente cada um deles ter os seus objetivos. A falta de envolvimento e

partilha está também na origem dos conflitos que surgem no dia-a-dia. Nesse sentido, realça-se que alguns dos entrevistados são da opinião que esta tensão seria ultrapassada com uma chefia comum *“Será que há mesmo uma separação entre departamentos? Todos podiam ter uma componente de terreno e outra de escritório, fazerem marketing e vendas, tornar tudo mais oleado e híbrido, quase num modelo de start up em que toda a gente faz tudo. Isto deixava de ser um atrito e passava a ser cooperação”*

Outra das razões identificada relaciona-se com a distinta forma com que estes profissionais encaram o negócio: visão a curto prazo versus longo prazo; o foco no cliente enquanto entidade individual versus o foco numa dada segmentação do mercado. No estudo de Rouzies et al, os autores identificam estes dois fatores como sendo dos principais condicionantes da integração entre o marketing e as vendas. (Dominique Rouziès, 2005)

De acordo com as respostas obtidas identifica-se como uma mais valia a existência de uma chefia conjunta a ambos os departamentos, por forma a facilitar a solução das tensões. Uma das entrevistadas partilha e sumaria os quatro motivos de fricção acima identificados: *“eu posso ter toda a vontade o mundo para trabalhar com o meu par na área das vendas mas se eu bloqueio na minha chefia, ou se o colega das vendas se **bloqueia na chefia dele, não há nada a fazer! E eu acho ainda que há outra coisa de relevo, que é as pessoas têm muito medo de abrir a porta das suas quintas. Porque as suas quintas é aquilo que lhes dá o poder, e se ninguém entrar, se ninguém souber o que eu faço aqui dentro eu sou insubstituível. E portanto, esta questão de se dizer que se trabalha para um objetivo comum mas na prática não se trabalha para um objetivo comum. Cada um trabalha pra si! Porque quando há esta abertura e esta vontade de “não tenho problema que esta pessoa entre e veja o que faço, e pode ser uma mais valia naquilo que estou a fazer” e isto não **existe. Nós vivemos muito dentro de quintas.**”***

- **Gestão da Relação pela organização**

Relativamente aos mecanismos utilizados pela organização para promover o sucesso na gestão da relação entre o marketing e as vendas estes sumariam-se em : 1) criação de momentos formais, reuniões interdepartamentais, com periodicidade para que haja apresentação dos resultados das vendas e do marketing assim como para partilha de feedbacks entre si; 2) a existência de canais de comunicação informais, sejam eles *whatsapp*, SMS que garantem uma comunicação facilitada

e em tempo real entre os profissionais das duas equipas; 3) práticas de acompanhamento ao terreno, fazendo parte dos seus objetivos: os gestores de marketing acompanham os gestores comerciais no terreno. Neste último ponto, nas organizações em que essa prática não está implementada é identificado como um dos mecanismos de melhoria a ser implementado; 4) sistemas de avaliação 360° assim como 5) implementação de KPI's comuns ao marketing e às vendas. Nas organizações em que essa prática não está implementada é identificado como um dos mecanismos de melhoria a ser adotado com o intuito de promover a boa relação e aproximação entre marketing e vendas.

Percebeu-se que independentemente do setor de atividade e da função a generalidade dos mecanismos utilizados são comuns.

Os mecanismos a implementar sumariam-se em: 1) rotação de funções/acompanhamentos ao terreno, 2) Partilha de objetivos e 3) Criação de uma chefia comum.

Segundo (Kenneth Le Meunier-Fitzhugh & Massey, 2019) a rotação entre funções e os acompanhamentos ao terreno são também descritos como uma forma de maior compreensão da área oposta e consequente promoção da melhoria do trabalho em conjunto. A criação de objetivos integrados é também um dos mecanismos de integração entre marketing e vendas descritos na literatura.

