
As diferenças entre os Marketers e os Gestores Comerciais ao nível do seu Perfil, Motivações, Orientações e Estereótipos

Daniel Jorge Araújo Proença

Dissertação

Mestrado em Gestão Comercial

Orientado por

Professor Doutor Pedro Quelhas Brito

2019

Agradecimentos

Este estudo parte de uma paixão pessoal, que após alguns anos de experiência prática foi agora transposta para esta dissertação, que contou com o contributo essencial de duas pessoas e duas entidades muito próximas, a par de toda a minha família e amigos.

Um agradecimento muito especial ao Professor Doutor Pedro Quelhas Brito, por alimentar e partilhar a paixão por este tema comigo. Um profundo obrigado pela orientação sábia, paciente, inspiradora e por nunca deixar de acreditar no meu sucesso.

Tal como em todos os momentos e conquistas dos últimos anos, um agradecimento profundo à Alexandra por ser simplesmente imprescindível.

À FEP, pelos fantásticos anos que me proporcionou, na licenciatura e agora no Mestrado, pelas pessoas, pelos momentos, pelo conhecimento e pelo sentimento de pertença que não esquecerei.

À NOS, por me permitir fazer o que adoro todos os dias e olhar para o futuro com confiança e motivação, na figura da Patrícia e da Luísa, que têm sido verdadeiras líderes, mentoras e estiveram presentes comigo nesta dissertação do início ao fim.

Resumo

A relação controversa entre o Marketing e as Vendas tem gerado um crescente interesse nos últimos anos, devido à existência de uma maior separação entre as duas equipas e um aumento da sua relevância no rumo e nas decisões das grandes empresas.

Contrastando com a perspectiva de análise dos ensaios existentes, este estudo concentra o seu foco na génese desta temática, sob a ideia de que a tensão entre as equipas tem origem no distanciamento pessoal e social dos seus profissionais. Com o claro objetivo de categorizar e validar as diferenças significativas entre os Marketers e os Gestores Comerciais, ao nível do seu Perfil, Motivações, Orientações e Estereótipos em vigor, foram realizadas entrevistas exploratórias a coordenadores de equipa e um questionário *online*, que contou com uma amostra de 272 profissionais, repartidos entre as duas áreas. Através de análises estatísticas bivariadas, conclui-se que os Gestores Comerciais se distinguem positivamente dos Marketers nas suas capacidades de Negociação e Empatia e que as motivações mais relevantes e distintas entre estes profissionais são a Estratégia e a Inovação para os Marketers e a Gestão de Pessoas para os Gestores Comerciais. Uma das maiores contribuições deste estudo prendeu-se com a construção de um modelo de Regressão Logística, capaz de prever corretamente a área do profissional em 89,9% dos casos. Para esta previsão, a motivação pela Gestão de Pessoas ou pela Inovação assumiram-se como as variáveis com maior influência na probabilidade de um profissional ser de Gestão Comercial ou Marketing, respetivamente.

Os resultados deste estudo consubstanciam valor acrescentado, académico e profissional, que pode ser posto em prática em áreas como recrutamento, motivação, incentivo e gestão da relação interdepartamental entre Marketers e Gestores Comerciais, potenciando assim resultados corporativos.

Palavras-chave: Marketers, Gestores Comerciais, Perfis, Motivações, Orientações, Estereótipos, Relação entre o Marketing e as Vendas.

Abstract

The contentious relationship between Sales and Marketing have witnessed a growing interest in the past few years, due to greater separation of these departments and its relevance increase in the course and strategic decisions of large companies.

In a clear divergence with the analysis perspective of the current studies, this work focuses on the origin of this theme, under the idea that the tension between these teams has its source on the personal and social distance of its professionals. With the clear goal of categorize and validate the significant differences among Marketers and Commercial Managers, in its Profile, Motivations, Guidelines and Stereotypes, were held exploratory interviews to team coordinators and an *online* survey, which had a sample of 272 professionals, equally distributed across the two areas. Through bivariate statistical analysis was settled that Commercial Managers are positively distinguished from Marketers in its Negotiation and Empathy skills and endorsed that the most relevant and distinct motivation amid these teams are Strategic and Innovation for Marketers and People Management for Commercial Managers. One of major input of this study was a Logistic Regression Model development, able to accurately predict the belonging area of the professionals in 89,9% of the cases. To this prediction, the People Management and Innovation motivations have turned to be the variables with the highest level of influence in the odd of a professional belong to the Commercial Management or Marketing area, respectively.

The study findings represent academic and professional added value, which can be put in place in areas such as recruitment, motivation, incentives and management of the interdepartmental relationship of Marketers and Commercial Managers, leveraging business results.

Key-words: Marketers, Commercial Managers, Profiles, Motivations, Guidelines, Stereotypes, Sales and Marketing relationship.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Índice de Tabelas.....	v
Índice de Figuras.....	vi
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1. Marketing	3
2.2. Gestão Comercial.....	5
2.3. Gestão da dinâmica entre o Marketing e as Vendas	7
2.4. Impacto da gestão da dinâmica entre o Marketing e Vendas na performance	11
2.5. Marketers e Gestores Comerciais	16
2.5.1. Marketers	16
2.5.2. Gestores Comerciais	18
2.5.3. Marketers vs Gestores Comerciais.....	20
3. Estudo empírico	29
3.1. Objetivo do estudo	30
3.2. Hipóteses de Investigação	30
3.3. Metodologia	33
3.3.1. Qualitativa.....	33
3.3.2. Quantitativa	35
4. Análise e Discussão dos Resultados	46
4.1. Análise qualitativa	46
4.2. Análise quantitativa.....	49
4.3. Validação de hipóteses de Investigação.....	65
4.4. Regressão Logística.....	68
5. Conclusões	75
6. Referências Bibliográficas	79
7. Anexos	87
Anexo 1 – Guião da entrevista exploratória.....	87
Anexo 2 – Análise das respostas das entrevistas exploratórias.....	88
Anexo 3 – Questionário - Marketing e Gestão Comercial.....	91

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Conclusões dos estudos relevantes sobre o Marketing, a Gestão Comercial e sua dinâmica interdepartamental.....	15
Tabela 2 -Conclusões dos estudos relevantes sobre diferenças entre Marketers e Gestores Comerciais	28
Tabela 3 – Variáveis de autoria própria do questionário online.....	37
Tabela 4 - Correspondência tipo de Análise com classificação de variáveis	39
Tabela 5 - Quadro resumo dos conceitos chave - Perfil.....	47
Tabela 6 - Quadro resumo dos conceitos chave - Motivações	47
Tabela 7 - Quadro resumo dos conceitos chave -Estereótipos.....	48
Tabela 8 - Teste de KMO e Bartlett Análise Fatorial 11 componentes.....	50
Tabela 9 - Variância Total explicada 9 componentes	51
Tabela 10 - Medida de consistência dos componentes com $\alpha > 0,6$	52
Tabela 11 - Teste Anova componentes avaliação - Perfil.....	53
Tabela 12 - Médias dos componentes selecionados - Perfil.....	53
Tabela 13 – Médias dos componentes excluídos - Perfil	54
Tabela 14 - Teste qui quadrado variáveis - Motivação.....	55
Tabela 15 - Tabela de Contingência das variáveis significativas Motivação vs Função	56
Tabela 16 - Teste Anova variáveis de avaliação - Orientações	58
Tabela 17 - Interpretação da escala de diferencial semântico - Orientações	58
Tabela 18 – Médias das variáveis excluídas ($\alpha > 0,05$) - Orientações.....	59
Tabela 19 - Médias das variáveis com diferenças significativas - Orientações	60
Tabela 20 - Teste Anova variáveis de avaliação - Estereótipos.....	61
Tabela 21 - Médias das variáveis com diferenças significativas - Estereótipos	62
Tabela 22 – Médias da variável excluída pelo Teste Anova - Estereótipos.....	63
Tabela 23 - Teste Anova variáveis de avaliação da Disponibilidade área oposta	64
Tabela 24 - Médias da variável Disponibilidade área oposta	64
Tabela 25 - Teste Anova variáveis de avaliação da Disponibilidade Idade	64
Tabela 26 - Médias da variável Idade	65
Tabela 27 -Tabela de Validação das Hipóteses de Investigação	67
Tabela 28 - Codificação da variável dependente (RLog)	68

Tabela 29 - Tabela de Classificação Modelo RLog Step 0	68
Tabela 30 - Testes qualidade explicativa do modelo Rlog.....	69
Tabela 31 -Tabela de Contingência - Hosmer and Lemeshow Test.....	69
Tabela 32 - Coeficientes do Modelo de Regressão logística - Teste de Wald	72
Tabela 33 - Interpretação odds ratio Regressão Logística (Menard, 1995)	73
Tabela 34 - Tabela de Classificação Modelo RLog Step 1	74

Índice de Figuras

Figura 1 - Mudança de ênfase na Gestão Comercial durante o século XX (Dawson, 1970) 6	
Figura 2 - Fatores de influência na relação Marketing - Gestão Comercial (Ken Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007).....	10
Figura 3 - Tarefas básicas de Marketing (Kotler, 1993).....	16
Figura 4 - Formato Standard Tabela preditiva (Menard, 1995).....	40
Figura 5 - Fórmula do Modelo de Regressão Logística (Peng, Lee, & Ingersoll, 2002).....	40
Figura 6 - Distribuição da amostra por área de trabalho	41
Figura 7 - Distribuição da amostra por gênero.....	42
Figura 8 - Distribuição gênero - Marketing.....	42
Figura 9 - Distribuição gênero - Gestão Comercial.....	43
Figura 10 - Distribuição da amostra por habilitações	43
Figura 11 - Distribuição Formação - Marketing	44
Figura 12 - Distribuição Formação - Gestão Comercial	44
Figura 13 - Distribuição da amostra por anos de experiência de trabalho.....	45
Figura 14 - Distribuição anos de experiência de trabalho - Marketing.....	45
Figura 15 - Distribuição anos de experiência de trabalho - Gestão Comercial.....	45

1. Introdução

A relação controversa entre os departamentos de Marketing e Vendas é uma realidade, que não tem sido estudada à medida da sua relevância, e que tem vindo a assumir-se como cada vez mais crítica à medida que estes departamentos se vão tornando mais independentes e com maior capacidade de decisão e influência no negócio, o que está positivamente relacionado com a dimensão das empresas (Shapiro, 2002). Esta dinâmica é conhecida pela sua tensão, falta de alinhamento e responsabilização mútua perante erros, o que está habitualmente assente em falhas de comunicação entre equipas (Lorge, 1999). As suas repercussões negativas não se limitam à cooperação, mas traduzem-se em elevados gastos financeiros e na obtenção de piores resultados em indicadores de performance de negócio e experiência de cliente (Peterson, Gordon, & Krishnan, 2015) e (Guenzi & Troilo, 2006, 2007).

Este estudo surge com um claro foco a montante da temática, concentrado na génese desta relação, que tem como protagonistas os Marketers e os Gestores Comerciais. O objetivo deste estudo é categorizar as componentes pessoais e sociais destes profissionais, nomeadamente o seu Perfil, Motivações, Orientações e Estereótipos, com o reconhecimento e validação das principais distinções existentes entre si. Para cumprir este propósito, iremos realizar entrevistas exploratórias semiestruturadas para desenvolver o conhecimento sobre a temática e descobrir potenciais variáveis por explorar. De seguida irá ser realizado um questionário *online* a profissionais, de ambas as áreas, de forma a captar as variáveis acima descritas, garantido a escala necessária para a generalização dos resultados obtidos.

A contribuição para a gestão é uma premissa base deste estudo, que apresenta um elevado potencial de gerar conhecimento e valor acrescentado para todos os profissionais envolvidos direta ou indiretamente com Marketers e Gestores Comerciais, desde a gestão de topo, aos coordenadores das áreas de Marketing e Vendas, aos chefes de equipa, até aos próprios Recursos Humanos, ao nível do recrutamento, motivação e gestão de carreira destes profissionais. De seguida, iremos estruturar a Revisão da Literatura existente de um nível macro para o micro (objetivo do estudo), começando com uma visão generalista das áreas de Marketing e Gestão Comercial, seguido da relação entre as equipas e dos impactos que a sua gestão pode ter na performance das empresas. A um nível mais micro abordaremos a

literatura sobre os Marketers e os Gestores Comerciais, até à comparação direta entre estes (Marketers vs Gestores Comerciais) no que respeita às várias áreas pessoais e sociais em estudo (Perfil, Motivações, Orientações e Estereótipos).

2. Revisão da Literatura

2.1. Marketing

Marketing é a 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. (AMA, 2013)

A disciplina de Marketing tem demonstrado uma enorme capacidade de reexaminar o seu foco, técnicas e objetivos, à medida que as mudanças na sociedade circundante e o surgimento de novos problemas vão requerendo a sua atenção (Kotler, 1972), o que se vai refletindo na extensão e adaptação da sua definição. Keith (1960), com um dos primeiros artigos populares sobre esta temática, destaca o momento da revolução do Marketing, com uma clara transição de uma orientação 100% focada na produção para um foco total no cliente e nas suas necessidades.

Até meados de 1950, o Marketing era conotado como Vendas, tendo a responsabilidade chave de vender os produtos que as unidades fabris tinham produzido, com uma orientação de curto prazo, focada primordialmente em publicidade que visava convencer o consumidor que os produtos que as fábricas tinham produzido eram exatamente o que eles precisavam. O fator disruptivo foi a aceitação de que o consumidor e não a empresa é que estavam agora no foco da economia, relevando ainda mais o Marketing como uma função corporativa crucial (Webster Jr, 1988). Teve o seu início como economia aplicada ao estudo dos canais de distribuição, transitou para o ramo da gestão dedicada à criação de estratégias de aumento das vendas e revelou-se mais tarde como uma ciência comportamental aplicada, que visava compreender os sistemas de compra e venda envolvidos na comercialização de bens e serviços (Kotler, 1972).

A definição oficial de Marketing, publicada pela Associação Americana de Marketing, sofreu várias alterações nos últimos quinze anos, após ter permanecido inalterada durante os seus primeiros vinte anos de existência (1985-2004). A primeira grande alteração ocorreu em 2004 e foi marcada por uma extensão da abrangência da criação de valor do Marketing, que transpôs a esfera corporativa do efeito nos clientes da empresa para um impacto das suas práticas na sociedade como um todo. Esta adaptação traduziu uma melhor perceção do

elevado e crescente alcance do Marketing e, em igual medida, uma maior consciencialização das implicações do papel, impactos e responsabilidades dos Marketers (Gundlach & Wilkie, 2009).

Desde Outubro de 2004, que a AMA (Associação de Marketing Americana) define a pesquisa de Marketing como a função de aproximar o consumidor, cliente e o público em geral ao Marketer através da análise de informação, usada para identificar oportunidades e problemas de Marketing; gerar, adaptar e avaliar ações de Marketing; monitorizar performance; e melhorar a compreensão do Marketing como um processo. Ainda que haja uma definição genérica, é crítico destacar que a função de Marketing varia substancialmente com a dimensão da empresa, dado que a maioria das pequenas empresas não formaliza sequer a criação de uma equipa de Marketing, repartindo as típicas funções desta área pelos gestores, vendedores e agências de publicidade contratadas. À medida que as empresas crescem, os gestores percebem que o Marketing é muito mais do que a definição dos 4Ps (*product, place, price, promotion*) e que existem oportunidades por explorar através da segmentação, *targeting* ou posicionamento, estabelecendo aí os seus departamentos de Marketing (Kotler, Rackham, & Krishnaswamy, 2006).

O Marketing encontra agora sérios desafios, que marcam de forma acentuada o início do século XXI: a Globalização e a Internet; o Foco nos Bens Intangíveis; a abordagem personalizada; aos quais tem de se adaptar rapidamente, de forma a manter o seu papel como disciplina económica de destaque. A Globalização e a Internet trouxeram oportunidades e desafios, com os gestores de Marketing a terem de prosperar num contexto internacional, dinâmico e interconectado, com a Web 2.0. e os *social media* a desempenharem um papel central. É crítico que os gestores dominem ambos os conceitos: “social” que envolve as dinâmicas de rede (*networks*), o poder do coletivo e tanto a sabedoria como a insensatez do público; e “media”, percebendo de que modo os novos meios de comunicação se integram com os tradicionais e qual a melhor forma de canalizar os investimentos de marketing neste novo ecossistema digital. (Berthon, Pitt, Plangger, & Shapiro, 2012).

O estudo do Marketing está assente numa economia focada na comercialização de bens tangíveis e tem agora de se reinventar para acompanhar a mudança de foco para os intangíveis, como as competências, a informação, o conhecimento e a importância crescente da interatividade, conectividade, processo de compra e relações contínuas com os clientes (Vargo & Lusch, 2014). Pela primeira vez, existem cinco gerações a coexistir numa economia,

destacando-se uma população a envelhecer que impactará o estilo de vida e o consumo em geral, uma crescente preocupação ambiental e “verde” e uma maior atenção dos consumidores à ética do comportamento corporativo, que traduzem a necessidade crítica de um foco centrado no cliente e nas suas preocupações, características e necessidades específicas, de forma a criar relações duradouras e positivas com os clientes (Baker & Hart, 2016).

2.2. Gestão Comercial

Inicialmente, a Gestão Comercial era definida, de uma forma muito simplista, como a gestão dos profissionais de Vendas, estendendo-se, mais tarde, à gestão de todas as atividades de Marketing, incluindo publicidade, promoção, pesquisas de mercado, distribuição, definição de preços e *merchandising*. Esta nova definição, por ser demasiado abrangente, originou a necessidade de uma nova descrição pelo Comité de Definições da Associação Americana de Marketing que perdura até hoje: Gestão Comercial significa o planeamento, a orientação e a gestão de Vendas, incluindo o recrutamento, seleção, capacitação, atribuição de tarefas, gestão de rotas (*routing*), supervisão, remuneração e motivação da força de vendas (AMA, 2019).

A função de Gestão Comercial foi sofrendo profundas alterações durante o século XX, adaptando o seu papel, atividades e necessidades distintas de conhecimento e capacidades, à medida das diferentes fases que caracterizaram as empresas e a indústria a nível global: Fase da Produção; Fase das Vendas, Fase do Marketing; (Dawson, 1970) e (Weitz & Bradford, 1999).

Na primeira, no final do séc XIX e início do séc XX, marcada por rápidas e disruptivas mudanças tecnológicas, a produção em massa e a expansão dos mercados que garantiam a rápida absorção da produção ditavam uma clara orientação para a produção. Este foco produtivo fez-se refletir diretamente nas Vendas, com o departamento de Vendas a ter de vender o que quer que as fábricas produzissem (Drucker, 1954).

Nos anos 20, no período pós-guerra, a fase das Vendas foi marcada por uma capacidade produtiva a crescer a um ritmo superior ao da população, gerando conseqüentemente uma oferta superior à procura com elevados excedentes produtivos, e ao período da grande

Depressão. Ambos os fenómenos, ao revelarem maiores dificuldades de escoamento da produção, conduziram a uma maior consideração pela função de Vendas, que tinham agora de estimular vendas e não apenas satisfazer a procura de produtos (Weitz & Bradford, 1999). Levou, igualmente, à procura de profissionais com maiores capacidades, mais capazes de convencer o cliente a comprar, tipicamente Vendedores agressivos no que respeita a técnicas de venda, capacidade de argumentação e fecho de venda (*closing sales*) (Weitz, 1981).

No período do pós 2ª Guerra Mundial, na Fase do Marketing, o consumidor estava completamente diferente, com maior poder económico, formação e exigência, o que ditou a mudança corporativa para um foco nos gostos e necessidades dos consumidores. Aqui o Vendedor é a ligação direta entre a empresa e o potencial comprador (*prospect*), responsável por toda a área de mercado, desde o *forecast*, planeamento, até ao desenvolvimento a longo prazo desse mercado, elevando o Vendedor aos níveis da Gestão, visto como *Problem Solver*, com novas funções de definição estratégica e análises de rentabilidade e produtividade por área, produto e vendedor. (Kelley & Lazer, 1960) e (Lazo & Corbin, 1961).

Esta transição personificou uma das maiores mudanças históricas na função, muitas vezes referidas como a “morte do velho vendedor e o seu renascimento como o novo vendedor” (Rieser, 1962), (Kotler, 1991). De seguida, ainda no séc XX, os autores divergem quanto ao nome da Era (Humana ou de Parceria), em que o denominador comum é o foco na criação de valor e nas relações humanas duradouras. Por um lado, uma maior preocupação no desenvolvimento das equipas comerciais, tornando-os em criadores de valor (*value creators*), com uma visão de longo prazo, mais capazes de realizar vendas consultivas e de criar e manter relações de longo prazo (Cravens, 1995), desenhando soluções lado a lado com os clientes, gerando assim novas vantagens competitivas (Weitz & Jap, 1995).

	Year							
	1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970
<i>Business Response to Perceived Dominant Environmental Conditions</i>		Production Orientation		Sales Orientation		Marketing Orientation		Human Orientation
<i>Emphasis in Management's Conception of Sales Job</i>		Personality Art		“Scientific Salesmanship”		Professionalism		Personal Fulfillment
<i>Emphasis in Sales Management</i>		Tight Supervision and Control		Broadened Responsibilities		Strategies and Profits		Total Human Resource Development

Figura 1 - Mudança de ênfase na Gestão Comercial durante o século XX (Dawson, 1970)

Com o virar do século, a Gestão de equipas de Vendas é hoje, uma função extremamente complexa, que combina as funções tradicionais desenvolvidas anteriormente: planeamento, implementação e controlo de atividades; recrutamento, formação, motivação, remuneração e gestão dos Vendedores; com uma nova preocupação: a gestão consoante as políticas da empresa, condições macroeconómicas, concorrência e definição de estratégias sustentáveis para a organização. A Gestão Comercial ocorre agora num contexto global, quer a empresa comercialize em escala internacional, quer pela necessidade de monitorização de possíveis concorrentes internacionais que possam desafiar no mercado interno. Para uma gestão bem-sucedida, o Gestor Comercial tem de dominar temáticas como geografia, cultura, tecnologia, sistemas legais e fiscais (Honeycutt Jr, 2002).

2.3. Gestão da dinâmica entre o Marketing e as Vendas

As interações interdepartamentais têm sido objeto intensivo de estudo no que respeita à visão de que a colaboração e cooperação entre departamentos conduz a melhores desempenhos empresariais. No entanto, poucos estudos endereçaram a temática da relação entre o Marketing e as Vendas, inclusive quando comparado com o estudo das restantes ligações do Marketing com outros departamentos. Esta ausência de foco contrasta em larga medida com a visão da importância deste tema, na opinião de vários conceituados autores. Kotler et al. (2006) *“Every company can and should improve the relationship between sales and marketing.”* e Shapiro (2002) *“Nowhere is the need to work together more important than in the twin customer-facing functions of marketing and sales”*.

Uma das principais razões para esta falta de atenção é a ausência de perceção aos olhos do cliente final da distinção existente entre o Marketing e as Vendas, percecionando-os mesmo como uma só função, com um só objetivo, (Cespedes, 1993), (Webster, 1997) e (Yandle & Blythe, 2000). No entanto, em grandes organizações estas funções estão frequentemente diferenciadas como departamentos separados e distintos, com diferentes funções, (Workman Jr, Homburg, & Gruner, 1998), (N. Piercy, 1986) e (Shapiro, 2002). Rackham and DeVincentis (1998) destacam a importância central dos dois departamentos para as empresas, não pelas suas funções isoladas, mas pela combinação de esforços entre ambas, dado que o nível de interdependência entre estas é cada vez mais elevado, quer pela

maior sofisticação dos canais de distribuição, quer pelo aumento de exigência por parte dos consumidores (Dewsnap & Jobber, 2000).

Esta interligação crescente releva a importância de uma relação próxima e colaborativa entre as duas equipas (Cespedes, 1993) para o alcance de vários indicadores de performance intra equipa e, em última instância para o cumprimento efetivo dos objetivos organizacionais, dependentes de um alinhamento eficaz entre a definição estratégica do Marketing e a sua operacionalização no terreno pelas Vendas (Ken Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007). Essa importância crescente fez-se sentir nas duas últimas décadas tanto académica como profissionalmente, com trabalhos de Rouziès et al. (2005), Kotler et al. (2006) e (Malshe, Friend, Al-Khatib, Al-Habib, & Al-Torkistani, 2017).

Apesar do reconhecimento da relevância deste alinhamento, a relação entre as duas equipas não é vista nem como colaborativa ou harmoniosa, sendo mesmo caracterizada por falta de coesão, fraca coordenação, conflito, ausência de cooperação, desconfiança, insatisfação e marcada pela formação de estereótipos negativos mútuos entre si (Dewsnap & Jobber, 2000). Esta falta de coordenação faz-se sentir de forma mais acentuada no planeamento e definição de objetivos (Weitz & Bradford, 1999) e tem sido historicamente marcada por um constante bloqueio do alinhamento entre as equipas, contribuindo para uma tensão crescente, originado por um grande distanciamento físico e psicológico entre as equipas potenciado por fraca comunicação (Lorge, 1999). Em alguns casos, esta situação extrema, conduz mesmo a um ponto em que as equipas se recusam a comunicar (Graham, 2007), traduzindo-se em elevados gastos financeiros, de tempo e energia, (Schmonsees, 2005) e se materializa numa cultura de culpa em que cada lado responsabiliza o outro pelas suas próprias ineficiências, (K. Maddox, 2008).

No sentido de explorar aquela que é uma das mais controversas relações dentro das organizações Dewsnap and Jobber (2000) e Dawes and Massey (2005) procuraram investigar de que forma esta relação pode ser melhorada e identificar quais os fatores que exercem influência na mesma, de onde emergiram duas correntes de pensamento, a da colaboração/cooperação entre as equipas e a da efetiva integração.

Colaboração - Kahn (1996) no seu trabalho de análise da relação entre o Marketing e I&D, apresenta o impacto que os elementos colaborativos como objetivos coletivos, entendimento

mútuo, atividades informais, recursos partilhados e espírito de equipa assumem na performance das empresas.

Integração - Este termo assume um carácter mais formal sob a necessidade de criar uma única função ou processo e juntar as duas equipas numa só. (Oxford University Press, 1993)

Kotler et al. (2006) caracterizam as relações entre as equipas de Marketing e Vendas em quatro quadrantes:

- a) Indefinidas (cada equipa está focada nas suas tarefas, desconhece o que as outras equipas estão a desenvolver e as reuniões que têm são para resolver conflitos;
- b) Definidas (existe um claro entendimento das responsabilidades e funções de cada equipa para prevenir problemas, havendo cooperação em projetos de grande dimensão);
- c) Alinhadas (Existe uma distinção clara de funções, mas com um carácter flexível, planeamento e formação em conjunto, bem como apoio e colaboração em contas e projetos de relevo quer do Marketing quer das Vendas)
- d) Integradas (Partilha de estrutura, sistemas, métricas e remuneração, com um maior foco estratégico das Vendas e inclusão do Marketing na gestão de contas de clientes importantes).

Integrar o Marketing e as Vendas pode não ser a melhor opção, tendo em conta que estes apresentam diferentes funções, desempenhadas por profissionais muito diferentes com o perfil adequado à execução das respetivas funções, Shapiro (2002) e pode mesmo chegar a ser contra produtivo Kotler et al. (2006). Nesse sentido, os elementos intangíveis que constituem e potenciam a colaboração podem revelar-se mais eficazes do que a mera integração de atividades, na melhoria da relação entre o Marketing e as Vendas, e que estas equipas mais frequentemente precisam de colaborar do que integrar, Shapiro (2002) e Kotler et al. (2006).

Tjosvold (1988) constatou que a colaboração entre os departamentos conduziu a melhorias na competitividade e produtividade, Menon, Bharadwaj, and Howell (1996) comprovaram que melhorias na colaboração, relações interdepartamentais e qualidade de comunicação, podem potenciar a formulação de estratégias e Morgan and Turnell (2003) provaram que uma forte colaboração e relação entre áreas funcionais conduz a maior satisfação de clientes que por sua vez tem impacto na performance de mercado.

O impacto confirmado desta relação no desempenho de mercado conduziu à emergência de estudos relativos aos fatores de influência da colaboração entre o Marketing e as Vendas, tendo Ken Le Meunier-FitzHugh and Piercy (2007) constatado que são três os tipos de fatores relevantes de influência desta colaboração:

- Integradores (atividades de longo prazo e estruturais, com vista a mudanças culturais, como potenciar a comunicação, fomentar a aprendizagem organizacional, disseminação de conhecimento de mercado e resolução dos conflitos de interesse)
- Facilitadores (mecanismos físicos de curto prazo, para fomentar rapidamente a interação, pela formação transversal, equipas mistas e rotação de funções)
- Atitude da Gestão no que respeita à colaboração

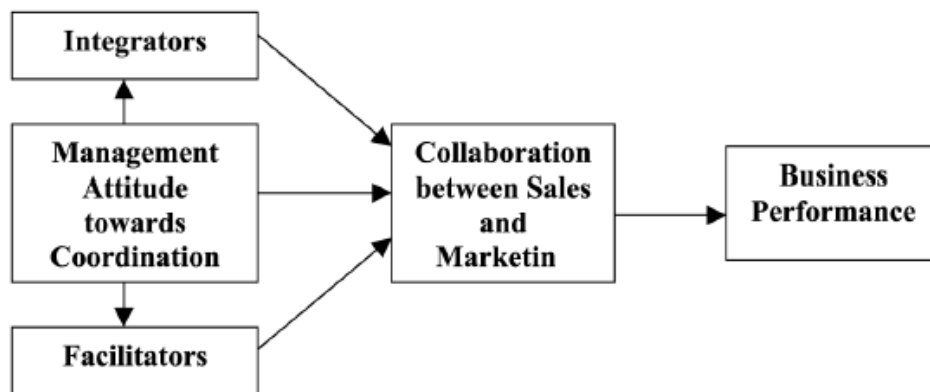


Figura 2- Fatores de influência na relação Marketing - Gestão Comercial (Ken Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007)

O fator chave, que maior impacto apresenta na melhoria da relação e do alinhamento entre as equipas, até porque apresenta influência tanto nos Integradores e nos Facilitadores, é mesmo a atitude da Gestão no que respeita à colaboração, comprovado nos dois estudos empíricos Ken Le Meunier-FitzHugh and Piercy (2007) e Kenneth Le Meunier-FitzHugh, Massey, and Piercy (2011), e na literatura por Dewsnap and Jobber (2000) e Kotler et al. (2006). A empresa menos colaborativa do estudo caracterizava-se por ter baixa comunicação formal, fraca atitude da gestão no que respeita à coordenação das equipas, pouca formação, ausência de sistemas de partilha de conhecimento de mercado e grandes níveis de conflitos de interesse. Desta forma, comprovou-se a correlação positiva entre os fatores identificados, os Integradores estruturais de longo prazo, os Facilitadores de curto prazo e a Atitude da Gestão, com a colaboração efetiva entre o Marketing e as Vendas.

2.4. Impacto da gestão da dinâmica entre o Marketing e Vendas na performance

O grande propósito do interesse crescente com a temática da relação entre o Marketing e as Vendas está associado às potencialidades de obtenção de ganhos empresariais que esta relação, se bem-sucedida, pode representar para as empresas. Este impacto, de melhorias na relação entre as duas equipas, em indicadores chave de negócio, não foi ainda praticamente explorado (Dawes & Massey, 2006) e (Ken Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007) sendo, no entanto, assumido várias vezes como uma necessidade futura de investigação em artigos sobre a temática (Ken Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007) e (Guenzi & Troilo, 2007).

Guenzi and Troilo (2006) argumentam que a efetiva cooperação entre o Marketing e as Vendas contribui positivamente para a criação e disseminação de conhecimento de mercado, o que, segundo Narver and Slater (1990) conduz a que as empresas se destaquem nas suas performances de mercado, pela capacidade de recolha e utilização eficaz deste tipo de informação. Esta função está habitualmente delegada no Marketing, mas na prática quem tem a proximidade, experiência e facilidade de obtenção desta informação são as Vendas, assumindo assim uma única e vantajosa posição para servir de fonte primária de informação para toda a sua organização (Guenzi & Troilo, 2007).

Apesar das equipas terem um foco constante de execução das suas tarefas específicas, estas deviam cooperar, para benefício dos interesses das organizações e seus próprios benefícios (Dewsnap & Jobber, 2000), (Lorge, 1999) e (Rouziès et al., 2005). Com o propósito de compreender e procurar tangibilizar os impactos efetivos, diretos ou indiretos, deste alinhamento de equipas em indicadores corporativos, o que tem o poder de condicionar ou elevar a importância e prossecução do estudo desta temática, conseguimos encontrar, na literatura, o impacto positivo comprovado desta integração em duas vertentes de relevo:

- Métricas-chave de performance de negócio (Peterson, Gordon, & Krishnan, 2015)
- Criação de valor de cliente superior (Guenzi & Troilo, 2006, 2007)

A produtividade das Vendas depende do Marketing na criação de uma corrente constante de *Leads* Qualificadas, (Yandle & Blythe, 2000). No cenário em que o Marketing tem como objetivo a geração de uma elevada quantidade de *leads* e as Vendas assumem o foco na taxa de conversão, pode existir uma tendência para uma abundância de *leads* não qualificadas por

parte do Marketing que desperdiçam os esforços dos Vendedores, tendo sido objetivado por Maddox (2006) que apenas 8% dos 1275 Marketers que entrevistou podiam considera-se focados na eficácia das *leads* que encaminhavam para as Vendas.

Nesse sentido, perspetivando um cenário de colaboração entre as equipas, o Marketing tem a responsabilidade de catalogar e categorizar as diferentes campanhas, anúncios e iniciativas para ter uma noção exata e comparativa dos formatos que geram melhores resultados de vendas, o que por sua vez, pode servir de base para uma classificação e posterior ordenação de *leads*, o que potenciará a eficácia dos Vendedores (Hosford, 2007).

Uma abordagem conjunta ao mercado e a determinadas contas chave de clientes potencia, no contexto macro, a partilha de informação relativa a mudanças de mercado, novos produtos, posicionamento e estratégia concorrencial, e no contexto específico da venda, o diagnóstico, a transformação de características em benefícios, rebate de objeções e técnicas de fecho, o que conduz a melhores resultados de vendas e a uma maior aquisição de novos clientes, (Budds, 2004).

Um trabalho conjunto de ambas as equipas reflete-se numa maior frequência de comunicação e potencia o alinhamento de expectativas ao reduzir a margem para imprevistos originados por alterações nos clientes, mercado ou concorrentes. Por um lado, as Vendas estão muito próximas na perceção de mudanças nas necessidades dos clientes (Guenzi & Troilo, 2007) e extra vigilantes a movimentações da concorrência, enviando ao Marketing folhetos e outros sinais de promoções, comissões comerciais e performance de produtos da concorrência. Do lado do Marketing existe uma preocupação de complementaridade de informação recolhida noutros âmbitos que possam ajudar as Vendas no fecho de vendas específicas. Tudo isto contribui para uma maior capacidade de previsão e redução de incerteza para as duas funções.

Esta relação tem um papel fulcral na captação de valor e retenção dos clientes, ao intervir diretamente em três fatores decisivos: qualidade da relação, positivamente relacionada com o compromisso, confiança e reciprocidade; densidade de contacto, a quantidade de *touching points* com o cliente; e a autoridade no contacto, a sensação do cliente ter um acesso fácil e rápido a alguém com importância ou elevada peritagem dentro da organização, capaz de lhe solucionar os problemas/necessidades, (Palmatier, 2008).

A decisão de investir o tempo da gestão de topo no acompanhamento e apoio ao alinhamento das equipas de Marketing e Vendas deve ser considerado com um qualquer

outro investimento, ponderando os gastos e os custos de oportunidade por um lado e os potenciais ganhos em resultados operacionais visíveis e tangíveis por outro e tem sido esse o maior entrave no compromisso (*enforcement*) da gestão com esta temática até então. Foi exatamente para combater isso que Peterson et al. (2015) realizaram um estudo com 821 empresas de várias indústrias e de mais de 40 países distintos e comprovaram que uma relação eficaz entre o Marketing e as Vendas tem um impacto real, direto e observável nas seguintes métricas de performance de negócio:

- Maior Número de *Leads* Qualificadas
- Melhor Taxa de Conversão (*Hit Ratio*)
- Crescimento do volume de novos clientes
- Maior precisão na previsão de Vendas
- Crescimento das taxas de retenção de clientes
- Aumento do valor médio de receita por conta/cliente
- Crescimento de receitas
- Atingimento de quotas de vendas/mercado

Tendo isto em conta, e até porque não há áreas dentro das empresas que sejam mais responsáveis pela criação de receita do que as Vendas e o Marketing, a gestão, a todos os níveis, deve apoiar quaisquer esforços que visem o trabalho conjunto e alinhado entre as duas equipas, porque se trata, na verdade, de um investimento com elevado retorno (Peterson et al., 2015).

Subtema	Estudo	Conclusões
2.1. Marketing	<i>The Marketing Revolution</i> (Keith, 1960)	O Marketing assistiu à sua grande evolução para disciplina central próximo de 1950 com a mudança de um paradigma totalmente focado no escoamento da produção para uma orientação centrada no cliente e na satisfação das suas necessidades.

	<p><i>Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers(...)</i> (Berthon et al., 2012)</p>	<p>No século XXI, o Marketing tem agora de se reinventar e adaptar aos novos desafios personalizados pela <i>Web</i> e os <i>social media</i>, que assumem já um papel central como veículos de compreensão e interação com os clientes (atuais e potenciais) e o mercado.</p>
<p>2.2. Gestão Comercial</p>	<p><i>Toward a New Concept of Sales Management</i> (Dawson, 1970)</p>	<p>A função de Gestão Comercial adaptou-se de forma profunda às fases económicas do séc XX, Fase da Produção, Fase das Vendas e Fase do Marketing, com uma transição do papel diminuto de simples escoamento da produção fabril até à função de <i>Problem solver</i> junto de um consumidor muito mais exigente e complexo.</p>
	<p><i>Sales management in the new millennium: an introduction</i> (Honeycutt Jr, 2002)</p>	<p>Nos dias de hoje, a função tornou-se muito mais completa e exigente, operando a uma escala global, atuando em função de condições macroeconómicas, políticas de empresa, concorrentes internacionais e disrupções tecnológicas eminentes.</p>
<p>2.3. Gestão da dinâmica entre o Marketing e as Vendas</p>	<p><i>Exploring Collaboration Between Sales and Marketing</i> (Ken Le Meunier-FitzHugh & Piery, 2007)</p>	<p>Existem três fatores de influência da colaboração entre Marketing e Vendas: integradores (atividades de longo prazo e estruturais com vista a uma mudança cultural); facilitadores (ganhos rápidos e observáveis); e a atitude da gestão no que respeita a essa colaboração. O papel da gestão é o mais relevante, pois afeta todos os outros fatores e determina em última instância o sucesso ou insucesso da ligação entre as equipas.</p>

	<p><i>Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy (Homburg, Jensen, & Krohmer, 2008)</i></p>	<p>Analisando grupos distintos de profissionais de Marketing e Vendas concluiu-se que os que obtiveram melhores resultados foram os “Profissionais Focados na Marca” e o “Simbiose Orientada para Vendas”, que têm em comum o uso intensivo de vínculos estruturais, grande conhecimento do mercado da unidade de Marketing, uma orientação a longo prazo da unidade de vendas e são caracterizados por uma distribuição de poder clara, mas não extrema, entre as duas equipas.</p>
<p>2.4. Impacto da gestão da dinâmica entre o Marketing e Vendas na performance</p>	<p><i>When Sales and Marketing Align: Impact on performance (Peterson et al., 2015)</i></p>	<p>O estudo conseguiu ter fortes resultados sobre o impacto deste alinhamento em oito métricas de negócios diferentes, como ordens de compra qualificadas (<i>leads</i>), taxas de conversão, novas aquisições de contas, retenção de clientes, e outras.</p> <p>Por outro lado, reafirmou a necessidade das equipas continuarem a desempenhar o seu distinto papel (Vendas “defensor dos clientes” – Marketing “defensor dos produtos”), mas com respeito e compreensão entre si.</p>
	<p><i>The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value (Guenzi & Troilo, 2007)</i></p>	<p>Os autores confirmaram que existem três componentes principais que podem potenciar uma obtenção de valor do cliente superior: orientação de longo prazo da empresa, um relacionamento entre o marketing e vendas eficaz e vendedores com uma orientação clara para o cliente.</p>

Tabela 1 - Conclusões dos estudos relevantes sobre o Marketing, a Gestão Comercial e sua dinâmica interdepartamental

2.5. Marketers e Gestores Comerciais

2.5.1. Marketers

A imagem básica do Marketer é de um profissional cuja função é criar e manter a procura por alguma coisa. De forma mais elaborada, o seu principal interesse e competências residem na regulação do nível, momento no tempo (*timing*) e natureza da procura de um produto, serviço, lugar ou ideia.