Em síntese, na figura abaixo apresenta-se um esquema representativo das respostas obtidas nestes blocos de questões:

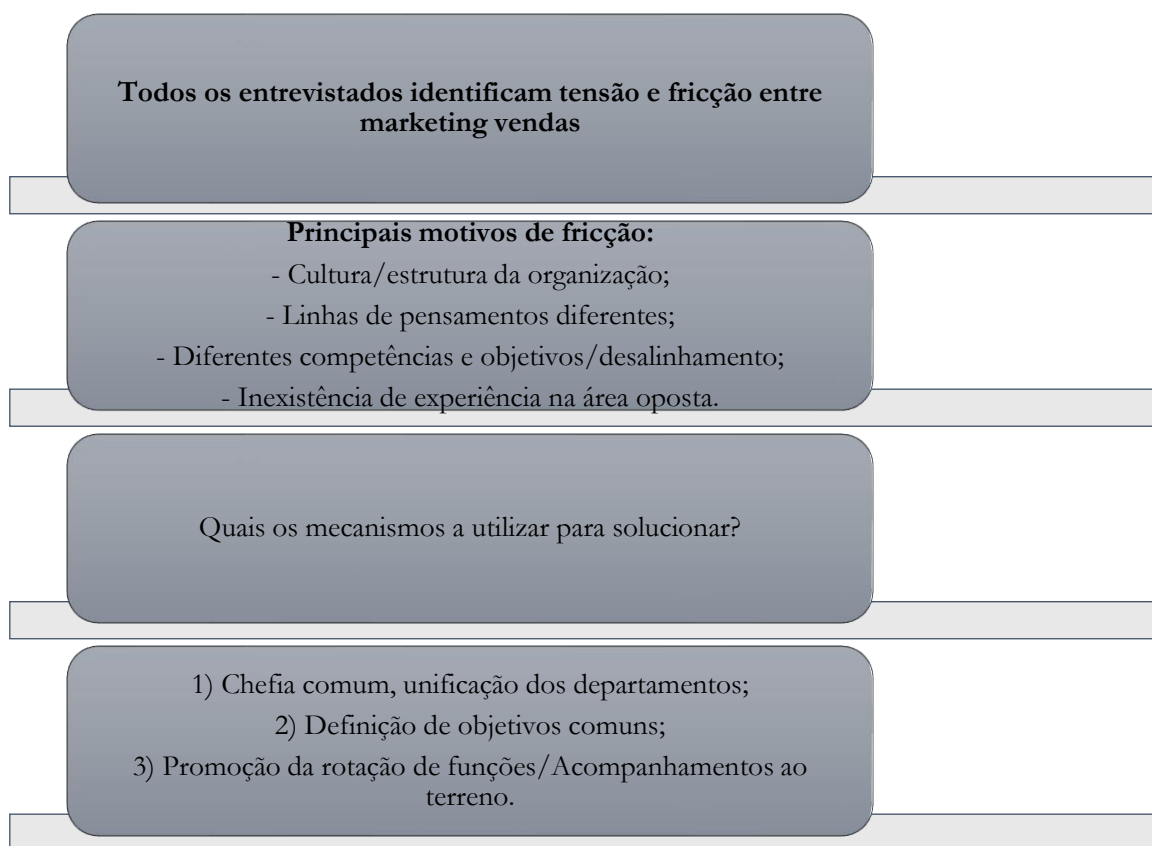


Figura 1 - Esquema para auxiliar as organizações na gestão da relação entre o marketing e as vendas.

- **Transição entre funções**

O principal motivo identificado para a transição entre funções, quer do marketing para as vendas quer das vendas para o marketing é a ambição e a curiosidade pela função oposta. Destaca-se que a ambição na passagem de marketing para a vendas não foi relatada como sendo tão comum *versus* a ambição de transição de vendas para marketing.

De entre os principais motivos para a vontade de transição do marketing para as vendas destaca-se: a ambição/curiosidade pelo desafio, a curiosidade, pela maior proximidade com o clientes que a função de vendas garante e pela aquisição de *skills* no que diz respeito à gestão de pessoas.

As principais razões para transitar das vendas para marketing relacionam-se também com a aquisição de competências na área oposta assim como pelo valor e status que individualmente e as próprias organizações reconhecem pela função de gestor de produto/marketer.

Quer os gestores comerciais quer os gestores de marketing elencaram que embora o paradigma sobre a “imagem” do comercial/vendedor esteja em mudança, a profissão de “vendedor”/gestor comercial não é ainda unanimemente reconhecida pela sociedade e por algumas organizações como uma função de valor. A função de product manager/marketer é aos dias de hoje ainda melhor reconhecida. Destacam-se dois argumentos dados: “*O perfil do vendedor mudou e mudou muito! O que aconteceu foi uma alteração profunda entre soft skills e hard skills. Hoje em dia é pedido muito mais a um vendedor do que simplesmente saber vender. É pedida inteligência emocional*” e “*ser marketer é mais elitista do que ser comercial ainda nos dias de hoje*”.