No entanto, a procura é um fenómeno bastante complexo e o Marketer enfrenta variados tipos distintos de procura às quais tem de agir em conformidade, desde a inexistência de procura para a qual recorre ao Marketing de Incentivo (Stimulational Marketing), procura irregular que deve ser compensada (Syncro-Marketing) até à procura prejudicial que deve ser destruída (Counter-Marketing). Cada tipo de procura exige uma abordagem conceptual e estratégia de Marketing distinta, relevando a função de gestão de Marketing como um jogo complexo com vários caminhos possíveis (Kotler, 1993).

THE BASIC MARKETING TASKS		
Demand State	Marketing Task	Formal Name
I. Negative demand	Disabuse demand	Conversional marketing
II. No demand	Create demand	Stimulational marketing
III. Latent demand	Develop demand	Developmental marketing
IV. Faltering demand	Revitalize demand	Remarketing
V. Irregular demand	Synchronize demand	Synchromarketing
VI. Full demand	Maintain demand	Maintenance marketing
VII. Overfull demand	Reduce demand	Demarketing
VIII. Unwholesome demand	Destroy demand	Countermarketing

Figura 3 - Tarefas básicas de Marketing (Kotler, 1993)

Apesar desta aparente relação direta entre tipos de procura e resposta de Marketing, a gestão de Marketing não é uma lista de respostas feitas às quais o Marketer recorre para resolver um problema. Uma gestão de Marketing eficaz consiste em analisar, planear, organizar e gerir as apostas de Marketing, de uma forma inteligente. Kotler (1972) para o fazer, o Marketer tem de ser bastante capacitado a quatro níveis:

- 1) Capacidades analíticas: análises de mercado, análises de produto;
- 2) Planejamento: desenvolvimento de produto, definição de preços (*pricing*), distribuição e promoção;
- 3) Organização: projeção da distribuição organizacional, gestão de equipas, motivação;
- 4) Controlo operacional: indicadores de mercado, avaliação de custos de Marketing.

O Marketer é como um artista, um “*mixer of ingredients*” que, umas vezes segue uma receita preparada por outros, outras vezes cria as suas próprias receitas, adapta fórmulas já existentes e disponíveis para implementação imediata e chega até a experimentar ingredientes ou a inventar soluções que nunca ninguém testou Culliton (1948).

Sob uma perspetiva baseada na atividade, Homburg, Workman Jr, and Krohmer (1999), definem as principais atividades desenvolvidas pelos Marketers como: comunicação, pesquisas de mercado, gestão de produto e *pricing*. Krohmer, Homburg, and Workman (2002) apresentam a grande influência do Marketing em atividades como conteúdos publicitários, gestão da satisfação dos clientes e desenvolvimento de produtos. Outros autores estudaram e constataram a influência do Marketing em contextos específicos, como:

- desenvolvimento estratégico - P. F. Anderson (1982), Frankwick, Ward, Hutt, and Reingen (1994), N. F. Piercy (1987) e Walker Jr and Ruekert (1987)
- desenvolvimento de produtos - Dougherty (1992), Hutt, Reingen, and Ronchetto Jr (1988) e Workman Jr (1993)
- coordenação de ligações intra corporativas - Achrol (1991) e Webster Jr (1992)

Apesar de todo o suporte analítico existente, baseado em novas ferramentas e algoritmos de análise de informação, as decisões tomadas pelos Maketers continuam a ter uma forte componente baseada no seu julgamento profissional. Decisões de avançar, manter ou retirar certos produtos ou em determinados mercados estão diretamente relacionadas com a sua perceção de determinados aspetos do produto, contexto de mercado ou situação da empresa. As variáveis que são mais utilizadas são a perceção relativa à atratividade do mercado, força concorrencial, barreiras à entrada, sinergias e a importância de ganhos operacionais de curto prazo para a unidade de negócio (Burke, 1984).

2.5.2. Gestores Comerciais

A categoria profissional de Vendas assume uma enorme variedade de funções, responsabilidades e perfis, ainda que a percepção do “vendedor típico” tenha sido construída, generalizada e difundida ao longo do tempo por vários meios (filmes, séries, desenhos animados) à volta do estereótipo do vendedor ambulante (Wotruba, 1991).

Esta abordagem limitada, ao perfil e à função, originou a que a palavra “vendedor” fosse quando questionada, associada aos conceitos de viagem, dinheiro, personalidade, vendas, comunicação acelerada, comissões, aparência, produtos, alta pressão, agressividade, quando apenas uma parte destes viaja na verdade e a maioria obtém rendimentos em linha ou inferior à média. Esta representação afetou também, durante muito tempo, a sua percepção como possibilidade de carreira, vista como um trabalho e não uma carreira, como imoral, forçando-os a assumir de forma constante comportamentos ou atitudes menos positivas como a mentira, a desonestidade ou a arrogância, e como sendo um caminho para pessoas menos inteligentes ou como menos capacidades. (Thompson, 1972).

Felizmente, algumas das conceções erradas que marcaram a área já desapareceram, como o desmérito das vendas como carreira profissional, a ideia de que os produtos se vendem sozinhos e a noção de que os rendimentos das vendas são obtidos de forma imoral. (Tyagi & Kumar, 2004). O reconhecimento do papel central dos vendedores na formação de relações de longo-prazo com os clientes e como ligação primordial entre estes e a empresa tem sido crescente nos últimos anos, sendo, inclusive, reconhecido por vários autores que os compradores têm, frequentemente, maior ligação com os próprios vendedores do que com as empresas que os empregam. (Weitz & Bradford, 1999).

Mas existe uma visão, defendida por vários profissionais da área, de que “*Successful salespeople are not born, they're made*” (Bragg, 1988), relevando assim a importância do papel de liderança dos gestores comerciais. Estes gestores assumem um papel crítico na formação das atitudes e competências dos seus vendedores, que ultrapassa o simples feedback verbal e reconhecimento das boas práticas, consubstanciando-se na personificação da sua própria postura, práticas e atitudes como um exemplo a seguir (*role model*) (Rich, 1997). As suas responsabilidades ocorrem quer dentro da empresa, com o estabelecimento de canais de comunicação efetivos, formais e informais, na sua equipa e na sua relação com outros departamentos, quer fora da empresa como contacto principal com clientes e outras

entidades externas, e como responsável por garantir uma rede de distribuição eficaz. Participam ainda em áreas de Marketing importantes, como o budget, registo de quotas e gestão territorial, e influenciam decisões em produtos, canais de comercialização, políticas de distribuição, comunicação e *pricing*. (Tyagi & Kumar, 2004).

É essencial destacar aqui que, vários estudos sugerem que bons vendedores não são necessariamente bons gestores comerciais (Ziyal, 1995). Os papéis que os gestores assumem, com maior potencial de impacto, junto das suas equipas são: Comunicador, conseguindo, com uma comunicação positiva, criar um ambiente de trabalho que potencia vendedores mais confiantes e leais; Motivador, inspirando a vontade de entregar acima do exigido; Formador (*Coach*), apoiando no desenvolvimento de competências, muitas vezes através de feedback eficaz. Ainda que os Gestores Comerciais partilhem vários atributos associados a vendedores de sucesso como a comunicação e a escuta ativa, é nas competências necessárias para os dois últimos papéis, de Motivador e Formador, que estes mais se distinguem, sendo por isso campos chave de análise no momento de decisão de promoção de um comercial (Deeter-Schmelz, Kennedy, & Goebel, 2002).

No contexto de um mercado dinâmico as Vendas têm de ser adaptáveis e expeditas na sua reação, sendo estas equipas cruciais tanto para a formação como para a implementação de novos planos estratégicos. As equipas comerciais podem revelar-se críticas na implementação de estratégias de grande impacto, como: entrada em novos mercados; lançamento de novos produtos e criação de novos canais de distribuição. Ao estarem tão próximos do mercado e do cliente, estão também mais atentos a desenvolvimentos dos concorrentes ou a mudanças nos hábitos ou necessidades dos consumidores, o que é informação extremamente relevante para ser analisada pelo Marketing para a definição de respostas estratégicas que posteriormente serão implementados pelas Vendas e que devolverão feedback sobre estas, gerando assim um ciclo de mudanças organizacionais orquestradas pelas duas equipas Homburg et al. (1999). Em adição a esta ideia, Lyus, Rogers, and Simms (2011) complementam ainda que as equipas de Vendas são uma válida e importante fonte de conhecimento de mercado, dado que as relações próximas que desenvolvem com os seus clientes os permitem saber:

- Informação de concorrentes - produtos, preços e projetos
- Informação de clientes (B2B) - novos projetos comportamentos e preferências
- Informação de mercado – oportunidades e ameaças externas

2.5.3. Marketers vs Gestores Comerciais

2.5.3.1. Perfil e Motivações

As próprias funções de Marketing e Gestão Comercial ao serem distintas atraem diferentes tipos de pessoas que valorizam formas de trabalhar completamente diferentes, sendo de uma forma muito genérica, os Marketers mais analíticos e focados em projetos, enquanto os vendedores valorizam e fomentam a construção de relações, o que por serem perfis tão distintos leva naturalmente a problemas na interação entre ambos, (Lawrence & Lorsch, 1967).

Os Marketers e os Gestores comerciais são profissionais, mas também pessoas, distintas, que passam o seu tempo livre de forma diferente. Os primeiros são altamente analíticos, orientados para os dados ou números, focados em projetos, procurando sempre a construção de vantagens competitivas para o futuro. O que nem sempre é percebido como ação pelos colegas das Vendas que os vêm sempre atrás da secretária, enquanto estes estão no terreno a falar com atuais e potenciais clientes. Os Gestores Comerciais são excelentes criadores de relações, muito perspicazes na leitura da disponibilidade de compra dos seus clientes e no sucesso ou insucesso dos produtos da empresa. São profissionais habituados à rejeição, que não se deixam ir abaixo e só pensam em seguir em frente (Kotler et al., 2006).

Quando se caracteriza os profissionais de Vendas, os traços de ambição, organização, capacidade de persuasão e boas capacidades de comunicação estão presentes, mas os pontos que realmente os destacam de outros profissionais, nomeadamente de Marketing, são: a constante e intensa necessidade de excitação, emoção, entusiasmo; a necessidade de segurança, fruto de um maior *stress* e instabilidade diário nas suas funções; e a procura pelo sentimento de realização ou conquista, originado pela constante e direta comparação com os seus pares, liderando os três o *top* de fatores mais importantes no trabalho para estes profissionais, muito acima dos restantes profissionais (Knowles & Singhapakdi, 2000). Indivíduos que procuram seguir carreira em Vendas tendem a motivar-se pela competição, pelo estatuto, a serem extrovertidos, com boas capacidades de comunicação, criação de relações e lidar com a pressão, enquanto os Marketers tendem a ser menos sociáveis,

comunicativos, mas excelentes a gerar novas ideias, habitualmente rotulados como tendo uma personalidade de “cientista maluco” (mad scientist) (Lewis, 2007).

Habitualmente, os profissionais de Vendas têm pouca ou nenhuma experiência em papéis de Marketing e os Marketers raramente foram expostos a prática de vendas, o que leva a que estes últimos tendam a exagerar na ênfase que dão ao desenho do produto, publicidade e materiais de comunicação, enquanto os Vendedores tendem a acreditar que as variáveis mais importantes do Marketing Mix são o preço e o seu próprio esforço (Peterson et al., 2015). Estes profissionais assumem ainda, segundo *De Long and Fabey (2000)* uma distinção acentuada em dois grandes vetores:

a) Obtenção do conhecimento (experiência vs formação, prática vs teoria)

O tipo de informação considerado relevante por ambas as equipas é distinto, com os comerciais a considerarem crítico o conhecimento que vem do “terreno”, através da experiência acumulada, do contacto diário e direto com o cliente e com as especificidades de cada mercado. Contrastando em larga medida com os Marketers que assentam as suas análises em informação qualificada de clientes, formação intensa, estudos de larga escala e *reports*. Esta realidade está também relacionada com a formação dos profissionais, tendo apenas uma minoria dos gestores comerciais formação avançada, enquanto os Marketers são mais propensos a ter um MBA, sendo mais orientados para análises numéricas, financeiras e para a racionalização do processo de decisão (Peterson et al., 2015).

b) Reação ao mercado (reativa vs proativa)

No que respeita a este critério distinguem-se pela intensa reatividade das equipas comerciais aos problemas imediatos dos clientes e à sua subjugação pelas práticas correntes, deixando o papel proativo de tentativa de liderança e condução do rumo do mercado, com busca pela obtenção de maiores margens e fontes de crescimento para o Marketing (Schein, 1992).

No que respeita à motivação, os profissionais de vendas são motivados de forma distinta dos restantes profissionais, colocando geralmente a remuneração como uma das principais fontes de motivação, enquanto outros vêem as oportunidades de promoção ou o reconhecimento como principais fatores (Knowles & Singhapakdi, 2000). A remuneração mais corrente (base e variável) está diretamente relacionada com o esforço contínuo das equipas e os outros incentivos como bónus ou concursos, induzem o esforço extra (*extra mile*) necessários em determinadas alturas ou circunstâncias (Walker Jr, Churchill Jr, & Ford, 1977).

Apesar de vários autores confirmarem que o dinheiro não é o único motivador das forças de vendas, a par do reconhecimento e das oportunidades de crescimento, é possível que os vendedores sejam sistematicamente distintos nas suas motivações em comparação com outros profissionais. Em consonância com a ideia de Smyth (1968) de que indivíduos agressivos e altamente motivados pelo dinheiro procuram eventualmente uma ocupação como vendedor e que o típico vendedor é muito mais motivado financeiramente do que o profissional médio na sua empresa.

O trabalho do vendedor é particularmente exigente, com a maioria a trabalhar sozinho, fora dos limites do seu escritório, a ter de lidar com pedidos inesperados e urgentes dos seus clientes específicos (Rich, 1997). Em conjugação com uma componente desencorajadora muito acentuada pela rejeição dos clientes, conotação negativa do seu papel e ambiguidade de funções e responsabilidades pela falta de contacto com os seus supervisores, é relevada a necessidade de uma compensação 100% baseada nos resultados e na performance para manter elevada a sua motivação, desencorajando assim os que não produzem (E. Anderson & Oliver, 1987).

No caso dos Marketers, com a própria função a orientar-se para a formulação de estratégias de produto, marcas e centralização de informação sobre produtos, clientes e mercados, o profissional é reconhecido pela sua inteligência, capacidade de gestão e processamento da informação. Para manter este reconhecimento, ambiciona ser a pessoa mais informada da empresa e do mercado relativamente aos diversos temas que possam ter um impacto substancial no futuro do negócio e da empresa. A sua função é de coordenação, formal e informal, sendo motivado pela eficácia com que motiva outros a implementar os seus planos, sem que tenha uma direta autoridade organizacional sobre estes (Luck, 1969).

Os objetivos destes profissionais são focados, frequentemente, na redução de incertezas, estabelecimento de relações de longo prazo e segmentação eficaz dos mercados, e em todas estas atividades, a capacidade e motivação dos Marketers em aumentar a sua produtividade e trabalhar de forma mais célere e inteligente (*work smater*) é que faz a diferença nas organizações (Good & Stone, 1999).

A sua motivação está também associada ao poder e à capacidade de influência no rumo e nas decisões da organização, através do papel central que o Marketing ocupa nas organizações. Este poder exige aos Marketers maiores capacidades interpessoais com vista a criar e

sustentar relações produtivas com outros departamentos baseados no compromisso e na confiança e não em relações dominantes de força, prejudiciais à empresa (Doyle, 1995).

2.5.3.2. Orientações e Estereótipos

Os Marketers e os Gestores comerciais apresentam orientações bastante distintas, das quais Dougherty (1992) e Griffin and Hauser (1996) destacam as diferentes orientações quanto ao foco (cliente vs produto) e horizonte temporal (curto vs longo prazo) como as mais relevantes.

Estas distinções apresentam um impacto direto no modo como os respetivos investimentos são alocados Cespedes (1995), existindo um foco do Marketing nos produtos da empresa versus o foco dos comerciais nas suas contas de clientes, o que pode levar a situações de rutura entre as equipas quando se decide, por exemplo, eliminar produtos não rentáveis, mas que têm relevância para alguns clientes em particular.

Kotler (1977) e Carpenter (1992) posicionam as vendas como tendo uma orientação clara para o cliente, visão de curto prazo e um grande conhecimento de mercado dadas as suas constantes interações com os clientes atuais e potenciais, enquanto o marketing apresenta uma clara orientação pelo produto, acompanhada por uma visão de longo prazo. Complementarmente, Cespedes (1993) acrescenta uma variável de abrangência de atuação, dado que o Marketing opera a um nível nacional com orientações específicas de produto, enquanto as Vendas são norteadas por contas específicas, encomendas e acordos comerciais.

Esta distinção conduz, segundo o autor, à formação do estereótipo de que os Marketers operam totalmente alheados da realidade do terreno. Todas estas diferentes orientações e foco são refletidas na operação diária das equipas e nas suas métricas de avaliação de resultados, como é o caso dos *KPIs* do Marketing: receitas e prejuízos, margem e quota de mercado, enquanto as Vendas tipicamente perspetivam o atingimento de volumes de vendas anuais, trimestrais ou mensais (Kotler et al., 2006) e (Montgomery & Webster, 1997).

É como se cada departamento tivesse uma visão distinta do mesmo mundo, com cada um a focar em diferentes aspetos do mesmo tema, fazendo assunções completamente distintas do problema no seu todo (Dougherty, 1992).

Estas diferentes orientações têm um impacto real nas decisões das empresas, como no caso de uma empresa estar perante uma pressão de preço dos consumidores, as vendas serão tentadas a pedir uma baixa de preço, sacrificando receitas e lucros caso o Marketing não faça o papel de “advogado do diabo” apelando a uma perspectiva de longo prazo (Homburg & Jensen, 2007). No caso das orientações cliente vs produto, o contraste pode surgir no desenvolvimento de um novo produto, em que o Marketing, orientado para o produto, pode tender a equipá-lo com demasiadas *features*, que as Vendas, orientadas para o cliente, sabe que não são valorizadas, sobrecarregando assim o cliente com custos desproporcionais (Kotler, 1977). Estes exemplos apoiam a ideia, aparentemente paradoxal, de que as diferentes orientações do Marketing e das Vendas acabam por agir a favor do resultado global da empresa, dado que a atuação das forças opostas acabam por naturalmente originar um equilíbrio na abordagem e consequente estratégia que a empresa endereça para cada temática (Homburg & Jensen, 2007).

No entanto, estas diferentes orientações acabam por originar a criação de estereótipos negativos entre as equipas e em última instância prejudiciais à empresa, como destacam Martin (2001), Schein (1992) e De Long and Fahey (2000):

a) Âmbito (cliente vs mercado total) e Foco de atividade (cliente vs posição de mercado)

Tendo em conta a exposição dos comerciais aos problemas específicos dos seus clientes versus a visão do mercado como um todo dos Marketers, estes últimos formam a ideia que os vendedores não fazem ideia do que se passa no mercado e que se assumem como conservadores e bloqueadores de novas iniciativas, considerando-os *short sighted* (Kotler et al., 2006).

b) Horizonte temporal (curto vs longo prazo, passado vs futuro)

Ao ter em conta as necessidades imediatas dos seus clientes, os comerciais focam-se no curto prazo, enquanto os Marketers são focados no longo prazo e nas margens de lucro dos negócios, sendo estes, considerados muitas vezes, pelos primeiros como alheados dos problemas diários dos clientes. Em simultâneo, a recorrência a hábitos e práticas que tiveram sucesso no passado pelos comerciais em oposição a uma orientação para o futuro do marketing que desafia as vendas a alterar as fórmulas que sempre resultaram, mas que têm que ser adaptadas a um mercado em mudança.

Beverland, Steel, and Dapiran (2006) analisaram estas diferenças sob um ponto de vista cultural constatando a formação de julgamentos pré-concebidos entre as equipas, e confirmando, em entrevistas com profissionais de ambas, que estes estereótipos e suposições conduzem à tomada de decisões e comportamentos que não refletem o melhor para a performance das respetivas empresas. Como consequências, os autores destacam, do lado dos comerciais:

- a) A opção de não partilha de informação de mercado relevante com os Marketers, presumindo que estes não a teriam em consideração;
- b) A decisão de não darem a sua opinião de uma forma crítica e verdadeira quando consideram que um projeto ou estratégia não vai ter sucesso;

E do lado dos Marketers:

- a) O desenvolvimento da ideia de que os vendedores não seriam capazes de compreender e analisar informação de mercado;
- b) A assunção de que os comerciais não teriam interesse em contribuir para a formação de novas estratégias.

Levine (1989) constata que os vendedores são focados nas suas contas de cliente individuais, enquanto os Marketers gerem as contas em agregado, levando à perceção pelo Marketing de que os vendedores ignoram o posicionamento e o *branding* corporativo, na sua procura apressada de fechar vendas e pedir constantemente por um tratamento *ad hoc* para o seu cliente “especial” Watkins (2003). As equipas comerciais sentem que são os únicos na “linha de fogo” e que por isso deveriam receber o devido crédito, enquanto o Marketing considera que os seus esforços que não são visíveis são ignorados no processo e esses é que são relevantes (Peterson et al., 2015).

Em suma, estes critérios suportam os estereótipos culturais já existentes no que respeita aos profissionais das duas equipas. As equipas de Vendas são percecionadas na literatura e na prática corrente como tendo foco no curto prazo, sendo conservadoras, menos bem-sucedidas no detalhe e na perceção da “*big picture*”, mas eficazes nas tarefas a que se comprometem, (Dewsnap & Jobber, 2000) e (Rackham & DeVincentis, 1998). O Marketing, era visto pelas equipas comerciais como uma equipa que se considerava superior e que não

tinha em conta os *inputs* e as ideias dos comerciais na formulação das estratégias organizativas (De Long & Fahey, 2000).

Adicionalmente, na opinião dos comerciais, os Marketers sobrevalorizavam as suas estratégias de marketing e não tinham em conta o que para eles mais impacto tinha no fim do dia que eram as relações estabelecidas entre as Vendas e os seus parceiros comerciais. Todas estas perceções levam a que as estratégias do Marketing sejam recebidas pelas vendas como pouco credíveis, ineficazes, sem mérito e desconexas com a realidade (Strahle, Spiro, & Acito, 1996).

Subtema	Marketers	Gestores Comerciais	Autores
2.5.3.1. <i>Perfil</i>	Análíticos e focados em projetos.	Valorizam e fomentam a construção de relações.	<i>Lawrence & Lorsch, 1967</i>
	Orientados para os dados ou números.	Habitados à rejeição, a lidar com a pressão, não se deixam ir abaixo e só pensam em seguir em frente.	<i>Kotler et al. (2006)</i>
	Pouco sociáveis, comunicativos, mas excelentes a gerar novas ideias.	Ambiciosos, organizados, extrovertidos e com uma capacidade de persuasão e comunicação acima da média.	<i>Knowles & Singhapakdi, 2000</i>
	Rotulados como tendo uma personalidade de “cientista maluco.	Constante e intensa necessidade de:	<i>Lewis, 2007</i>
	Assentam as suas análises em informação qualificada de clientes, formação intensa, estudos de larga escala e reports.	1) Excitação, emoção, entusiasmo. 2) Segurança. 3) Sentimento de realização ou conquista.	<i>Peterson et al., 2015</i> <i>Schein, 1992</i>
	Mais propensos a ter um MBA, sendo mais orientados para análises numéricas, financeiras e para a racionalização do processo de decisão.	Obtenção do conhecimento vem do “terreno” através da experiência acumulada, do	

	Papel proativo de tentativa de liderança e condução do rumo do mercado, com busca pela obtenção de maiores margens e fontes de crescimento.	contacto diário e direto com o cliente e com as especificidades de cada mercado. Reatividade aos problemas imediatos dos clientes.	
	Ambiciona ser a pessoa mais informada da empresa e do mercado.	Motiva-se pela competição e pelo estatuto. Remuneração como uma das principais fontes de motivação.	<i>Knowles & Singhapakdi, 2000</i>
	Motivado pela eficácia com que motiva outros a implementar os seus planos.	Procura o reconhecimento e oportunidades de crescimento.	<i>E. Anderson & Oliver, 1987</i> <i>Luck, 1969</i>
2.5.3.1. <i>Motivações</i>	Ambiciona aumentar a sua produtividade e trabalhar de forma mais célere e inteligente (<i>work smater</i>).	Compensação 100% baseada nos resultados e na performance para manter elevada a sua motivação.	<i>Good & Stone, 1999</i> <i>Doyle, 1995</i>
	É atraído pelo poder e capacidade de influência no rumo e nas decisões da empresa.		
	Clara orientação pelos produtos da empresa, acompanhada por uma visão de longo prazo.	Orientação clara para o cliente, visão de curto prazo e um grande conhecimento de mercado.	<i>Kotler (1977)</i> <i>e Carpenter (1992)</i>
2.5.3.2. <i>Orientações</i>	Opera a um nível nacional com orientações específicas de produto.	Norteadas por contas específicas, encomendas e acordos comerciais.	<i>Cespedes (1993)</i> <i>Montgomery and Webster (1997)</i>
	<i>KPIs</i> : receitas e prejuízos, margem e quota de mercado.	<i>KPIs</i> : atingimento de volumes de vendas anuais, trimestrais ou mensais.	

2.5.3.2. Percepções	Operam totalmente alheados da realidade do terreno e dos problemas diários dos clientes.	Não fazem ideia do que se passa no mercado, são conservadores e bloqueadores de novas iniciativas, considerando-os <i>short sighted</i> .	<i>Cespedes (1993)</i> <i>Kotler et al. (2006)</i>
	Equipa que se considera superior e que não tem em conta os <i>inputs</i> e as ideias dos comerciais na formulação das estratégias organizativas.	Não dão a sua opinião de uma forma crítica e verdadeira quando consideram que um projeto ou estratégia não vai ter sucesso.	<i>Beverland et al. (2006)</i> <i>Watkins (2003)</i> <i>(Devinsnap & Jobber, 2000)</i>
	Sobrevalorizavam as suas estratégias de marketing e não têm em conta as relações das Vendas com os seus parceiros comerciais.	Incapazes de compreender e analisar informação de mercado.	<i>(Rackham & DeVincents, 1998)</i>
		não têm interesse em contribuir para a formação de novas estratégias.	<i>(De Long & Fabey, 2000)</i>
	Estratégias recebidas pelas vendas como pouco credíveis, ineficazes, sem mérito e desconexas com a realidade.	Ignoram o posicionamento e o <i>branding</i> corporativo.	<i>(Strable et al., 1996)</i>
		Pedem sempre um tratamento <i>ad hoc</i> para o seu cliente “especial”	
	Menos bem-sucedidos no detalhe e na percepção da “ <i>big picture</i> ”		

Tabela 2-Conclusões dos estudos relevantes sobre diferenças entre Marketers e Gestores Comerciais

3. Estudo empírico

Na Revisão de Literatura acima, constata-se a escassez de investigação sobre a temática da relação entre o Marketing e as Vendas, em clara oposição, quer com outras relações departamentais, quer com a noção da sua elevada relevância (Kotler et al., 2006) e (Shapiro, 2002). Esta ausência de estudo está diretamente relacionada com o facto de estas áreas terem sido muito próximas, durante muito tempo, e consideradas até, muitas vezes, como uma só disciplina ou área empresarial (Cespedes, 1993).

Ainda assim, na literatura existente, é notório que os autores já aqui citados, ao se debruçarem sobre esta temática, concentraram a sua atenção, maioritariamente, em três grandes blocos, por ordem de concentração de estudos:

1. Problemas existentes na relação entre as equipas de Marketing e Vendas, destacando o conflito, a falta de coordenação, a desconfiança, a culpabilização e o constante bloqueio entre si (Lorge, 1999), (Weitz & Bradford, 1999), (Dewsnap & Jobber, 2000), (Graham, 2007) e (K. Maddox, 2008);
2. Métodos de gestão da relação (Colaboração vs Integração) e mecanismos de interação existentes entre as equipas Dewsnap and Jobber (2000), Dawes and Massey (2005), Kotler et al. (2006) e Ken Le Meunier-FitzHugh and Piercy (2007);
3. Reflexo direto e indireto da gestão eficaz desta relação nos resultados corporativos (Guenzi & Troilo, 2006, 2007) e (Peterson et al., 2015).

Esta dinâmica controversa tem vindo a ser estudada por vários autores com distintas perspetivas e abordagens, maioritariamente concentradas na constatação da tensão existente e nos resultados e impactos que esta origina na performance empresarial.

A contrastar com este foco no resultado (*output*), surge a ideia, defendida por vários autores, de que o fundamento e a origem desta tensão e desacordo entre equipas se deve à clara distinção e distanciamento de características e orientações dos profissionais de ambas as equipas Dougherty (1992), Cespedes (1995) e (Homburg & Jensen, 2007).

3.1. Objetivo do estudo

As abordagens acima apresentadas são caracterizadas pelo seu foco a jusante, na identificação de situações de tensão e práticas de gestão da relação com vista a potenciar os resultados corporativos. No entanto, carecem, na sua maioria, de uma abordagem completa a montante, concentrada na génese desta temática que tem como ponto fulcral os indivíduos, os gestores comerciais e os Marketers e, acima da tudo, as grandes diferenças existentes entre estes, a vários níveis.

Estudar, categorizar e conhecer verdadeiramente este agente, que desempenha a função de Marketing ou Gestão Comercial é crucial, pois será este a determinar o sucesso ou insucesso de qualquer estratégia de gestão da ligação das equipas. Para obter uma visão completa do indivíduo, não é suficiente uma análise leviana ou puramente académica, sendo necessário cruzar estudos sociais com resultados empíricos. Só desta forma será possível determinar efetivamente quais são os perfis dos profissionais de Marketing e Gestão Comercial, o que os motivou a ingressar na área, qual é o seu dia-a-dia típico e, após essa caracterização, compreender também qual a sua perceção sobre os profissionais quer da sua área, quer da área “oposta”.

O objetivo diferenciador deste estudo é analisar, de uma forma completa e aprofundada, as várias componentes pessoais e sociais que caracterizam os profissionais de Marketing e Vendas, com a clara constatação dos principais fatores que os distinguem, com o objetivo de responder à seguinte Questão de Investigação: Quais as diferenças significativas entre os Marketers e os Gestores Comerciais?

3.2. Hipóteses de Investigação

No sentido de apresentar um modelo capaz de realizar uma avaliação completa destes profissionais, indo além do abordado na literatura existente e aportando maior valor, este irá atuar em quatro grandes eixos que caracterizam e distinguem estes profissionais:

1) Perfil

A ideia de um Marketer analítico, sem tato para as relações interpessoais e um Gestor

Comercial, excelente comunicador, sem gosto pelo trabalho de secretária (Kotler et al., 2006), é demasiado vaga, possivelmente desadequada à exigência atual das respetivas funções e à margem do que tem sido a evolução recente destes perfis no seu contexto profissional. No sentido de obter uma caracterização integral e atual do perfil destes profissionais, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1.1. O Gestor Comercial distingue-se positivamente do Marketer, no que respeita a: a) Negociação; b) Comunicação; c) Empatia; d) Adaptabilidade; e) Autoconfiança; f) Resiliência; g) Trabalho por objetivos.

H1.2. O Marketer distingue-se positivamente do Gestor Comercial, no que respeita a: a) Racionalização; b) Raciocínio; c) Criatividade.

2) Motivações

Estes profissionais apresentam motivações distintas, que vão muito além da ideia básica de que os Gestores Comerciais só se motivam pelo dinheiro e os Marketers pelo reconhecimento (Knowles & Singhapakdi, 2000). A própria natureza das funções tem ligação direta com as respetivas motivações, seja a motivação pela liberdade e ausência de rotina dos gestores comerciais que passam a grande maioria do seu tempo sozinhos e distantes do escritório (E. Anderson & Oliver, 1987) ou o gosto especial pelo poder e capacidade de influência no negócio por parte dos Marketers. Formulam-se assim as seguintes hipóteses:

H2.1. O Gestor Comercial distingue-se positivamente do Marketer nas seguintes motivações para a função: a) Desafio; b) Emoção; c) Pessoas; d) Dinheiro; e) Liberdade; f) Autonomia; g) Adrenalina; h) Gestão de Pessoas; i) Trabalho por objetivos; j) Ausência de rotina.

H2.2. O Marketer distingue-se positivamente do Gestor Comercial nas seguintes motivações para a função: a) Estratégia; b) Influência no negócio; c) Vertente criativa; d) Inovação.

3) Orientações

O ponto base de orientações distintas entre estes profissionais, prende-se com o foco - Marketers focados no produto vs Gestores Comerciais focados no cliente, e com o horizonte temporal - visão de longo prazo dos Marketers vs atuação de curto prazo dos

Gestores Comerciais (Griffin & Hauser, 1996). No sentido de validar estas e outras assunções, formulam-se as seguintes hipóteses:

H3.1. O Gestor Comercial distingue-se positivamente do Marketer quanto às seguintes orientações: a) Risco; b) Empatia; c) Objetivos; d) Foco; e) Otimismo; f) Competição; g) Cliente; h) Impulsividade.

H3.2. O Marketer distingue-se positivamente do Gestor Comercial quanto às seguintes orientações: a) Criatividade; b) Estratégia; c) Lógica; d) Análises; e) Longo prazo; f) Produto; g) Ponderação.

4) Estereótipos

As diferentes orientações estão na base da formação de estereótipos entre estes profissionais, que afetam negativamente a sua relação profissional e, em última instância, os resultados globais corporativos. Estas formulações estão assentes em imagens preconcebidas como a dos Gestores Comerciais serem *short sighted* e conservadores, e dos Marketers se considerarem superiores e desenharem estratégias desconexas com a realidade operacional (Kotler et al., 2006) e (Dewsnap & Jobber, 2000). Formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H4. Existem diferenças significativas entre os Gestores Comerciais e os Marketers no que respeita aos seguintes estereótipos:

- a) O Marketing considera-se superior e não tem em conta os inputs e as ideias dos comerciais na formulação das suas estratégias ou campanhas;
- b) Os Marketers sobrevalorizam as suas estratégias que, apesar de lhes fazerem sentido, contradizem a realidade do terreno observada pelos comerciais;
- c) Os Marketers estão muito distantes dos clientes, operando de forma alheia às suas verdadeiras necessidades, expectativas e problemas diários;
- d) Os vendedores focam-se demasiado nas necessidades individuais dos clientes, não conseguindo ver a *big picture*;
- e) Os vendedores são sempre muito resistentes a novas ideias ou iniciativas;
- f) Os vendedores ignoram o posicionamento global da empresa, pedindo constantemente um tratamento excecional para o seu cliente “especial”.

3.3. Metodologia

Com a finalidade de endereçar eficazmente as hipóteses de investigação acima formuladas, tendo em conta, por um lado, a fase ainda inicial de maturação do estudo desta temática, e por outro, o objetivo de obter resultados em escala suficiente para serem retiradas conclusões válidas, este estudo será conduzido através de uma metodologia mista: qualitativa e quantitativa. Esta metodologia, utilizada com maior frequência em investigações nas áreas sociais e comportamentais, caracteriza-se por uma combinação de forças entre uma recolha de dados estatística quantitativa (mais fechada) e uma análise de histórias e pontos de vista pessoais qualitativos (mais aberta), permitindo a análise dos seus resultados de forma isolada ou combinada. Desta forma, ao capturar várias perspetivas e ângulos distintos, permite uma compreensão muito mais profunda da temática em estudo e a formação de conclusões muito mais sólidas e robustas do que quando comparado com a utilização isolada destes mesmos métodos (Creswell & Creswell, 2017).

3.3.1. Qualitativa

A parte da análise qualitativa é essencial para o estudo dos profissionais de Marketing e Vendas, no seu contexto empresarial, tendo já um longo historial de utilização no contexto de estudos organizacionais (Martin, 2001). Esta metodologia foi considerada mais eficaz do que escalas de métricas culturais na captação da essência da cultura organizacional (O'Reilly III, Chatman, & Caldwell, 1991) e (Martin, 2001) e, assume especial importância, na análise destes profissionais, de forma enquadrada com o seu contexto natural (Gummesson, 2003).

Especificamente, no estudo do interface Marketing-Vendas, esta é a abordagem defendida por vários autores, por ser ideal para captar a essência da interação entre as duas equipas, (Geiger & Turley, 2003) e (Dewsnap & Jobber, 2000, 2002). Adicionalmente, é a mais indicada para o desenvolvimento de uma temática num estágio inicial, permitindo assim identificar pontos ainda por explorar, cruzando-os com a informação existente, com o propósito de robustecer o conhecimento existente nesta área (Deshpande, 1983).

Entrevistas exploratórias

Entrevistas semiestruturadas ou exploratórias estão assentes num conjunto de questões chave que apoiam a condução das temáticas a abordar durante a sessão, mas que permitem ao mesmo tempo que o entrevistador divirja caso seja necessário perseguir uma ideia ou reposta em maior profundidade. A flexibilidade desta abordagem permite a descoberta ou o desenvolvimento de determinada informação relevante para os participantes, e consecutivamente para a investigação, mas antes desconhecida pelo investigador ou inexplorado pela literatura existente (Gill, Stewart, Treasure, & Chadwick, 2008)

As entrevistas exploratórias foram realizadas durante os meses de Abril e Maio de 2019 com quatro profissionais destas áreas, dois coordenadores de Marketing e dois coordenadores de equipas de Vendas, de ambos os géneros, com experiência superior a dez anos nas suas funções, atualmente na empresa NOS, Comunicações, S.A. líder no setor de Telecomunicações em Portugal. 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 conclusivas (Corbin & Strauss, 1990)

As entrevistas, sendo semiestruturadas, estavam divididas em sete pontos-chave:

1. Questões iniciais de desbloqueio e enquadramento do profissional
2. Motivações de entrada na profissão
3. Motivações de permanência e/ou progressão na profissão
4. Especificidades da função
5. Perfil do Vendedor/Marketer
6. Distinção do perfil do Vendedor e do Marketer
7. Distância do perfil ao lado oposto (Marketing/Vendas)

Com a devida aceitação dos participantes, procedeu-se à gravação áudio das entrevistas, que tiveram uma duração média de 50 minutos, e a uma posterior transcrição que apoiou a realização de uma análise cuidada e aprofundada do conteúdo das mesmas. Este método revelou-se extremamente útil pela introdução de novos dados e variáveis que não estavam presentes na literatura, nomeadamente novas motivações dos profissionais para as áreas em

estudo ou competências que os coordenadores procuravam nos seus perfis que não eram tão abordados academicamente. Assim, estas entrevistas puderam servir de base para a conceção de um questionário muito mais completo e para a obtenção de uma pré-confirmação de algumas hipóteses já teorizadas.

3.3.2. Quantitativa

A metodologia quantitativa tem como objetivo estabelecer relações entre variáveis independentes e dependentes, através de uma lógica de relação causa-efeito, com a premissa de construir modelos estatísticos que procuram explicar uma realidade observada. Este método de estudo está associado a uma vertente mais numérica, lógica e objetiva, assente num tipo de raciocínio mais convergente e conclusivo. Tem como principais características uma base amostral representativa da população, a possibilidade de repetição ou réplica assente na sua elevada fiabilidade e a procura de respostas objetivas a uma ou várias questões de investigação. Apresenta tipicamente os seus resultados sob a forma de gráficos, tabelas e outras componentes não textuais e obtém os dados de análise primordialmente através de questionários (Babbie, 2010).