Outro dos motivos apresentados para não haver ambição pela transição de funções diz respeito ao perfil: cinco dos entrevistados consideram que existe um perfil associado ao marketing e outro ao profissional das vendas, que desencadeia a inexistência de condições/vontades em exercer funções no lado oposto: “*Não sei até que ponto um perfil de marketing é coadunável com um perfil mais comercial e vice-versa*”.

Assim, com as respostas obtidas foi possível perceber a elasticidade de cada um destes profissionais: o que percebem da sua capacidade para exercer a função oposta e de que forma as suas características e perfil poderão estar associadas a essas razões.

Realça-se que os gestores comerciais se caracterizam como pessoas com capacidade de resiliência e motivação superiores *versus* os marketers, por pessoas que se alimentam pelo objetivo diário, pelos números. Por outro lado, os profissionais do marketing são mais racionais e menos comunicativos.

Porém, é também defendida a inexistência de um perfil para marketing e um perfil de vendas. Destaca-se o relato “*eu acho que um grande marketer está implicitamente ligado a um grande vendedor/comercial. Eu acho que está totalmente ligado. Se uma pessoa não conseguir perceber um produto, perceber a campanha que está a ser criada, nunca vai conseguir vender bem e mostrar os benefícios daquele produto ao cliente. E vice-versa, o mesma coisa acontece: se o marketer não conseguir perceber como se vende um produto a um cliente, ele nunca vai conseguir desenhar uma campanha. Uma coisa está ligada à outra.*”

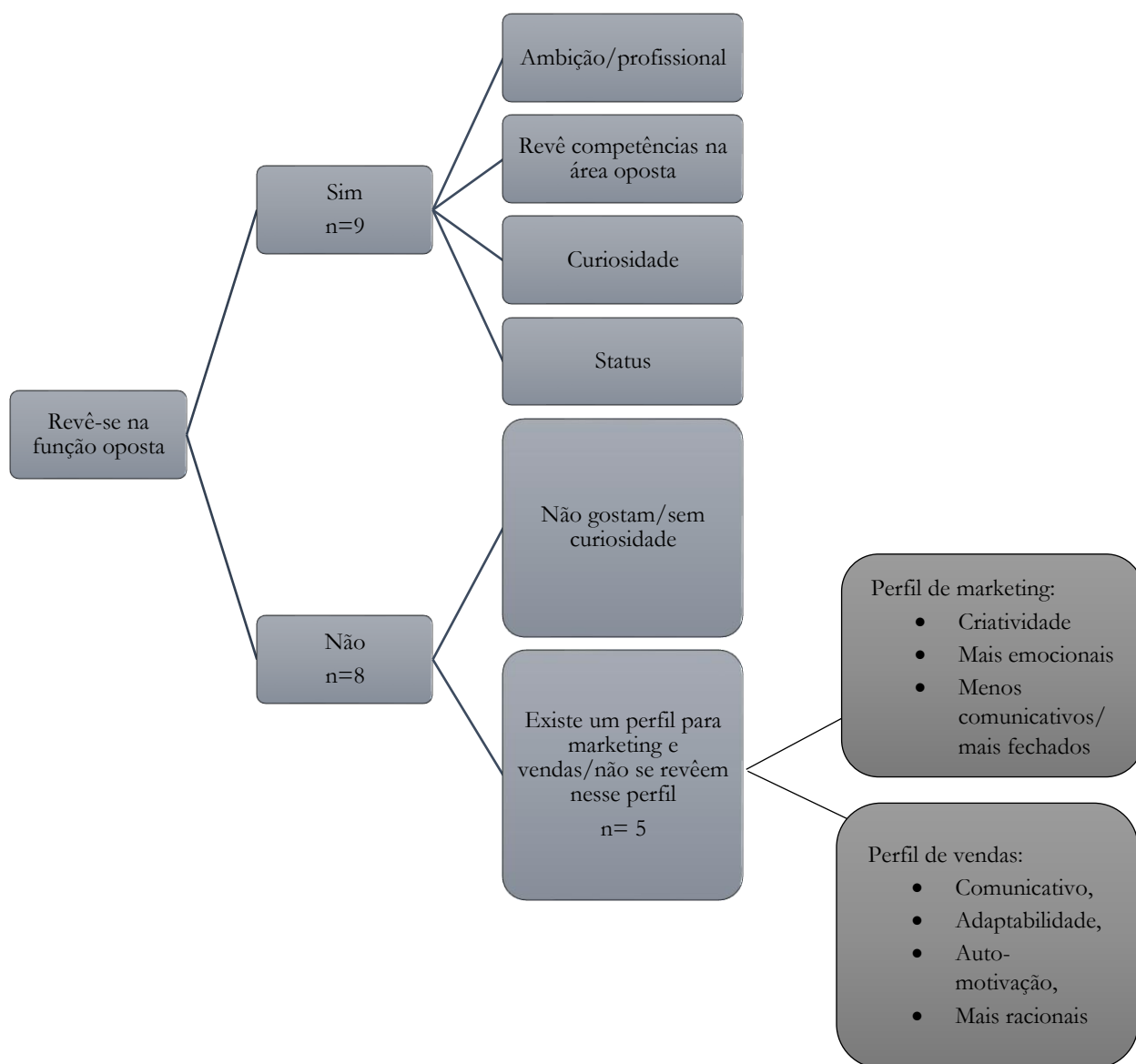


Figura 2 - Esquema explicativo sobre a vontade de transitar de função e a existência de um perfil de marketing e um perfil de vendas.

5. Conclusões

O estudo sobre a relação entre os departamentos de marketing e de vendas é histórico, pois é reconhecida a importância do trabalho conjunto entre estes dois profissionais. De acordo com Kotler *“Every company can and should improve the relationship between sales and marketing”*. Porém, esta relação tem vindo a mudar. Segundo Neil Rackham *“I don’t think there’s much war today, rather it’s a massive realignment of the boundaries.”*(Rackham, 2020)

Assim, apesar da existência de literatura que evidencie quais os mecanismos utilizados pelas organizações para potenciar a harmonia desta relação, destaca-se a importância de compreender como ela está a ser gerida aos dias de hoje em organizações que operam em Portugal, percebendo as dinâmicas e mecanismos utilizados pelas mesmas, uma vez que segundo o mesmo autor *“We live in a crossfunctional era. It’s not just a sales team, or even a sales and marketing team.”* (Rackham, 2020)

Com um intuito diferenciador este estudo pretendeu captar histórias reais, experiências vivenciadas por profissionais de marketing e por profissionais das vendas: a identificação por intermédio dessas histórias das principais origens da fricção entre o marketing e vendas, com a promoção de uma reflexão sobre a forma como as organizações utilizam mecanismos para potenciar a harmonia dessa relação e a obtenção da perspectiva individual relativamente às suas competências para desempenhar a função oposta.

Para alcançar o pretendido este estudo contou com uma metodologia qualitativa, com recurso a dezassete entrevistas exploratórias semiestruturadas a profissionais do marketing e a profissionais das vendas. Os conteúdos recolhidos nas dezassete entrevistas realizadas revelam-se conclusivos relativamente à maioria dos temas em estudo.

Realça-se que todos os entrevistados, quer sejam marketers, gestores comerciais ou acumulem funções assumem uma opinião unânime no que concerne à importância do trabalho alinhado e articulado entre os dois departamentos: todos concordam com um alinhamento e harmonização da relação. Todos reconhecem também as mudanças estruturais das organizações nos últimos anos com o propósito último de alinhar a colaboração interdepartamental, nas que existem ainda dois departamentos totalmente diferenciados.

Este estudo permitiu perceber que os momentos de partilha de feedback criados, quer sejam formais ou informais, entre marketing e vendas são muito variáveis temporalmente, dependendo da estrutura e cultura das organizações. Prevalece a opinião de que em organizações em que existe uma chefia comum e objetivos partilhados, o alinhamento e o trabalho conjunto entre as duas equipas é superior. Todos os entrevistados defendem ainda a importância da existência de uma chefia comum e/ou da unificação dos departamentos: é unânime o recurso a este mecanismo para diminuir a fricção e as tensões que surgem no dia-a-dia entre estes dois profissionais.

Os profissionais que tiveram já oportunidade de trabalhar em departamentos de marketing e em departamentos de vendas referem que essa experiência lhes concedeu uma compreensão acrescida relativamente à função oposta. Nesse contexto, a avaliação do ponto relativo à vontade de transição entre funções não foi conclusivo: dos dezasseis entrevistados, 8 reconhecem que não gostariam de transitar para a função oposta. Desses 8, 5 alegam que a razão para não querer transitar se relaciona com o perfil que têm *versus* o perfil que a função oposta exige. De realçar que este ponto último abordado permitiu uma reflexão final individual de cada um dos entrevistados sobre a sua capacidade de desempenhar a função oposta.