3.2.2.1. Amostragem

Com o objetivo de comprovar, em larga escala, as hipóteses de investigação previamente estabelecidas e reforçadas com as conclusões das entrevistas exploratórias, foi realizado um questionário *online* a profissionais da área de Marketing e Vendas. Alguns estudos constataam a maior dificuldade de obtenção de respostas junto dos profissionais destas áreas de negócio, inclusive crescente nos últimos anos, quando comparado com outras áreas corporativas (Carter, Dixon, & Moncrief, 2008). De forma a manter um bom equilíbrio entre tempo, custos e respostas obtidas, foi necessário recorrer à personalização, reduzindo assim a perceção de anonimato, comprovada como uma das estratégias metodológicas mais práticas e relevantes na prossecução de elevadas taxas de resposta em inquéritos *online* (Heerwegh & Loosveldt, 2006). O *link* do questionário foi enviado por quatro vias distintas: 1) mensagem privada e personalizada na plataforma *Linked In* a profissionais de vários setores de atividade;

2) publicação em grupos da plataforma *Linked In* cujas temáticas discutidas são centradas exclusivamente em *Sales & Marketing* 3) *e-mail* interno individualizado por área de negócio na empresa NOS, Comunicações SA; 4) *e-mail* para ex-alunos FEP e atuais alunos da Porto Business School em programas relacionados com as áreas em estudo.

A amostra deste estudo caracterizou-se por ser uma amostra de conveniência, que assume uma maior facilidade operacional em oposição a uma seleção por via de um critério estatístico (Malhotra, Hall, Shaw, & Oppenheim, 2006). Com o objetivo de obter um razoável número de respostas foram enviados durante os meses de Julho e Agosto 916 e-mails e 152 mensagens privadas no *Linked in*, que originaram 272 respostas, consideradas todas válidas, o que representou uma taxa de resposta de 25%, o que foi bastante positivo tendo em conta as dificuldades acima enumeradas (Carter et al., 2008).

3.2.2.2. Questionário

O questionário enviado apresentou como principal objetivo a validação das diferenças existentes entre os profissionais de Marketing e Vendas, no que respeita às suas principais motivações para ingressar na função, bem como as suas competências e traços de perfil em destaque. Adicionalmente, procurou-se recolher a perceção dos profissionais de ambas as áreas no que respeita às suas diferentes orientações e às ideias pré-concebidas que foram formadas entre si, ao longo dos tempos, presentes na literatura e observadas em contexto real e profissional pelos autores.

Para cumprir estes objetivos de análise, o questionário apresenta-se subdividido em três grandes áreas, Perfis, Motivações e Perceções (Orientações e Estereótipos) onde foram utilizadas escalas de *Likert* (5 pontos) pela sua versatilidade e facilidade de interpretação e escalas de diferencial semântico (7 pontos) com uma reconhecida utilidade na avaliação de conceitos chave (Malhotra et al., 2006).

No sentido de avaliar de forma completa e aprofundada as várias dimensões em análise, tal como é objetivo primordial e distintivo deste estudo, o questionário contou com parte das questões e conceitos retirados da literatura revista e outra parte elaborada com base na experiência de um dos autores no seu papel profissional, como *pivot* e elo de ligação entre os profissionais destas duas áreas. As variáveis que foram introduzidas pelos autores constam

na seguinte tabela, onde é possível também captar a estrutura e as questões utilizadas no questionário *online*:

Questionário - Variáveis de autoria própria		
Secção	Questão	Variáveis
Motivações	O que mais o motivou a ingressar nessa área? Diga os 3 principais motivos	Estratégia / Vertente criativa / Inovação / Desafio / Pessoas / Gestão de pessoas / Trabalho por Objetivos
Perfil	Diga o seu grau de concordância com as seguintes afirmações através de uma escala de 1 a 5, sendo o 1- Discordo totalmente e o 5- Concordo totalmente.	Perseverança / Empatia / Criatividade
Orientações	Estas características ou palavras são, na sua opinião, mais associadas a profissionais de Marketing ou de Gestão Comercial?	Criatividade / Estratégia / Ponderação / Risco / Empatia / Objetivos / Foco / Otimismo / Impulsividade
Estereótipos	Diga o seu grau de concordância com as seguintes afirmações através de uma escala de 1 a 5, sendo o 1- Discordo totalmente e o 5- Concordo totalmente.	Os vendedores focam-se demasiado nas necessidades individuais dos clientes, não conseguindo ver a <i>big picture</i> . Os Marketers sobrevalorizavam as suas estratégias que, apesar de lhes fazerem sentido, contradizem a realidade do terreno observada pelos comerciais.

Tabela 3 – Variáveis de autoria própria do questionário *online*

Adicionalmente, as várias opções elaboradas e descritas acima como potenciais fontes de motivação e orientações distintas para cada área, respetivamente, tiveram um forte contributo das respostas obtidas nas entrevistas exploratórias, completando consideravelmente a literatura existente.

3.2.2.3. Testes estatísticos

No sentido de procurar obter conclusões passíveis de responder assertivamente às hipóteses de investigação formuladas recorreremos aos devidos testes estatísticos, de seguida enumerados e de acordo com o respetivo tipo de variável presente ou propósito de validação em questão.

Para cumprir este propósito de investigação, foram realizados os seguintes testes, aqui detalhados teoricamente, apresentando a sua relevância, nuances e objetivos e no capítulo 4 detalhados os seus procedimentos e respetivos resultados, no âmbito deste estudo.

Análise bivariada

Este termo refere-se à análise de duas variáveis em simultâneo, uma explicada e outra explicativa, onde a tipologia das mesmas (quantitativas ou categóricas) irá ser determinante para definir as técnicas estatísticas adequadas ao seu estudo (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). De realçar que a variável explicada presente neste estudo é categórica, dado que é representada pela “Área de Trabalho” que traduz os seguintes significados qualitativos (Marketing =0 e Gestão Comercial =1). Tendo isto em conta, o que varia nos estudos estatísticos que foram realizados é a natureza da variável explicada.

Com o objetivo de avaliar e comparar a distribuição dos profissionais de Marketing e Gestão Comercial no que respeita às suas respostas no questionário deste estudo, procedemos a uma análise de Variância ANOVA nos casos em que estivemos perante uma variável explicada categórica e uma variável explicativa quantitativa. De seguida, nestes casos procedemos à comparação das médias das respostas obtidas, destacando as que obtiveram significância estatística, sendo assim possível retirar ilações dos respetivos resultados de uma forma muito simples, comparando diretamente os dois grupos de profissionais. Quando a variável explicativa se categorizou como categórica (Sim =1; Não =0), tal como a variável explicada, recorreremos ao teste de Qui-quadrado de independência, onde foi possível de seguida comparar os resultados obtidos através da análise das percentagens de respostas afirmativas (=1) de cada um dos grupos de profissionais relativamente aos outros, consoante os pressupostos estabelecidos para estes testes estatísticos por Hair et al. (2006)

	Variável Explicada
Variável Explicativa	Catagórica
Catagórica	Qui-quadrado
Quantitativa	Anova

Tabela 4 - Correspondência tipo de Análise com classificação de variáveis

Regressão Logística

Um dos principais objetivos e potenciais contributos deste estudo é a construção de um modelo capaz de, através da análise das 272 respostas obtidas de profissionais de Marketing e Gestão Comercial, tendo em conta o seu Perfil, Motivações, Orientações, Estereótipos, Idade e Género consiga prever com sucesso a pertença de um profissional a uma das áreas. Para a construção desse modelo preditivo recorreremos à Regressão Logística, que se caracteriza e distingue positivamente pela utilização de um conjunto de variáveis independentes, que podem ser categóricas ou numéricas, para prever uma variável dependente categórica (que é o caso deste estudo) e pela sua fácil e imediata interpretação dos resultados obtidos (Hair et al., 2006). Esta regressão revela-se a mais ajustada para descrever e testar hipóteses relativas a relações entre uma variável categórica como resultado (*outcome*) e uma ou mais variáveis categóricas ou numéricas preditivas, ao aplicar uma transformação logarítmica à variável explicada (Peng, Lee, & Ingersoll, 2002).

A regressão logística assume-se como o modelo estatístico apropriado para a investigação de fenómenos reais quando o investigador precisa de recorrer a uma abstração da realidade que lhe permita obter uma capacidade preditiva e de controlo sob a mesma. Este tipo de modelo garante uma aproximação precisa do fenómeno em estudo ao conter os aspetos mais relevantes do mesmo, mas não comprometendo a simplicidade necessária para a sua compreensão e manipulação (Hair et al., 2006). O que a torna a principal regressão de análise de variáveis explicadas categóricas são as suas valências de destaque que passam pela facilidade e flexibilidade de utilização do seu modelo matemático, bem como a clareza que permite obter na interpretação dos seus resultados (Hosmer, Lemeshow, & Sturdivant, 1989).

Os *outputs* da Regressão Logística incluem: 1) resumo dos testes estatísticos com vista a validar a capacidade explicativa do modelo; 2) comparação dos resultados previstos com os

resultados obtidos, no que respeita à existência de diferenças estatísticas significativas entre estes; 3) tabela com os resultados da validação estatística do contributo significativo das variáveis independentes na explicação da variável dependente, bem como a quantificação do seu contributo para essa explicação; 4) tabela de classificação onde se apresenta a taxa de acerto do modelo preditivo, avaliando os valores previstos em face dos valores efetivamente observados (Figura 3). O objetivo desta regressão prende-se com uma frequência favorável de previsões corretas em oposição a previsões incorretas, do exato valor da variável dependente, em simultâneo com a capacidade do modelo de minimizar os erros preditivos (Menard, 1995).

		Predicted Y		
		Positive (success)	Negative (failure)	
Observed Y	Positive (success)	a	b	a + b
	Negative (failure)	c	d	c + d
		a + c	b + d	a + b + c + d

Figura 4 - Formato Standard Tabela preditiva (Menard, 1995)

A função de Regressão Logística, que assume valores entre 0 e 1, é expressa da seguinte forma:

$$P(Y = 1) = \frac{1}{1 + e^{-g(x)}}$$

onde,

$$g(x) = B_0 + B_1X_1 + \dots + B_pX_p$$

Figura 5 - Fórmula do Modelo de Regressão Logística (Peng, Lee, & Ingersoll, 2002).

Os coeficientes $B_0, B_1, B_2, \dots, B_p$ são estimados pelo método da máxima verosimilhança, que tem como objetivo encontrar um conjunto de coeficientes que maximize a probabilidade da amostra ter sido observada, assumindo a curva logística a forma característica de um “S” (Hosmer, Jovanovic, & Lemeshow, 1989).

Com o objetivo de validar se as variáveis explicativas acrescentam capacidade preditiva ao modelo realiza-se o teste de *Hosmer and Lemeshow*, em que $p < 0,05$ rejeita $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$ para o modelo de regressão logística. Tendo isso em conta, de seguida avalia-se o contributo individual de cada uma dessas variáveis explicativas, o que deveria ser feito pelo *Likelihood ratio test* pela sua exatidão, na medida em que aí o modelo é calculado com e sem a variável que está a ser testada, mas a exigência de tempo e recursos a que isso obriga leva a que seja utilizado o teste estatístico de Wald como teste à significância estatística dos coeficientes individuais (Menard, 1995).

Tendo isto em conta, a Regressão Logística assume um papel central na prossecução do objetivo deste estudo: aportar valor através da construção de um modelo que seja capaz de explicar com sucesso a variável dependente, que é a pertença ao grupo dos Marketers ou dos Gestores Comerciais, com base nas variáveis explicativas teorizadas e testadas no questionário acima descrito.

3.2.2.4. Caracterização da amostra

Com o propósito de encontrar respostas às questões de investigação acima apresentadas e sob o formato de um questionário *online* foram inquiridas 272 pessoas, que se encontram a desenvolver ou já desenvolveram a sua atividade na área de Marketing ou Gestão Comercial.

No que respeita à caracterização desta base amostral o seu equilíbrio é notório em vários âmbitos, o que se revelou bastante benéfico para a correta inferência dos resultados obtidos. Esta estabilidade de resultados ocorre logo na questão central do estudo, que assume uma importância fulcral durante toda a análise estatística, ao ter 51% dos inquiridos a desempenhar funções de Marketing e os restantes 49% funções de Gestão Comercial.

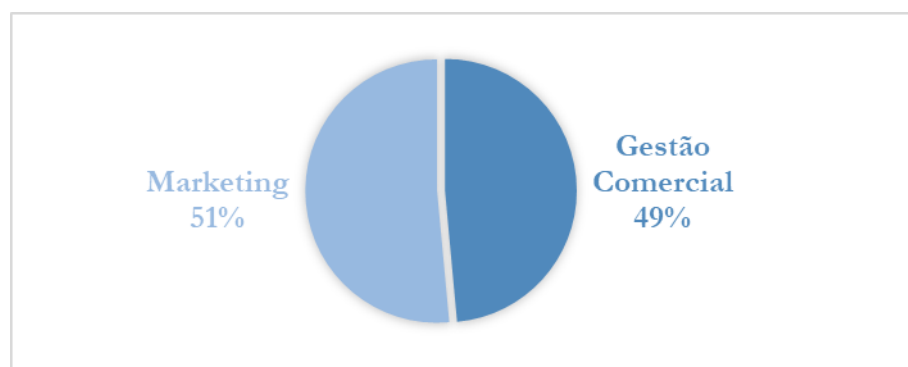


Figura 6 - Distribuição da amostra por área de trabalho

Quanto ao género dos profissionais, a exata igualdade de representação foi garantida, de forma natural e aleatória, não tendo havido qualquer critério diferenciado de abordagem.

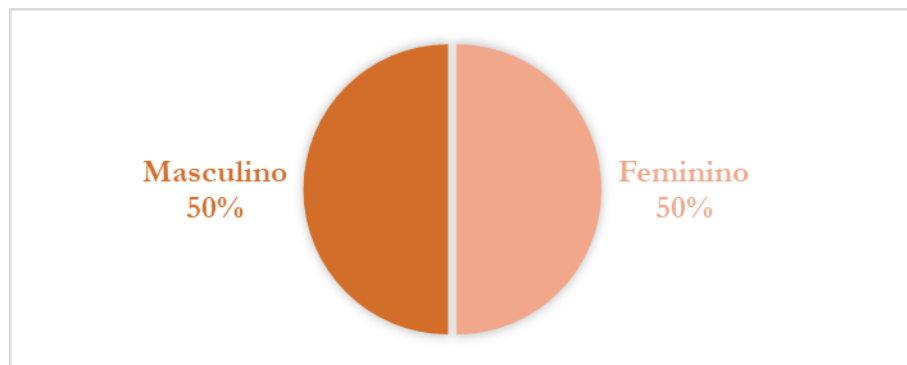


Figura 7 - Distribuição da amostra por género

Ainda que, este equilíbrio seja o resultado de atuação de duas distribuições exatamente opostas que se anulam, com o Marketing a ter 59% dos profissionais inquiridos do género feminino, enquanto a Gestão Comercial está representada em 60% por profissionais do género masculino.

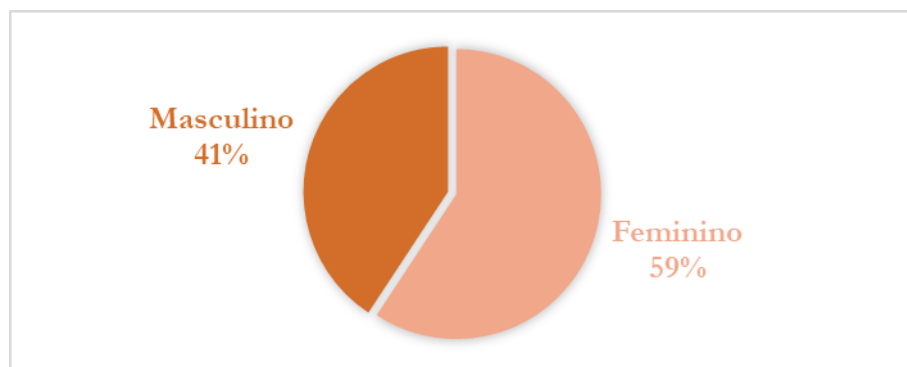


Figura 8 - Distribuição género - Marketing

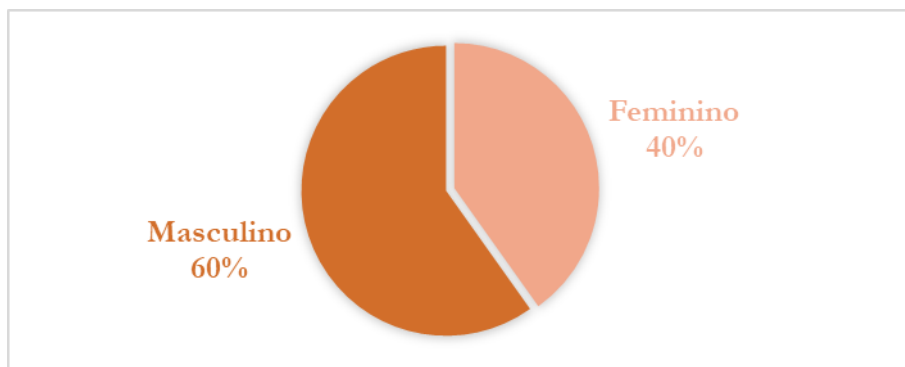


Figura 9 - Distribuição género - Gestão Comercial

Relativamente à formação académica dos inquiridos, o grau de formação com maior preponderância é a Pós-graduação / Mestrado com 58%, seguido do Bacharelato / Licenciatura com 35%, enquanto o Ensino Secundário representa apenas 6% e o Doutoramento 1%.

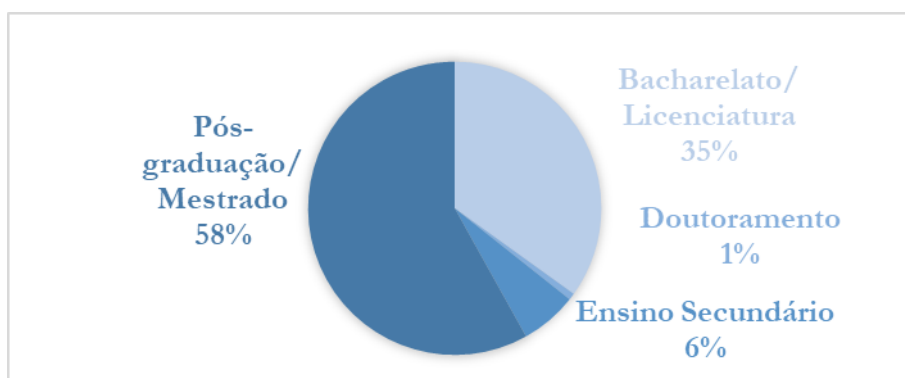


Figura 10 - Distribuição da amostra por habilitações

Mais uma vez, à semelhança das diferenças de género, a formação assume uma distribuição bastante díspar quando comparamos os profissionais de Marketing e os de Gestão Comercial, com os primeiros a terem 73% dos inquiridos com o grau de pós-graduado ou mestre, contrastando com 42% dos segundos. Nos graus de formação seguintes a distinção adensa-se com apenas 25% dos Marketers a terem Bacharelato/Licenciatura contra 46%, quase o dobro, nos gestores comerciais e apenas 1% com Ensino Secundário no Marketing em oposição a uma distribuição dez vezes superior com 11% nas Vendas. Estes dados apresentam consonância com a tese defendida por Peterson et al. (2015) quanto à maior

propensão dos Marketers para terem formação avançada, quando comparados com Gestores Comerciais.