No final, reside a questão se de facto existe um perfil para os profissionais de marketing e para os de vendas ou se depende unicamente da personalidade, vontade e esforço individual de querer exercer funções diferenciadoras. Estas questões são colocadas pelos profissionais que defendem não existir um perfil para os gestores comerciais e para os marketers, mas sim depender unicamente das pessoas: *“não existem perfis, existem pessoas e pessoas que fazem as funções. Identificas marketers muito diferentes entre si assim como comerciais totalmente distintos entre si”*.

Em suma, este estudo permitiu criar um esquema que identifica os principais fatores que estão na génese das tensões e sugere mecanismos que as empresas podem adotar para diminuí-las. Isto pode funcionar como uma ferramenta útil para as organizações para melhor gerirem a colaboração entre estes dois departamentos e/ou refletirem se de facto faz sentido manter uma estrutura apoiada em departamentos distintos.

Limitações do estudo e sugestões para o futuro

Este estudo é inteiramente apoiado em entrevistas exploratórias semiestruturadas a marketers e gestores comerciais que concordaram contribuir com a sua opinião sobre a temática, pelo que unicamente vão transmitir a opinião sobre a realidade e contextos em que atuam.

Adicionalmente, os profissionais entrevistados sempre desempenharam funções em Portugal, pelo que as conclusões retiradas não poderão ser abrangidas à globalidade. Uma proposta para o futuro reside precisamente em entrevistar profissionais com funções nestes departamentos noutros países para perceber de que forma as relações entre si são geridas. Pode ser uma mais valia para enriquecer quais os mecanismos a ser utilizados pelas organizações com o propósito último de promover o alinhamento entre estes dois profissionais.

Além disso, o método utilizado para avaliar os mecanismos adotados pelas organizações para gerir esta relação assim como para avaliar as características do perfil de cada um baseou-se apenas nas suas opiniões individuais. Uma sugestão para o futuro seria a avaliação do seu dia-a-dia, das suas competências, características *in loco*, isto é nas suas instalações de trabalho, através da sua observação direta. Por outro lado, as alterações que o covid-19 implicou desde março de 2020 permitiu colocar os profissionais dos dois departamentos praticamente no mesmo nível de distanciamento face às chefias. Seria interessante perceber no futuro se estas alterações físicas, se a promoção do contacto multicanal diário, seja via plataformas *online*, *Whatsapp* ou sms terá algum impacto na gestão destas relações a longo prazo.

6. Referências Bibliográficas

- Association, A. M. (2017). Definitions of Marketing. Retrieved from <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Avinash Malshe, J. S. J., Paul Viio. (2017). Understanding the sales-marketing interface dysfunction experience in business-to-business firms: A matter of perspective. *Industrial Marketing Management*, 145-157.
- Belinda Dewsnap, M. M., John W. Cadogan, Selma Kadic-Maglajlic. (2020, setembro). Flexibility in marketing & sales interfacing processes
- Biemans, W. G., Makovec Brenčič, M., & Malshe, A. (2010). Marketing–sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 183-194. doi:10.1016/j.indmarman.2008.12.012
- Chonko, J. A. C. L. B. (1997). Change Management Initiatives: Moving Sales Organizations from Obsolescence to High Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XVII, 1-30.
- Christian Homburg, J. P. W. J., & Harley Krohmer. (1999). Marketing's Influence Within the Firm. *Journal of Marketing*, 63, 1-17.
- Christian Homburg, O. J., & Harley Krohmer. (2008). Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy. *Journal of Marketing*, 72, 133-154.
- Dawes, P. L., Mattysens, P., & Massey, G. R. (2006). A study of relationship effectiveness between marketing and sales managers in business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), 346-360. doi:10.1108/08858620610690119
- Deshpande, R. (1983). Paradigms Lost”: On Theory and Method in Research in Marketing. *Journal of Marketing*, 47(4).
- Dewsnap, B., Geiger, S., & Jobber, D. (2009). An exploratory study of sales-marketing integrative devices. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 985-1007. doi:10.1108/03090560910961489

- Dominique Rouziès, E. A., Ajay K. Kohli, Ronald E. Michaels, Barton. (2005). Sales and Marketing Integration: A Proposed. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 113-122.
- Grönroos, C. (2006). Marketing theory: On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *6*, 395–417.
- Holger Ernst, W. D. H., & Carsten Rübsaamen. (2010a). Sales, Marketing, and Research-and-Development Cooperation Across. *Journal of Marketing*, 80-92.
- Holger Ernst, W. D. H., & Carsten Rübsaamen. (2010b). Sales, Marketing, and Research-and-Development Cooperation Across New Product Development Stages: Implications for Success. *Journal of Marketing*, 74, 80-92.
- Homburg, C., Alavi, S., Rajab, T., & Wieseke, J. (2017). The contingent roles of R&D–sales versus R&D–marketing cooperation in new-product development of business-to-business firms. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 212-230. doi:10.1016/j.ijresmar.2016.05.008
- Hulland, J., Nenkov, G. Y., & Barclay, D. W. (2011). Perceived marketing–sales relationship effectiveness: a matter of justice. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 450-467. doi:10.1007/s11747-011-0257-2
- Jensen, C. H. O. (2007a). The Thought Worlds of Marketing. *Journal of Marketing*, 124-142.
- Jensen, C. H. O. (2007b). The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference? *Journal of Marketing*, 71, 124-142.
- Jobber, B. D. D. (2013). The Sales-Marketing Interface in Consumer Packaged-Goods Companies: A Conceptual Framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management, Volume XX*, 109-119.
- John W. Slocum, J. (1986). The Influence of Career Stages on Salespeople's Job Attitudes, Work Perceptions, and Performance. *Journal of Marketing Research*.
- Johnson, J. S., & Matthes, J. M. (2018). Sales-to-Marketing Job Transitions. *Journal of Marketing*, 82(4), 32-48. doi:10.1509/jm.17.0279
- Johnson, J. S., Matthes, J. M., & Friend, S. B. (2019). Interfacing and customer-facing: Sales and marketing selling centers. *Industrial Marketing Management*, 77, 41-56. doi:10.1016/j.indmarman.2017.08.011

- Kvale, S. (1996). *An Introduction to Qualitative Research Interviewing*.
- Le Meunier-Fitzhugh, K., & Massey, G. R. (2019). Improving relationships between sales and marketing: the relative effectiveness of cross-functional coordination mechanisms. *Journal of Marketing Management*, 35(13-14), 1267-1290. doi:10.1080/0267257x.2019.1648310
- Le Meunier-Fitzhugh, K., & Piercy, N. F. (2009). Drivers of sales and marketing collaboration in business-to-business selling organisations. *Journal of Marketing Management*, 25(5-6), 611-633. doi:10.1362/026725709x461885
- Le Meunier-FitzHugh, K., & Piercy, N. F. (2013). Does Collaboration Between Sales and Marketing Affect Business Performance? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(3), 207-220. doi:10.2753/pss0885-3134270301
- Le Meunier-FitzHugh, K., & Piercy, N. F. (2007). Exploring collaboration between sales and marketing. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 939-955. doi:10.1108/03090560710752465
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. 38, 24-47.
- Malhotra, N., Nunan, D. & Birks, D. (2017). *Marketing Research- An Applied Approach 5th Ed*.
- Malhotra, N., Nunan, D. & Birks, D. (2017). *Marketing Research- An Applied Approach* (fifth ed.).
- Malshe, A. (2011). An exploration of key connections within sales-marketing interface. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(1), 45-57. doi:10.1108/08858621111097201
- Malshe, A., Johnson, J. S., & Viio, P. (2017). Understanding the sales-marketing interface dysfunction experience in business-to-business firms: A matter of perspective. *Industrial Marketing Management*, 63, 145-157. doi:10.1016/j.indmarman.2016.10.014
- Malshe, A., & Sohi, R. S. (2009). What makes strategy making across the sales-marketing interface more successful? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(4), 400-421. doi:10.1007/s11747-009-0132-6
- Massey, G. R., Arnott, D. C., & Dawes, P. L. (2007). Personal characteristics, trust, conflict, and effectiveness in marketing/sales working relationships. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1117-1145. doi:10.1108/03090560710773372
- Michael Beverland, M. S. a. G. P. D. (2006). Cultural frames that drive sales and marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 386-394.