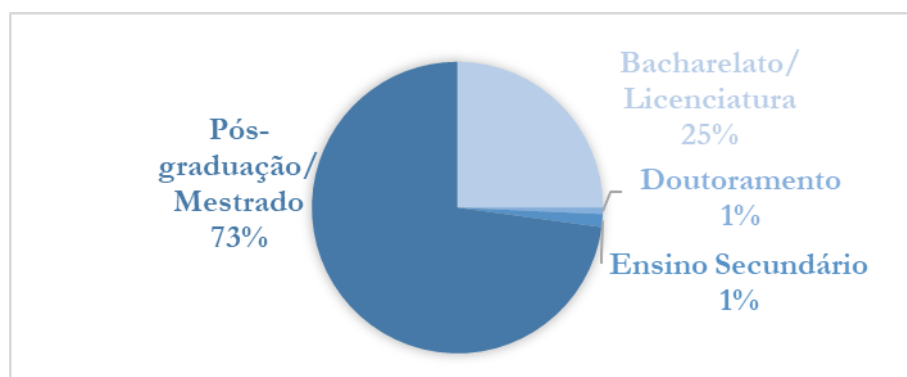


Figura 11 - Distribuição Formação - Marketing

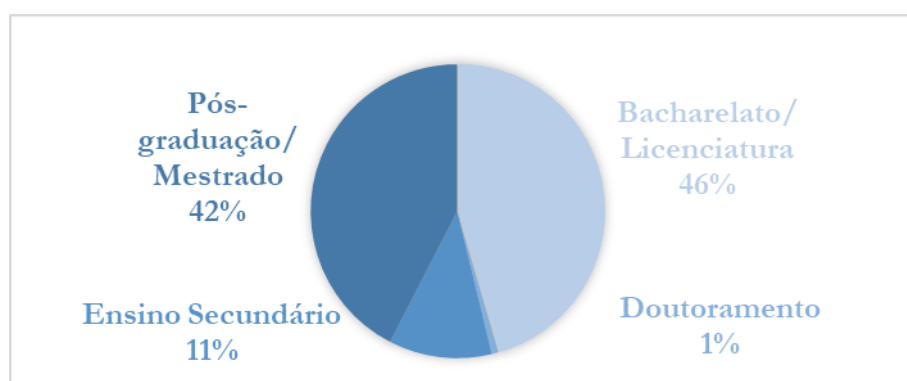


Figura 12 - Distribuição Formação - Gestão Comercial

O objetivo deste estudo é distinguir os profissionais das duas áreas, em vários aspetos, desde as suas características mais intrínsecas às ideias pré-concebidas que desenvolvem entre si, no decorrer das suas funções. Como tal, os anos de experiência e consolidação de perfil, competências e ideais nas suas respetivas profissões são uma grande mais-valia para fiabilidade dos resultados obtidos. Nesse sentido, é muito positivo o facto de 35% destes profissionais desenvolverem estas profissões há mais de dez anos, seguidos de 12% entre 8 a 10 anos, 25% de 4 a 7 anos e 21% de 1 a 3 anos. Assim, esta amostra conta com 93% dos inquiridos com pelo menos um ano de experiência no Marketing ou Gestão Comercial. Conta ainda com 72% com experiência profissional igual ou superior a quatro anos, o que já é indicativo de uma maturidade de perfil e atitudes em maior consonância com a respetiva função.

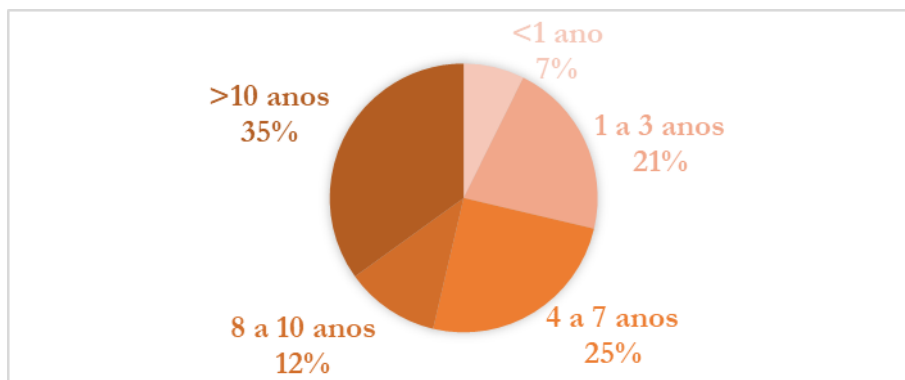


Figura 13 - Distribuição da amostra por anos de experiência de trabalho

Ao realizar a análise da distribuição dos anos de experiência, de forma separada para os profissionais das duas áreas, constata-se uma representação mais expressiva de profissionais experientes na Gestão Comercial. Nesta área, 47% dos inquiridos têm mais de dez anos de experiência, praticamente o dobro do Marketing com 24% neste patamar.

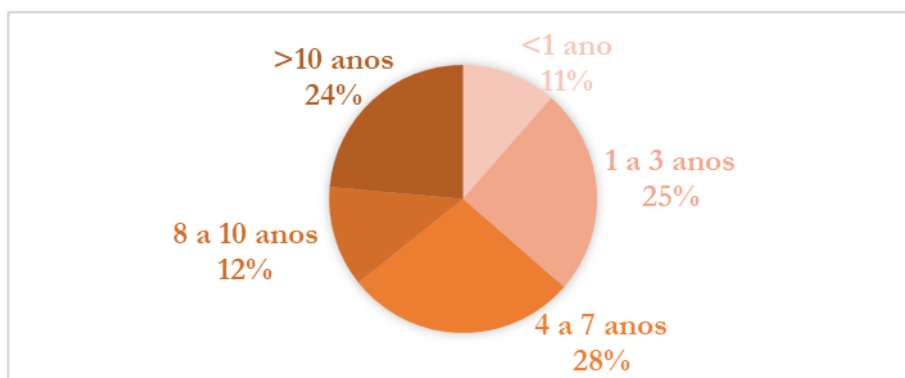


Figura 14 - Distribuição anos de experiência de trabalho - Marketing

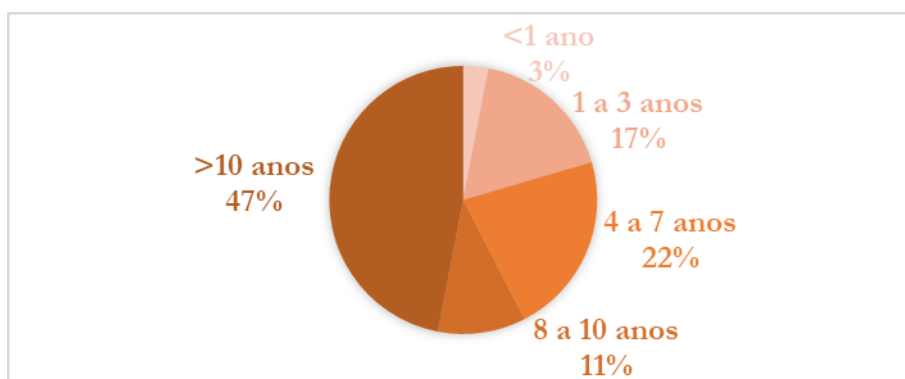


Figura 15 - Distribuição anos de experiência de trabalho - Gestão Comercial

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1. Análise qualitativa

As entrevistas revelaram-se bastante conclusivas nas três secções que foram avaliadas, nomeadamente, os Perfis de Marketing e Gestão Comercial, as Motivações para a respetiva função e os Estereótipos no que respeita aos profissionais da função oposta.

Apresentamos de seguida um resumo das conclusões de cada uma das secções, bem como os seus quadros resumo com os principais conceitos e termos chave, podendo ser consultado em anexo os respetivos quadros em maior detalhe.

Na secção dos Perfis, os profissionais expressaram as competências que mais valorizam e procuram quando recrutam para as suas funções, o que atuou como *proxy* do seu próprio perfil, dado haver uma tendência natural para se procurar perfis semelhantes para as mesmas funções. Aqui reiteraram, do lado Marketing, a conjugação de competências em três grandes áreas: 1) as capacidades analíticas e o raciocínio lógico, de forma a ser capaz de realizar uma correta leitura do mercado, das suas necessidades, tendências e oportunidades de crescimento; 2) a vertente criativa e iniciativa, aliadas a uma especial motivação por desafiar e fazer acontecer, de forma a criar novas propostas de valor; 3) competências ao nível da estruturação e gestão de projetos, produtos e pessoas, no sentido de garantir a execução completa e atempada das tarefas e metas propostas.

Do lado dos Gestores Comerciais, foi apresentada a procura clara por um equilíbrio entre dois grandes grupos de competências, relacionados com: 1) a natureza do trabalho comercial, que exige uma capacidade constante de auto-motivação, uma enorme adaptabilidade, capacidade de lidar com imprevistos e especial gosto pela ausência de rotina; 2) relacionamento interpessoal, essencialmente dependente de uma imensurável empatia, astúcia na leitura e compreensão humana, tranquilidade, escuta ativa e capacidade de motivar e influenciar pessoas e equipas.

Perfis	
Marketing	Gestão Comercial
Raciocínio	Empatia
Criatividade	Capacidades analíticas
Gestão de projetos	Auto motivação
Gosto por fazer acontecer	Adaptabilidade

Tabela 5 - Quadro resumo dos conceitos chave - Perfil

No que concerne às motivações que conduziram e ainda hoje estimulam estes profissionais nas suas áreas de eleição, destacam-se do lado do Marketing: 1) a possibilidade de influenciar a estratégia, o negócio e o rumo das empresas onde se encontram; 2) o posicionamento a montante na cadeia de decisões, podendo criar soluções de raiz, ser criativo e dar asas à sua liberdade de ideias. Quanto aos Gestores Comerciais estes assumem como as suas principais motivações: 1) a gestão de pessoas, levando-as a entregar-se de corpo e alma à empresa e aos seus objetivos; 2) o desafio, a adrenalina e o estímulo constante; 3) o trabalho por objetivos e a conseqüente celebração pelo atingimento de metas; 4) o dinheiro, pela componente variável do seu salário.

Motivações	
Marketing	Gestão Comercial
Fazer acontecer	Pessoas
Definir estratégia	Objetivos
Criar soluções	Estímulo constante
Ter impacto	Dinheiro

Tabela 6 - Quadro resumo dos conceitos chave - Motivações

A existência de estereótipos entre as duas equipas foi constatada no decorrer das entrevistas, sem qualquer pudor quando referidos, sendo mesmo algo assumido como natural e já consumado como presente nas interações entre as duas equipas.

Relativamente aos Marketers, estes são vistos pelos Gestores Comerciais como: 1) distantes do mercado, dos clientes e das equipas comerciais; 2) sempre fechados no escritório e com falta de sensibilidade para lidar com os gestores comerciais; 3) com a vida facilitada quando comparado com os desafios das Vendas.

Já os Marketers formulam os estereótipos relativamente aos Gestores Comerciais, nomeadamente quanto a: 1) Ausência de preocupação pelos objetivos da empresa em oposição às suas comissões individuais; 2) Falta de capacidade de influência, recebendo já as coisas demasiado pensadas no fim da linha.

Ainda assim, apesar destes Estereótipos, existe uma consciencialização por parte dos Gestores Comerciais do potencial da função de Marketing, especificamente quanto à possibilidade de implementação de soluções e novas ideias que poderiam mudar o rumo da empresa. Os Marketers chegam mesmo a reconhecer as capacidades distintas dos Gestores Comerciais ao nível de argumentação, comunicação, autoconfiança, motivação, imprevisto e desenrasque natural, o que está relacionado com a sua relativa inibição quanto a uma mudança para esta área pela sua aparente falta de habilidade nestas mesmas competências.

Estereótipos	
Marketing	Gestão Comercial
Longe do mercado	Só querem saber de comissões
Falta sensibilidade interpessoal	No fim da linha, não pensam nas coisas
Sempre na sua bolha	Têm um <i>stress</i> constante que motiva
Longe do mercado	Só querem saber de comissões

Tabela 7 - Quadro resumo dos conceitos chave -Estereótipos

4.2. Análise quantitativa

A questão central deste estudo prende-se com a validação da existência de diferenças significativas entre os Marketers e os Gestores Comerciais no que respeita a quatro rúbricas, já estudadas na Revisão de Literatura e avaliadas individualmente no questionário e, consecutivamente, nesta seção de resultados, que são: a) o Perfil; b) as Motivações; c) as Orientações; e, d) os Estereótipos.

1) Perfil

Tendo em conta que foram selecionadas trinta e sete questões para captar as respostas dos inquiridos no que respeita ao seu perfil, foi realizada uma análise fatorial para agrupar estas questões num número mais reduzido de componentes. Desta forma, permite-se obter maior facilidade no tratamento dos dados e nas respetivas inferências lógicas dos seus resultados, após a avaliação da significância estatística da diferença de médias obtidas entre os dois grupos (Marketing ou Gestão Comercial) em cada componente. Este é um método estatístico particularmente apropriado para analisar padrões em relações complexas e multidimensionais, sendo usado com o objetivo de condensar grandes conjuntos de variáveis num pequeno conjunto de componentes (Hair et al., 2006).

Com os testes abaixo de esfericidade de Bartlett e a Medida de adequação de amostra de Kaiser-Meyer-Olkin, constata-se, pelo primeiro, que a análise fatorial é adequada, comprovando-se a existência de uma correlação suficiente forte entre as questões para a justificar, não sendo, portanto, uma matriz identidade, dado que $p\text{-value} < 0,05$.

Com o segundo, avalia-se a adequabilidade da amostra, no que respeita à dimensão mínima exigida para a análise fatorial ser utilizada, sendo neste caso considerada adequada dado que os valores de teste são de 0,828 e, como tal $KMO \geq 0,5$ (Malhotra et al., 2006).

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		
		0,828
Bartlett's Test of Sphericity		
	Approx. Chi-Square	3334,404
	Df	666
	Sig.	0,000

Tabela 8 - Teste de KMO e Bartlett Análise Fatorial 11 componentes

Após estes testes e tendo a análise fatorial agrupado, numa primeira fase, as trinta e sete variáveis em onze componentes distintos, procedemos à avaliação da adequabilidade das variáveis à amostra em questão (*Measure of sampling adequacy*). Para o fazer recorremos à leitura dos valores presentes na diagonal da Tabela “*anti-image correlation*” e excluimos as variáveis cujos valores eram inferiores a 0,7, tal como indica Hair et al. (2006), excluindo assim cinco variáveis (6.21 “Pondero e racionalizo a grande maioria das minhas decisões”, 6.22 “Se tiver de optar entre factos objetivos ou os meus instintos, opto pelos primeiros”, 6.35 “O meu lado mais racional supera sempre o lado mais emocional”, 6.36 “Tento evitar situações que exijam que pense com demasiada profundidade sobre algo” e 6.37 “Só consigo trabalhar com objetivos”) para as retirar e realizar um nova análise fatorial de seguida.

Esta nova análise fatorial manteve válidos os valores para os testes de esfericidade de Bartlett ($p\text{-value} < 0,05$) e para a Medida de adequação de amostra de Kaiser-Meyer-Olkin com KMO igual a $0,857 > 0,5$. Foram assim extraídos nove componentes através do método de rotação Varimax com normalização de Kaiser, com 61% da percentagem total da variância explicada por este número de fatores, cumprindo o mínimo de 60% (Malhotra et al., 2006).

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,181	13,065	13,065
2	2,525	7,890	20,955
3	2,518	7,869	28,824
4	2,216	6,926	35,750
5	2,149	6,715	42,466

6	1,739	5,435	47,901
7	1,549	4,840	52,741
8	1,438	4,495	57,236
9	1,260	3,938	61,174

Tabela 9 - Variância Total explicada 9 componentes

De seguida, e através da interpretação direta dos valores da *Rotated Component Matrix* identificámos as variáveis pertencentes aos seus respetivos fatores pela correlação existente entre si, procedendo de seguida à avaliação da consistência interna de cada um dos nove componentes.

Esta medida pretende avaliar se todos os itens individuais do componente estão a medir o mesmo constructo e estão correlacionados entre si, podendo considerar como válidos valores de Alfa de Cronbach superiores a 0,6 em investigações exploratórias, como é o caso (Hair et al., 2006). De seguida apresentamos os componentes que obtiveram valores de Alfa de Cronbach superiores a 0,6 e em anexo as tabelas com as respetivas estatísticas item-total.

Reliability Statistics	Nº Items	Cronbach's Alpha / Cronbach's Alpha if Item Deleted
Negociação	7	0,862
Sou bom a planear e a preparar-me para sessões de negociação		0,842
Sou bem-sucedido sob a pressão de uma negociação		0,835
Não tenho problemas em expressar-me durante uma negociação		0,833
Não me falta autoconfiança		0,869
Sou persuasivo durante uma negociação		0,829
Sou decisivo numa negociação		0,842
Sou bom a argumentar		0,844
Perseverança	4	0,767
Nunca desisto perante um desafio		0,722
Continuo sempre, mesmo contra adversidades		0,672
Continuo a tentar quando me deparo com obstáculos		0,715

Mesmo quando parece impossível continuo a tentar		0,739
Comunicação	3	0,840
Sou bom a fazer apresentações em público		0,688
Sou um bom comunicador		0,888
Sou bom a falar para um grande número de pessoas		0,710
Criatividade	3	0,730
Gosto de estar no início da linha, questionar o que existe e desenhar novas soluções		0,785
Considero-me uma pessoa criativa, sempre com novas ideias		0,528
Os meus colegas consideram-me um criativo		0,561
Empatia	4	0,638
A minha intuição é muito boa no que respeita a compreender as emoções e motivações dos outros		0,535
Consigo ler as verdadeiras emoções das pessoas através dos seus olhos		0,546
Em conversa, sou sensível às mais pequenas mudanças na expressão facial da pessoa com quem estou a falar		0,537
Tenho sempre o meu objetivo em mente e monitorizo constantemente o quão perto estou de o alcançar		0,645

Tabela 10 - Medida de consistência dos componentes com $\alpha > 0,6$

A seleção destes cinco componentes revelou-se muito interessante e indicativa da qualidade de introdução de novas variáveis por parte dos autores da dissertação, com base na sua experiência profissional e académica. Esta contribuição prendeu-se com a escolha bem-sucedida dos componentes/constructos “Perseverança”, “Criatividade” e “Empatia” não referenciados na literatura e com a própria formulação das escalas da componente Criatividade e adaptação de escalas existentes para garantir uma captação adequada dos restantes componentes.

Com os componentes seleccionados procedemos ao teste Anova para validar quais registavam diferenças estatisticamente significativas entre as médias observadas dos dois grupos de análise (Marketers e Vendedores).

ANOVA Table						
Component	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	$\alpha < 0,05$
Negociação	7,900	1	7,900	23,758	0,000	Sim
Perseverança	0,692	1	0,692	2,402	0,122	Não
Comunicação	0,099	1	0,099	0,163	0,687	Não
Criatividade	0,319	1	0,319	0,692	0,406	Não
Empatia	3,931	1	3,931	12,227	0,001	Sim

Tabela 11 - Teste Anova componentes avaliação - Perfil

Assim se confirma que existem diferenças significativas no Perfil dos Marketers e Gestores Comerciais no que respeita às suas capacidades de Negociação e Empatia (*p-value* <0,05), validando assim as hipóteses de investigação H1.1. a) e H1.1. c).

Podemos de seguida comparar as médias dos resultados obtidos para os dois grupos, tendo em conta que as questões foram realizadas através de uma escala Likert (1- Discordo Totalmente a 5- Concordo Totalmente). Assim conseguimos constatar a diferença significativa existente nas duas componentes, com os Gestores Comerciais a terem uma média de 4,07 (1 a 5) em Negociação versus apenas 3,73 do Marketing e 3,99 em Empatia versus 3,75 do Marketing.

Estes resultados tem uma relação direta com os obtidos nas entrevistas exploratórias, sendo estas as características reconhecidas como tendo maior destaque pelos profissionais da ambas as áreas quando questionados acerca do perfil dos profissionais de Gestão Comercial.

Componentes	Marketing	Gestão Comercial	Total
Negociação	3,7337	4,0747	3,8992
Empatia	3,7500	3,9905	3,8667

Tabela 12 - Médias dos componentes selecionados - Perfil

Constata-se a não existência de diferenças significativas entre os dois grupos de profissionais no que respeita às variáveis Perseverança, Comunicação e Criatividade. Isto significa um

maior distanciamento da ideia pré-concebida de um Marketer incapaz de se expressar ao mesmo nível do Gestor Comercial e contrastando com o reiterado por Lewis (2007). E em oposição à ideia de um Marketer com menor demonstração de resiliência ou perseverança necessária para cumprir os seus objetivos, posicionamento historicamente assumido pelo Gestor Comercial, dada a incerteza, dureza e objeção constante que demarcava a sua função e defendido por Kotler et al. (2006).

Por último revelam-se os profissionais de Vendas capazes de criar soluções e entusiastas no lançamento de novas ideias, aproximando-se assim dos seus colegas do Marketing na componente de Criatividade.