- The Oxford dictionary for the business world. (1993). Oxford University Press in Oxford,.
- Paolo Guenzi, G. T. (2006). Developing marketing capabilities for customer value creation through. *Industrial Marketing Management*, 974–988.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th Ed. ed.): London: Sages Publications Inc.
- Philip Kotler, N. R., and Suj Krishnaswamy. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36, No 2, 46-54.
- Philip Kotler, N. R., and Suj Krishnaswamy. (2006a, julho-agosto). Ending the war between sales and marketing.
- Philip Kotler, N. R., and Suj Krishnaswamy. (2006b). ENDING THE WAR BETWEEN SALES&MARKETING. In (pp. 68-79): harvard business review.
- Plouffe, C. R., Williams, B. C., & Wachner, T. (2013). Navigating Difficult Waters: Publishing Trends and Scholarship in Sales Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(1), 79-92. doi:10.2753/pss0885-3134280106
- Rackham, P. K. a. N. (2020, October 10, 2020) "Ending the War Between Sales and Marketing"/Interviewer: C. Sarkar. The Marketing Journal.
- Robert M. Peterson, G. G., and Vijaykumar Krishnan Palghat. (2015a). When Sales and Marketing Align: Impact on Performance
Journal of Selling, 15 No 1.
- Robert M. Peterson, G. G., and Vijaykumar Krishnan Palghat. (2015b). When Sales and Marketing Align: Impact on Performance, Volume 15, Number 11.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Fourth ed.): Jossey-Bass.
- Shashank (Sash) Vaid, M. A., Ryan Krause. (2019, novembro). Joint marketing and sales appointment: Uncertainty from intertwining of, 221-239.
- Strauss, J. C. a. A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria 13, No 1, 3-21.
- Wim G. Biemans, M. M. B. i. (2005). Designing the marketing-sales. *European Journal of Marketing*, 257-273.

7. Anexos

Anexo 1: Guião da Entrevista exploratória

Introdução:

Estudo sobre o estado da relação entre marketers e gestores comerciais de médias e grandes empresas que operam em Portugal.

A presente entrevista será realizada no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Gestão Comercial, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Entrevista confidencial e em regime de anonimato.

Consentimento de participação e gravação áudio para transcrição anónima.

Questões:

1.Enquadramento

1.1 Pode falar-me sobre o seu percurso profissional? Há quanto tempo trabalha como gestor comercial/gestor de marketing?

1.1.1 Desempenhou sempre funções de Marketing/Gestão Comercial ou esteve noutras áreas, nesta ou noutras empresas?

1.2 Alguma vez teve oportunidade de trabalhar como gestor comercial/gestor de marketing?

2- Fricção/Tensão entre os marketers e os gestores comerciais

2.1 Na sua empresa há necessidade de os gestores comerciais e os gestores de marketing trabalharem em conjunto?

2.1.1 Do ponto de vista prático, até que ponto existe uma aproximação no dia-a-dia entre os gestores comerciais e os de marketing?

2.2. Genericamente, se tivesse que caraterizar numa palavra a realidade da sua empresa, diria que há uma boa ou má relação entre o marketing e as vendas?

2.2.1 Porquê? Partilhe comigo o porquê da sua opinião.

2.3 Já assistiu a disputas/momentos de tensão entre gestores comerciais e gestores de marketing?

2.3.1 Pode contar-me uma história/um exemplo que evidencie essas disputas/boa relação.

2.3.2 Na sua opinião o que está na origem dessas disputas/tensões?

2.3.3 Considera que a boa/má relação de que me fala se deve a determinadas atitudes das chefias/empresa?

2.4 Considera que existe um impacto positivo/negativo na empresa consequente da boa/não tão boa relação entre as equipas?

3- Gestão da relação pela empresa

3. De acordo com o que me contou, como é que a empresa gere essa boa/má relação?

3.1 Que ações é que a empresa faz para potenciar essa boa relação? Isto é, que práticas é que tem para potenciar essa relação?

3.1.1 O que acha que pudesse ainda fazer mais para melhorar a relação?

ou

Dado que me deu um exemplo de tensão entre os dois departamentos o que considera que a empresa e/ou as chefias podiam fazer para potenciar mais harmonia entre ambos?

3.2. Pelo que me contou na generalidade existe uma má relação entre os dois departamentos, mas certamente existirão também momentos de alinhamento... Tem-se visto que muitas vezes estes motivos de tensão se associam ao facto de uma das equipas ter mais poder/proximidade com as chefias e de influência, concorda?

Ou

Pelo que me contou na generalidade existe uma boa relação entre os dois departamentos, mas certamente existirão também momentos de fricção... Tem-se visto que muitas das vezes estes

motivos de tensão se associam ao facto de uma das equipas ter mais poder/proximidade com as chefias e de influência, concorda?

3.2.1. De acordo com a sua realidade qual considera que seja a área com maior poder percebido? O marketing ou as vendas?

4- Transição entre funções

4.1 No seu caso trabalha há mais tempo (ou apenas) no marketing/vendas.... Vê-se a mudar e exercer uma função na área do marketing/vendas?

4.2 Se lhe dessem oportunidade para trabalhar como gestor comercial/gestor de marketing, aceitará?

4.2.1 Quais as razões que o fariam/não fariam mudar?

4.2.2 De acordo com as características que o definem considera que tinha perfil para exercer funções na área do marketing/das vendas?

4.3. E na globalidade pela realidade que conhece considera que há essa vontade de transição?

4.3.1 Considera que grande parte dos vendedores/marketers gostavam de trabalhar na área do marketing/vendas?

4.3.2 Quais é que acha que seriam as razões dessa vontade em mudar? Ou de não mudar?

Anexo 2: Pontos-chave de análise das respostas das entrevistas exploratórias

Origem da Fricção
Disponibilidade/tempo para colaboração
Falta de comunicação
Necessidade de ligar o topo à base
Objetivos distintos e conflitantes; objetivos desalinhados
Falta de histórico/experiência/comprensão nas duas áreas para fomentar compreensão
Falta de alinhamento do pensamento, falta de envolvimento
Liderança/ego/pessoas
Diferentes condições salariais
Evolução do perfil de comercial de uma empresa
Processos internos (ex. Ciclos curtos de gestão) que desencadeiam objetivos conflitantes
Velocidades/rapidez e perspectivas distintas
Chefias e departamentos distintos
Pessoas, personalidade individual (com pensamentos distintos), perfil de cada um.
“Orientação” base da organização: <i>marketing oriented vs sales oriented</i> .

Caraterísticas do gestor comercial
Forte sentido de urgência/foco no trabalho a curto prazo
Visão/foco imediato no cliente
Falta de visão a longo prazo/ <i>big picture</i>
Mais relacional/gosto em estar com o cliente
Alimentado/motiva-se pela concretização dos objetivos
Paixão pela pressão da venda diária
Menos analítico e menos estruturado
Mais comunicativo
Pragmático; maior noção da realidade
Mais Racional
Caraterísticas do marketer
Sentido de urgência interno (voltado para dentro da organização) e não externo
Utilização de linguagem hermética
Visão mais romântica/românticos
Preocupação com a estratégia a longo prazo
Foco na comunicação para um todo
Gostam de estar em ambiente escritório
Mais emocional
Menos comunicativos

Gestão da relação
Trabalho dos recursos humanos na captação e orientação para a área de negócio
Fóruns entre as equipas
Rotação de funções/ acompanhamentos ao terreno
Decisões baseadas em ambos os departamentos/decisões colaborativas
Formações de desenvolvimento pessoal e profissional
Integração de elementos comerciais na construção das dinâmicas de marketing
Facilidade de comunicação entre ambos
Incentivos para as equipas de vendas no desempenho de funções relacionadas com o marketing
Criação de ranking de melhor vendedor
Atividades de <i>team building</i>
Envolvimento de toda a organização com as marcas, com o marketing e com as vendas
Comunicação diária via canais informais (ex: <i>whatsapp</i> , <i>Microsoft Teams</i>)
KPI's no marketing para fazer acompanhamentos ao terreno;
KPI's das vendas para reportar ao marketing (desafios lançados)
Diretor/chefia comum
Clareza e definição de cada uma das funções
Avaliação 360°

Aspetos a melhorar
Rotação de funções
Iniciar carreira nas operações/área comercial – influência dos RH para direcionar quem é recrutado (intensificar o papel dos RH nestas decisões)
União de funções/união de departamentos
Chefia Comum (marketing e sales manager na mesma pessoa)
Todas as áreas irem para o terreno
Transição interna entre departamentos
Partilha de objetivos
Acompanhamento no terreno por parte dos gestores de produto/ Sugestão de criação de KPI para medir esses acompanhamentos.
Integração da força de vendas em eventos macro

Motivos de transição	Motivos de não transição
Cansaço pela função	Status/falta de reconhecimento da função oposta
Curiosidade	Gosto/ambição pessoal
Gestão e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	Necessidade de alimentar o ego diário em atingir objetivos
Melhoria do currículo/ambição/progressão na carreira	Condições salariais
Aumento da sensibilidade para compreender ambas as funções	Instabilidade horária
Formação base em gestão ou marketing	Instabilidade emocional
Comodidade/estabilidade aparente da função de marketing/benefício emocional	Medo/receio
estabilidade salarial/benefício monetário	Consciência de falta de competências
Aquisição de skills no que diz respeito à gestão de pessoas	Perfil
Ambição de maior proximidade e poder na empresa	
Perfil	