Tabela 13 – Médias dos componentes excluídos - Perfil			
Componentes	Marketing	Gestão Comercial	Total
Perseverança	4,1339	4,2348	4,1829
Comunicação	3,8786	3,9167	3,8971
Criatividade	3,9119	3,8434	3,8787

Tabela 13 – Médias dos componentes excluídos - Perfil

2) Motivações

No que respeita às motivações, estamos perante duas variáveis qualitativas, 0 e 1 para “Marketing” e “Gestão Comercial” e 0 e 1 para “Não” e “Sim” respetivamente, caso tenham colocado uma determinada motivação como uma das suas três motivações principais para entrar na respetiva área profissional.

Tendo em conta que o objetivo é avaliar se existiram diferenças significativas entre as motivações dadas pelos Marketers e pelos Gestores Comerciais recorreremos ao teste de qui-quadrado de Pearson, cujos valores e interpretação de validade estatísticas ($\alpha < 0,05$) estão representados na tabela seguinte.

Items	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	$\alpha < 0,05$
Desafio	0,130	1	0,719	Não
Estratégia	33,535	1	0,000	Sim
Influência no negócio	8,200	1	0,004	Sim
Vertente criativa	30,663a	1	0,000	Sim
Ausência de rotina	0,492	1	0,483	Não
Gestão de pessoas	43,905	1	0,000	Sim
Pessoas	4,785	1	0,029	Sim
Trabalho por objetivos	28,599	1	0,000	Sim
Autonomia	8,267	1	0,004	Sim
Inovação	35,145	1	0,000	Sim
Dinheiro	28,265	1	0,000	Sim
Emoção	2,676	1	0,102	Não
Liberdade	0,676	1	0,411	Não
Adrenalina	0,013	1	0,910	Não

Tabela 14 - Teste qui quadrado variáveis - Motivação

Com os dados expressos na Tabela 14, validamos assim as hipóteses de investigação H2.1. c), d), f) h), i) e H2.2. a), b), c), d), representando a validação de cinco das dez hipóteses de investigação teorizadas na seção de Motivações para os Gestores Comerciais (50%) e a validação das quatro hipóteses de investigação teorizadas nesta seção para os Marketers (100%).

Foram assim, através deste teste, excluídas as motivações “Desafio”, “Ausência de rotina”, “Emoção”, “Liberdade” e “Adrenalina” por não apresentarem diferenças significativas entre os dois grupos. Estes resultados revelam que estas cinco motivações perante o dia-a-dia de trabalho já não se apresentam como exclusivas dos Gestores Comerciais. Contrasta assim com a ideia rotulada do Marketer fechado no seu escritório, completamente avesso ao risco, à desordem e ao inesperado. Com estes resultados aproximam-se os dois perfis nesta vertente de procura de experiências e sensações diferentes no âmbito das suas funções.

No sentido de comparar as percentagens de respostas afirmativas obtidas em cada variável de motivação por cada um dos grupos de profissionais em análise recorreremos à Tabela de Contingência abaixo. Nesta tabela conseguimos realizar duas inferências distintas: qual o tipo de profissional que apresenta maior peso na escolha de cada variável de motivação (colunas 2 e 3) e quais as motivações mais relevantes ou frequentes para cada grupo profissional (colunas 4 e 5).

Tabela de Contingência					
Itens	Marketing	Gestão Comercial	Total	Peso dentro do Marketing	Peso dentro de Gestão C.
Estratégia	71%	29%	100%	61,4%	26,5%
Influência no negócio	63%	38%	100%	46,4%	29,5%
Vertente criativa	79%	21%	100%	42,1%	12,1%
Gestão de pessoas	15%	85%	100%	6,4%	40,2%
Pessoas	39%	61%	100%	15,7%	26,5%
Trabalho por objetivos	20%	80%	100%	7,9%	34,1%
Autonomia	33%	67%	100%	12,1%	25,8%
Inovação	90%	10%	100%	31,4%	3,8%
Dinheiro	17%	83%	100%	5,7%	30,3%

Tabela 15 - Tabela de Contingência das variáveis significativas Motivação vs Função

Constatamos assim que os Marketers apresentam uma representação superior aos Gestores Comerciais nas motivações: “Estratégia” 71%, “Influência no negócio” 63%, “Vertente criativa” 79% e “Inovação” 90%, com um especial peso dentro das escolhas dos Marketers das duas primeiras “Estratégia” 61,4% e “Influência no negócio” 46,4%. Os resultados coadunam-se com o registado nas entrevistas exploratórias em que estes profissionais se sentiam especialmente atraídos pela capacidade privilegiada do Marketing de formulação de estratégias capazes de influenciar de forma estrutural o rumo das suas empresas. Adicionalmente, a visão por parte destes profissionais de que no Marketing podem estimular as suas vertentes criativas e de inovação de produtos e soluções está presente nos estudos de (Luck, 1969) e (Doyle, 1995).

Os Gestores Comerciais assumem uma percentagem superior aos Marketers nas motivações: “Gestão de Pessoas” 85%, “Pessoas” 61%, “Trabalho por objetivos” 80%, “Autonomia” 67%, e “Dinheiro” 83%, com um especial destaque para o peso dentro das escolhas destes profissionais da “Gestão de Pessoas” 40,2% e “Trabalho por objetivos” 40,2%. As motivações relacionadas com as Pessoas e a sua Gestão foram as mais evidentes nas entrevistas exploratórias, o que, demonstra uma orientação humana bastante distinta entre estes profissionais e pode estar na origem de muitos dos problemas observados entre as duas equipas. Quanto à motivação pelo trabalho por objetivos, que assume uma elevada importância nestes resultados, foi uma introdução dos autores desta tese, dada a sua experiência na área. A motivação pelo “Dinheiro” comprova assim o que foi concluído por Smyth (1968), na medida em que não é a principal motivação dos Gestores Comerciais (30,3% vs 40,2%) como vários autores argumentam, mas assume um valor significativamente superior como motivação quando comparado com outras áreas (83% vs 17%).

3) Orientações

Esta seção tem como objetivo validar as hipóteses de investigação propostas no que respeita às possíveis distinções existentes nas orientações que regulam os dois grupos de profissionais. Para confirmar ou refutar estas hipóteses realizamos um teste Anova onde validamos a existência de diferenças estatisticamente significativas em algumas das variáveis de Orientações presentes no estudo e cujos resultados de aceitação ou rejeição da hipótese nula se encontram expressos na tabela seguinte.

ANOVA Test						
Items	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	$\alpha < 0,05$
Criatividade	3,7	1	3,7	2,6	0,105	Não
Estratégia	19,2	1	19,2	12,3	0,001	Sim
Lógica	4,7	1	4,7	2,1	0,144	Não
Análises	0,1	1	0,1	0,1	0,803	Não
Longo prazo	0,8	1	0,8	0,5	0,497	Não

Produto	0,3	1	0,3	0,2	0,673	Não
Ponderação	0,1	1	0,1	0,0	0,872	Não
Risco	46,2	1	46,2	19,5	0,000	Sim
Empatia	65,2	1	65,2	27,2	0,000	Sim
Objetivos	10,5	1	10,5	6,6	0,011	Sim
Foco	41,0	1	41,0	22,1	0,000	Sim
Otimismo	35,2	1	35,2	15,9	0,000	Sim
Competição	21,6	1	21,6	11,3	0,001	Sim
Cliente	27,8	1	27,8	14,6	0,000	Sim
Impulsividade	11,6	1	11,6	4,1	0,043	Sim

Tabela 16 - Teste Anova variáveis de avaliação - Orientações

Constatamos que das quinze variáveis propostas, nove apresentam $p\text{-value} < 0,05$ e, como tal, apresentam diferenças significativas entre os dois grupos. Validamos assim, as seguintes hipóteses de investigação: H3.1. a), b), c), d), e), f), g), h) e H3.2. b), que representam a validação de todas as hipóteses teorizadas para os Gestores Comerciais na secção de Orientações (100%) e uma em sete no caso dos Marketers (14%).

Importa referir, antes da interpretação das médias na tabela seguinte, que a técnica utilizada nesta parte do questionário foi a de uma escala de diferencial semântico. Este tipo de escala distingue-se por ser uma bipolar de sete pontos, contando com dois termos considerados opostos nas suas extremidades, aos quais os inquiridos tem de classificar a sua concordância com pontos ao longo da escala (Osgood, Suci, & Tannenbaum, 1957).

Questão	Valor escala	Significado
Estas características ou palavras são, na sua opinião, mais associadas a profissionais de Marketing ou de Gestão Comercial?	1	Marketing
	4	Ambas
	7	Gestão Comercial

Tabela 17 - Interpretação da escala de diferencial semântico - Orientações

Com a tabela 16 como auxiliar, conseguimos agora interpretar as diferentes médias obtidas nas variáveis abaixo. Quando apresentamos a tabela abaixo com as médias obtidas nas

variáveis que não assumiram diferenças significativas, a primeira e direta ilação a retirar é a da existência de concordância entre os Marketers e os Gestores Comerciais nestas cinco orientações distintas. Além disso, valores inferiores a 4 nesta escala têm como significado literal que estas orientações são mais associadas aos profissionais de Marketing, o que a avaliar pelos resultados, podemos concluir que não gera dúvida ou discussão significativa entre os dois grupos de profissionais.

Entre estas cinco constam as variáveis Produto e Longo prazo, que têm sido tema central no estudo das diferentes orientações entre Marketers e Gestores Comerciais, com a confirmação de vários autores como Kotler (1977), Carpenter (1992) e Cespedes (1995), da existência da dicotomia Produto vs Cliente e Longo prazo vs Curto prazo (Marketing vs Gestão Comercial respetivamente) o que foi confirmado estatisticamente neste estudo.

Orientações	Marketing	Gestão Comercial	Total
Criatividade	2,87	3,11	2,99
Lógica	3,47	3,73	3,60
Análises	3,56	3,61	3,58
Longo prazo	3,19	3,30	3,24
Produto	3,36	3,29	3,32
Ponderação	3,62	3,59	3,61

Tabela 18 – Médias das variáveis excluídas ($\alpha > 0,05$) - Orientações

Analisando agora as médias obtidas nas variáveis de Orientação com diferenças significativas, vemos que as variáveis são praticamente todas mais associadas, por ambos os grupos, em maior medida à Gestão Comercial. Constata-se na tabela abaixo que as seguintes variáveis “Risco”, “Empatia”, “Objetivos”, “Foco”, “Otimismo”, “Competição”, “Cliente” e “Impulsividade”, ainda que, gerem concordância na área à qual estão mais associadas (todas superiores a 4), assumem no respetivo grau de associação diferenças significativas. A variável “Estratégia” em certa oposição às oito restantes gera concordância como estando mais associada à área de Marketing, o que está relacionado com o que já vimos acima em que a Estratégia se assume como a principal motivação para os Marketers ingressarem na área. Por

último, importa destacar a variável Cliente, na qual a opinião dos dois grupos é tão distinta que esta assume na opinião dos Marketers maior associação a Marketing e na opinião dos Gestores Comerciais a associação oposta. Opiniões ou percepções tão demarcadas no que respeita a matérias do quotidiano destes profissionais como estas nove variáveis, e em destaque o caso particular da variável Cliente, estão muitas vezes na origem dos conflitos existentes entre as duas áreas.

Orientações	Marketing	Gestão Comercial	Total
Estratégia	3,16	3,69	3,42
Risco	4,10	4,92	4,50
Empatia	4,41	5,39	4,89
Objetivos	4,86	5,25	5,05
Foco	4,07	4,85	4,45
Otimismo	4,13	4,85	4,48
Competição	5,06	5,62	5,33
Cliente	3,92	4,56	4,23
Impulsividade	4,81	5,22	5,01

Tabela 19 - Médias das variáveis com diferenças significativas - Orientações

4) Estereótipos

Ao longo dos tempos, o conflito entre as duas equipas foi-se acentuando e, com isso, surgiram diversos estereótipos, no sentido de ambas as equipas, e que estão hoje presentes na mente destes profissionais quando interagem entre si ou quando se referem à outra equipa internamente ou com terceiros. Nesse sentido, esta seção surge para avaliar, por um lado, a existência destes estereótipos em específico e, por outro, as diferenças existentes nas considerações dos mesmos por parte de ambos os profissionais. No sentido de avaliar o segundo ponto, realizamos um teste Anova, avaliando assim a existência de diferenças estatisticamente significativas em cinco das seis variáveis propostas ($p\text{-value}<0,05$).

ANOVA Test						
Items	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	$\alpha < 0,05$
1. Os vendedores focam-se demasiado nas necessidades individuais dos clientes, não conseguindo ver a <i>big picture</i>	1,002	1	1,002	0,869	0,352	Não
2. Os vendedores são sempre muito resistentes a novas ideias ou iniciativas	5,256	1	5,256	4,287	0,039	Sim
3. Os vendedores ignoram o posicionamento global da empresa, pedindo constantemente um tratamento excecional para o seu cliente “especial”	4,974	1	4,974	4,087	0,044	Sim
4. O Marketing considera-se superior e não tem em conta os <i>inputs</i> e as ideias dos comerciais na formulação das suas estratégias ou campanhas	34,016	1	34,016	25,626	0,000	Sim
5. Os Marketers sobrevalorizavam as suas estratégias que, apesar de fazerem todo o sentido no papel, contradizem a realidade do terreno observado pelos comerciais	31,324	1	31,324	31,455	0,000	Sim
6. Os Marketers estão muito distantes dos clientes, operando de forma alheada às suas verdadeiras necessidades, expectativas e problemas diários	57,009	1	57,009	43,847	0,000	Sim

Tabela 20 - Teste Anova variáveis de avaliação - Estereótipos

Validamos assim as hipóteses de investigação H4. b), c), d), e), f), representando cinco das seis hipóteses teorizadas nesta seção (83%).

Após confirmada a existência de diferenças significativas entre as considerações destes profissionais no que respeita aos estereótipos apresentados, avaliamos de seguida a média registada nas respostas de ambos os grupos sob uma escala de Likert (1- Discordo Totalmente a 5- Concordo Totalmente). Tendo em conta a natureza destes estereótipos, que assumem um carácter pejorativo para uma das equipas (três estereótipos por equipa), era expectável a existência de valores superiores, ao nível da concordância, dos Gestores Comerciais quando estes estereótipos são dirigidos ao Marketing e vice-versa.

Efetivamente, esta situação ocorre em todas as variáveis, mas é possível destacar as variáveis 5) e 6) pelos valores obtidos “3,51” e “3,28” nos Gestores Comerciais versus “2,83” e “2,36” nos Marketers, relevando assim a diferença de valores existente nestas variáveis. Estas

diferenças demonstram uma concordância dos primeiros com a ideia de um Marketer alheado da realidade do terreno e distante dos problemas reais dos seus clientes, o que gera uma natural negação por parte dos profissionais de Marketing que refutam que a sua orientação para o cliente possa ser posta em causa, como comprovamos na seção anterior.

Apenas numa destas cinco variáveis (variável 3) é possível verificar uma concordância entre as duas equipas com o respetivo estereótipo apresentado, registando uma média superior a 3 nas respostas quer dos Marketers quer dos Gestores Comerciais. Além disso, esta variável apresenta o valor mais elevado do conjunto na média de resposta (3,54), o que demonstra ter sido aqui proposto um estereótipo que efetivamente existe e se reflete no contexto profissional.

Estereótipos	Marketing	Gestão Comercial	Total
2) Os vendedores são sempre muito resistentes a novas ideias ou iniciativas	3,04	2,76	2,90
3) Os vendedores ignoram o posicionamento global da empresa, pedindo constantemente um tratamento excecional para o seu cliente “especial”	3,54	3,27	3,40
4) O Marketing considera-se superior e não tem em conta os <i>inputs</i> e as ideias dos comerciais na formulação das suas estratégias ou campanhas	2,30	3,01	2,64
5) Os Marketers sobrevalorizavam as suas estratégias que, apesar de fazerem todo o sentido no papel, contradizem a realidade do terreno observado pelos comerciais	2,83	3,51	3,16
6) Os Marketers estão muito distantes dos clientes, operando de forma alheada às suas verdadeiras necessidades, expectativas e problemas diários	2,36	3,28	2,81

Tabela 21 - Médias das variáveis com diferenças significativas - Estereótipos

A variável 1) na tabela abaixo distingue-se por não existirem diferenças estatisticamente significativas nas respostas dos dois grupos e por ambas as médias serem positivas ao nível da concordância (superiores a 3).

Na mesma medida do que foi apresentado acima para a variável 3), é demonstrada aqui uma concordância ainda mais próxima entre os dois tipos de profissionais no que respeita ao estereótipo de que os vendedores não têm uma noção abrangente e completa do negócio no

qual estão inseridos, surgindo assim a confirmação de mais um estereótipo existente no contexto da dinâmica complexa entre estes profissionais.

Estereótipos	Marketing	Gestão Comercial	Total
1) Os vendedores focam-se demasiado nas necessidades individuais dos clientes, não conseguindo ver a <i>big picture</i>	3,37	3,25	3,31

Tabela 22 – Médias da variável excluída pelo Teste Anova - Estereótipos

5) Outras variáveis

Adicionalmente aos testes realizados com incidência nas variáveis teorizadas nas hipóteses de investigação testamos mais duas variáveis que não apresentaram qualquer menção na literatura estudada e revista, mas que se revelaram significativas e com um potencial de criação de valor académico e profissional muito relevante.

A primeira variável prende-se com disponibilidade destes profissionais de desempenharem funções na área oposta caso isso lhes fosse proposto, avaliado da seguinte escala (1- Muito Improvável a 5- Muito provável). Após a constatação da existência de diferenças significativas nas respostas dos dois grupos pelo teste Anova, podemos constatar, através da análise das médias, que os Gestores Comerciais têm uma disponibilidade muito superior aos Marketers para desempenhar funções na equipa oposta, 3,73 versus 3,06 (1 a 5).

Esta ideia de maior disponibilidade dos Gestores Comerciais surge em linha com o observado nas entrevistas exploratórias, na medida em que estes viam no Marketing uma oportunidade de poder implementar ideias que já têm pensadas, sentindo-se estimulados pela oportunidade de poder analisar a empresa, ver tudo o que poderiam mudar e implementar as devidas soluções, o que sentem não ser possível na sua área atual. Do lado do Marketing, apesar de haver uma noção da energia e adrenalina existente nas Vendas capazes de os motivar, sentem que iram para o “fim da linha”, perdendo a capacidade de influenciar as decisões da empresa que tanto os motiva e recebendo as soluções já pensadas e implementadas.

ANOVA Test						
Item	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	$\alpha < 0,05$
9 - Disponibilidade área oposta	31,204	1	31,204	21,983	0,000	Sim

Tabela 23 - Teste Anova variáveis de avaliação da Disponibilidade área oposta

Item	Marketing	Gestão Comercial	Total
Qual a probabilidade de aceitar desempenhar funções na área oposta?	3,06	3,73	3,39

Tabela 24 - Médias da variável Disponibilidade área oposta

Adicionalmente procuramos avaliar a significância estatística nas diferenças registadas na variável Idade, o que foi comprovado (teste Anova) e de seguida uma comparação de médias, com um número elevado de respostas a esta questão, 238 em 272, representando 85% do total de respostas. Observa-se uma média de idade dos inquiridos 15% superior na Gestão Comercial (38,25 vs 33,13 Marketing), o que representa 5 anos de diferença na média de idades entre os dois grupos.

Esta conclusão não tem base teórica na literatura, o que releva ainda mais o resultado obtido, dado que esta diferença de idades pode estar na base de grandes distinções de pensamento (*mindset*) entre os Marketers e Gestores Comerciais. Além disso, pode estar também associada a alguns dos estereótipos acima apresentados, como a resistência à inovação ou novas ideias por parte dos Gestores Comerciais ou à falta de consideração do Marketing na consulta dos *inputs* dos Gestores Comerciais.

ANOVA Test						
Item	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	$\alpha < 0,05$
10 - Idade	1556,512	1	1556,512	28,665	0,000	Sim

Tabela 25 - Teste Anova variáveis de avaliação da Disponibilidade Idade

Idade	Marketing	Gestão Comercial	Total
Nº respostas	127	111	238
Média	33,13	38,25	3,39

Tabela 26 - Médias da variável Idade

4.3. Validação de hipóteses de Investigação

Apresentam-se abaixo, na tabela 27, as Hipóteses de Investigação, com a confirmação da respetiva existência ou não de Validação, através das análises bivariadas que foram realizadas sobre os resultados obtidos no questionário, com amostra de 272 profissionais de Marketing e Gestão Comercial. É possível constatar as diferentes validações obtidas por secção, que variam desde duas validações de hipóteses na secção do Perfil até nove validações nas secções de Motivações e Orientações. De destacar a qualidade das hipóteses de investigação formuladas nas Motivações dos Marketers e nas Orientações dos Gestores Comerciais com a obtenção de validação de todas as hipóteses de investigação aí formuladas. Ao nível dos Estereótipos em vigor validaram-se cinco das seis hipóteses de investigação propostas, o que revela aqui também uma captação com sucesso da realidade existente nesta matéria.

Validação das Hipóteses de Investigação			
Secção	Hipóteses de Investigação	Validação	
Perfil	H1.1. O Gestor Comercial distingue-se positivamente do Marketer, no que respeita a:	a) Negociação	Validada
		b) Comunicação	Invalidada
		c) Empatia	Validada
		d) Adaptabilidade	Invalidada
		e) Autoconfiança	Invalidada
		f) Resiliência	Invalidada
		g) Trabalho por objetivos	Invalidada
		a) Racionalização	Invalidada

	H1.2. O Marketer distingue-se positivamente do Gestor Comercial, no que respeita a:	b) Raciocínio	Invalidada	
		c) Criatividade	Invalidada	
Motivações	H2.1. O Gestor Comercial distingue-se positivamente do Marketer nas seguintes motivações para a função:	a) Desafio	Invalidada	
		b) Emoção	Invalidada	
		c) Pessoas	Validada	
		d) Dinheiro	Validada	
		e) Liberdade	Invalidada	
		f) Autonomia	Validada	
		g) Adrenalina	Invalidada	
		h) Gestão de Pessoas	Validada	
		i) Trabalho por objetivos	Validada	
		j) Ausência de rotina	Invalidada	
		H2.2. O Marketer distingue-se positivamente do Gestor Comercial nas seguintes motivações para a função:	a) Estratégia	Validada
			b) Influência no negócio	Validada
		c) Vertente criativa	Validada	
		d) Inovação	Validada	
Orientações	H3.1. O Gestor Comercial distingue-se positivamente do Marketer quanto às seguintes orientações:	a) Risco	Validada	
		b) Empatia	Validada	
		c) Objetivos	Validada	
		d) Foco	Validada	
		e) Otimismo	Validada	
		f) Competição	Validada	
		g) Cliente	Validada	
		h) Impulsividade	Validada	
		H3.2. O Marketer distingue-se positivamente do Gestor Comercial quanto às seguintes orientações:	a) Criatividade	Invalidada
			b) Estratégia	Validada
			c) Lógica	Invalidada
			d) Análises	Invalidada

		d) Longo prazo	Invalidada
		e) Produto	Invalidada
		f) Ponderação	Invalidada
Estereótipos	H4. Existem diferenças significativas entre os Gestores Comerciais e os Marketers no que respeita aos seguintes estereótipos:	a) O Marketing considera-se superior e não tem em conta os inputs e as ideias dos comerciais na formulação das suas estratégias ou campanhas	Validada
		b) Os Marketers sobrevalorizavam as suas estratégias que, apesar de lhes fazerem sentido, contradizem a realidade do terreno observada pelos comerciais	Validada
		c) Os Marketers estão muito distantes dos clientes, operando de forma alheia às suas verdadeiras necessidades, expectativas e problemas diários	Validada
		d) Os vendedores focam-se demasiado nas necessidades individuais dos clientes, não conseguindo ver a <i>big picture</i>	Invalidada
		e) Os vendedores são sempre muito resistentes a novas ideias ou iniciativas	Validada
		f) Os vendedores ignoram o posicionamento global da empresa, pedindo constantemente um tratamento excecional para o seu cliente “especial”	Validada

Tabela 27 -Tabela de Validação das Hipóteses de Investigação

4.4. Regressão Logística

Nesta secção apresenta-se um dos maiores contributos deste estudo, que se consubstancia na construção de um modelo explicativo e preditivo da variável (pertença a Marketing ou pertença a Gestão Comercial) através de uma Regressão Logística. Esta revelou-se a técnica estatística ideal, tendo em conta a presença de variáveis explicativas das duas tipologias (categóricas e numéricas) e a variável dependente ou explicada ser categórica, com apenas dois grupos (Marketing = 0, Gestão Comercial =1), como vemos no quadro abaixo.

Dependent Variable Encoding	
Original Value	Internal Value
Marketing	0
Gestão Comercial	1

Tabela 28 - Codificação da variável dependente (RLog)

Sem a introdução das variáveis explicativas em análise a capacidade preditiva do modelo é bastante limitada e reduzida, apenas 53,4% tal como vemos na tabela 29, o que revela a necessidade de consideração e introdução das respetivas variáveis no modelo, tendo esta no *Block 0* valor preditivo de praticamente cinquenta por cento, como base comparativa para os resultados obtidos à posteriori.

		Previsto		
		Área de trabalho		Percentagem correta
Observado		Marketing	Gestão Comercial	
Área de trabalho	Marketing	127		100%
	Gestão Comercial	11		0%
Percentagem global				53,4%

Tabela 29 - Tabela de Classificação Modelo RLog Step 0

Após a conclusão de que as variáveis explicativas que não estavam incluídas acrescentavam valor ao modelo (*Block 0*), estas foram introduzidas, de uma só vez e não faseadamente no modelo (*Block 1: Method = Enter*). No sentido de avaliar a qualidade do modelo, no que respeita às variáveis introduzidas, realizou-se um teste de verosimilhança de qui-quadrado, onde se observou nas linhas *Step*, *Block* e *Model* ($X^2= 223,589$, $df =42$, $p=0,000$). Dado que $p<0,05$, a rejeição da hipótese nula comprova o contributo, de pelo menos uma das variáveis explicativas, para a capacidade preditiva no modelo, rejeitando assim a hipótese nula de que todos os coeficientes da equação são nulos.

No sentido de apresentar uma aproximação da qualidade explicativa do modelo apresentado, o valor de *Log-Likelihood*, neste caso $-2 \text{ Log-Likelihood}$, transformação que o permite ter uma distribuição aproximadamente qui-quadrada e que assume uma função equiparada ao R^2 da Regressão linear é de 105,273. O valor de R^2 de Cox & Snell é igual a 0,609 e o R^2 de Nagelkerke 0,813, o que, no caso do segundo que tem valor explicativo entre 0 e 1, significa que o modelo consegue explicar aproximadamente 81,3% das variações ocorridas na variável explicada (Menard, 1995).

Model Summary			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	105,273	0,609	0,813

Tabela 30 - Testes qualidade explicativa do modelo Rlog

De seguida, como medida do grau de precisão do modelo, o teste de ajustamento de Hosmer & Lemeshow registou os seguintes valores ($X^2= 2,318$, $df=8$, $p=0,970$), sendo que neste caso $p>0,05$ significa que não existem diferenças significativas entre os valores previstos e os valores observados, o que comprova a capacidade preditiva das variáveis explicativas selecionadas face à variável explicada em estudo.

Hosmer and Lemeshow Test			
Step	Chi-square	df	Sig.
1	2,318	8	0,970

Tabela 31 -Tabela de Contingência - Hosmer and Lemeshow Test

De forma a avaliar o modelo de regressão Logística, individualmente, ao nível da significância estatística de cada coeficiente da equação, recorreremos ao teste de Wald com uma distribuição de qui-quadrado. Este teste avalia a contribuição significativa de cada componente para a previsão da variável dependente do estudo, cujos resultados são apresentados na tabela abaixo, com as onze variáveis consideradas estatisticamente significativas ($p < 0,05$), ou seja, com capacidade explicativa e preditiva face à variável explicada (área de trabalho) a sombreado.

Items	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Motivações						
Desafio	0,033	0,716	0,002	1	0,963	1,034
Estratégia	-2,362	0,778	9,207	1	0,002	0,094
Influência no negócio	0,060	0,735	0,007	1	0,935	1,062
Vertente criativa	-2,826	0,876	10,422	1	0,001	0,059
Ausencia de rotina	0,649	0,786	0,681	1	0,409	1,914
Gestão de pessoas	4,005	1,189	11,354	1	0,001	54,887
Pessoas	0,850	0,813	1,094	1	0,296	2,341
Trabalho por objetivos	1,437	0,778	3,412	1	0,065	4,208
Autonomia	-0,127	0,883	0,021	1	0,886	0,881
Inovação	-4,003	1,352	8,761	1	0,003	0,018
Dinheiro	2,754	0,986	7,791	1	0,005	15,698
Emocão	0,923	1,295	0,508	1	0,476	2,516
Liberdade	1,727	1,340	1,660	1	0,198	5,623
Adrenalina	-0,186	1,438	0,017	1	0,897	0,830
Orientação						
Criatividade	-0,550	0,301	3,354	1	0,067	0,577
Estratégia	-0,111	0,292	0,145	1	0,704	0,895
Lógica	0,612	0,290	4,442	1	0,035	1,843
Análises	0,035	0,255	0,018	1	0,892	1,035

Longo prazo	0,512	0,309	2,745	1	0,098	1,669
Produto	0,389	0,289	1,811	1	0,178	1,476
Ponderação	-0,025	0,285	0,008	1	0,930	0,975
Risco	0,540	0,247	4,765	1	0,029	1,715
Empatia	0,425	0,248	2,928	1	0,087	1,530
Objetivos	-0,721	0,363	3,937	1	0,047	0,486
Foco	-0,216	0,257	0,707	1	0,400	0,805
Otimismo	0,145	0,232	0,392	1	0,531	1,156
Competição	0,030	0,233	0,016	1	0,898	1,030
Cliente	0,444	0,237	3,491	1	0,062	1,558
Impulsividade	0,198	0,219	0,813	1	0,367	1,219
Estereótipos						
Vendedores...não conseguem ver a <i>big picture</i>	0,035	0,357	0,010	1	0,921	1,036
Vendedores...resistentes a novas ideias	-0,259	0,373	0,482	1	0,487	0,772
Os vendedores ignoram o posicionamento global da empresa, pedindo constantemente um tratamento excepcional para o seu cliente “especial”	-0,793	0,341	5,426	1	0,020	0,452
O Marketing considera-se superior...	-0,021	0,348	0,004	1	0,953	0,980
Os Marketers sobrevalorizavam as suas estratégias que, apesar de fazerem todo o sentido no papel, contradizem a realidade do terreno observado pelos comerciais	1,527	0,522	8,556	1	0,003	4,603
Os Marketers estão distantes dos clientes...	-0,287	0,359	0,637	1	0,425	0,751
Idade	0,202	0,057	12,539	1	0,000	1,224
Género	0,419	0,772	0,295	1	0,587	1,521
Perfil						
Negociação	1,188	0,915	1,687	1	0,194	3,281

Perseverança	0,361	0,632	0,326	1	0,568	1,434
Comunicação	-1,030	0,546	3,558	1	0,059	0,357
Criatividade	0,203	0,548	0,137	1	0,711	1,225
Empatia	0,113	0,775	0,021	1	0,884	1,120
Constante	-16,771	5,800	8,360	1	0,004	0,000

Tabela 32 - Coeficientes do Modelo de Regressão logística - Teste de Wald

Na tabela 32, além da significância estatística da contribuição individual das variáveis explicativas, encontra-se na última coluna um dos outputs mais relevantes do modelo: o valor da razão de probabilidades (*odds ratio*), dado por $\text{Exp}(B)$. Os valores desta coluna representam a relação de probabilidade que cada variável explicativa assume perante a variável explicada. Um valor superior a 1 significa que a probabilidade de pertença a Gestão Comercial aumenta quando a respetiva variável explicativa aumenta, enquanto que um valor inferior a 1 representa que a probabilidade de pertença a Gestão Comercial diminui quando o valor da respetiva variável explicativa aumenta (Menard, 1995).

Nesse sentido, podemos interpretar os resultados obtidos $\text{Exp}(B)$ das onze variáveis estatisticamente significativas ($p\text{-value} < 0,05$) da seguinte forma:

Odds ratio - Interpretação		
	$\text{Exp}(B)$	Interpretação
Motivação (Sim=1, Não=0)		
Estratégia	0,094	Quando um profissional apresenta como motivação para ingressar na função: Estratégia (Sim=1) a probabilidade deste pertencer à área de Gestão Comercial reduz 90,6%
Vertente criativa	0,059	Quando um profissional apresenta como motivação para ingressar na função: Vertente Criativa (Sim=1) a probabilidade deste pertencer à área de Gestão Comercial reduz 94,1%
Gestao de pessoas	54,887	Quando um profissional apresenta como motivação para ingressar na função: Gestão de Pessoas (Sim=1) a probabilidade deste pertencer à área de Gestão Comercial aumenta 98,2%
Inovação	0,018	Quando um profissional apresenta como motivação para ingressar na função: Inovação (Sim=1) a probabilidade deste pertencer à área de Gestão Comercial reduz 98,2%

Dinheiro	15,698	Quando um profissional apresenta como motivação para ingressar na função: Dinheiro (Sim=1) a probabilidade deste pertencer à área de Gestão Comercial aumenta 94%
Orientação (Palavra mais associada a 1- Marketing ou 7-Gestão Comercial)		
Lógica	1,843	Por cada aumento de uma unidade de classificação (1 a 7) na resposta à questão da orientação por lógica, a probabilidade do profissional pertencer à área de Gestão Comercial aumenta 64,8%
Risco	1,715	Por cada aumento de uma unidade de classificação (1 a 7) na resposta à questão da orientação pelo Risco, a probabilidade do profissional pertencer à área de Gestão Comercial aumenta 63,2%
Objetivos	0,486	Por cada aumento de uma unidade de classificação (1 a 7) na resposta à questão da orientação por objetivos, a probabilidade do profissional pertencer à área de Gestão Comercial diminui 51,4%
Estereótipos (1-Discordo Totalmente a 5- Concordo Totalmente)		
Os vendedores ignoram o posicionamento global da empresa, pedindo constantemente um tratamento excepcional para o seu cliente “especial”	0,452	Por cada aumento de uma unidade de classificação (1 a 5) na concordância com este estereótipo, a probabilidade do profissional pertencer à área de Gestão Comercial diminui 54,8%
Os Marketers sobrevalorizavam as suas estratégias que, apesar de fazerem todo o sentido no papel, contradizem a realidade do terreno observado pelos comerciais	4,603	Por cada aumento de uma unidade de classificação (1 a 5) na concordância com este estereótipo, a probabilidade do profissional pertencer à área de Gestão Comercial aumenta 82,15%
Idade	1,224	Por cada aumento de um ano de idade a probabilidade do profissional pertencer à área de Gestão Comercial aumenta 55%

Tabela 33 - Interpretação odds ratio Regressão Logística (Menard, 1995)

Na interpretação acima, é notório e de realçar o contributo preditivo de todas as variáveis de Motivação consideradas estatisticamente significativas neste modelo, tendo as cinco apresentado com uma influência probabilística, positiva ou negativa, na variável explicada superior a 90%. O maior destaque vai para as variáveis de Motivação Gestão de Pessoas e Inovação que representaram um contributo probabilístico de 98,2%, sendo a primeira um

contributo positivo para a pertença a Gestão Comercial e a segunda um contributo no sentido exatamente oposto.

Como *output* claro e direto da qualidade preditiva do modelo acima descrito surgem os valores da tabela 34 onde podemos constatar que, com um *cut-off* de 0,5, (ou seja, abaixo de 0,5 pertence a Marketing e acima de 0,5 pertence a Gestão Comercial) a sensibilidade do modelo é de 89,9%, ou seja, classifica corretamente 89,9% dos profissionais, quanto à sua pertença a Marketing ou a Gestão Comercial, o que, ao ser uma taxa de acerto elevada sustenta a afirmação que este modelo faz boas previsões da respetiva variável dependente. A qualidade de classificação dos profissionais não é muito distinta entre os dois grupos (91,3% para o Marketing e 88,3% para a Gestão Comercial. Esta tabela de classificação revela-se a mais apropriada na conclusão da qualidade do modelo proposto, segundo Hosmer et al. (1989), tendo em conta que, prever a pertença ao grupo de Marketing ou Gestão Comercial através da sua distinção nas diversas variáveis explicativas é um dos principais objetivos deste estudo.

		Previsto		
		Área de trabalho		Percentagem correta
Observado		Marketing	Gestão Comercial	
Área de trabalho	Marketing	116	11	91,3%
	Gestão Comercial	13	98	88,3%
Percentagem global				89,9%

Tabela 34 - Tabela de Classificação Modelo RLog Step 1

5. Conclusões

A relação interdepartamental entre o Marketing e as Vendas tem vindo a ser negligenciada, quando comparada com outras relações corporativas, o que contrasta, de forma acentuada, com a relevância desta temática, tal como destacam Shapiro (2002) *“Nowhere is the need to work together more important than in the twin customer-facing functions of marketing and sales”* e Kotler et al. (2006) *“Every company can and should improve the relationship between sales and marketing”*.

Os estudos existentes sobre a temática concentram-se, na sua maioria, a jusante, na constatação da tensão, desconfiança e culpabilização que marca a relação entre as duas equipas (Lorge, 1999) e (Dewsnap & Jobber, 2000). Como contraste, surgem vários autores a defender que a dinâmica peculiar entre as equipas tem origem nas diferenças de perfil e no distanciamento das orientações dos respetivos profissionais Dougherty (1992), Cespedes (1995) e (Homburg & Jensen, 2007).

É nessa vertente, orientada a montante e com vista à categorização do verdadeiro agente por detrás de toda esta temática, que surgiu este estudo. Com um propósito diferenciador, este estudo teve como objetivo analisar as componentes pessoais e sociais que caracterizam os profissionais de Marketing e Gestão Comercial, focado nos principais fatores que os distinguem. Para a prossecução deste objetivo, este estudo contou com uma metodologia mista, através da combinação de entrevistas exploratórias semiestruturadas a quatro coordenadores destas áreas, com mais de dez anos de experiência e um questionário *online* a 272 profissionais, com uma representação equilibrada de cerca de 50% de ambas as áreas. Para validar os resultados obtidos destes questionários, procedemos a análises bivariadas, comparando e distinguindo os resultados dos Marketers e dos Gestores Comerciais em seis matérias distintas: Perfil, Motivações, Orientações, Estereótipos, Disponibilidade e Idade, com destaque aqui para os resultados obtidos nos dois primeiros.

No caso da análise bivariada do Perfil destes profissionais, comprovou-se a existência de diferenças significativas, ao nível das suas capacidades de Negociação e Empatia, com a obtenção de maior classificação nestas matérias pelos Gestores Comerciais. Por outro lado, constatamos a não existência de diferenças significativas entre estes ao nível da Perseverança, Comunicação e Criatividade, o que é, em si, já conclusivo de uma evolução destes profissionais para uma homogeneidade nestas competências, contrastando com as ideias de

uma clara distinção nestas matérias apresentadas por Kotler et al. (2006) e Lewis (2007).

As motivações para a função, seção onde foram introduzidas mais variáveis pelos autores deste estudo, apresentaram-se como bastante enriquecedoras na obtenção das distinções entre estes profissionais. As variáveis validadas como Motivações dos Marketers foram a “Estratégia”, “Influência no Negócio”, “Vertente Criativa” e “Inovação”, sendo a primeira a que mais vezes foi referida pelos profissionais de Marketing (61,4%). De outra perspectiva, é ainda de destacar que em 90% das vezes em que a variável “Inovação” foi referida, estávamos perante profissionais de Marketing e só em 10% dessas vezes perante Gestores Comerciais. Quanto às motivações dos Gestores Comerciais, validamos “Gestão de Pessoas”, “Pessoas”, “Trabalho por objetivos”, “Autonomia” e “Dinheiro”, com a primeira a assumir maior destaque, por ser a motivação mais referida entre estes profissionais (40,2%). Além disso, é de realçar que em 85% dos casos em que foi referida como motivação, foi por profissionais de Gestão Comercial.

Com o objetivo de construir um modelo preditivo de um profissional pertencer à área de Marketing ou a Gestão Comercial, com base nas variáveis explicativas aqui apresentadas, recorremos a uma Regressão Logística, que consubstanciou um dos maiores contributos deste estudo. Neste modelo, validamos onze variáveis como tendo um contributo individual preditivo significativo, com destaque para as motivações dos profissionais, que apresentaram uma contribuição probabilística superior a 90%. De realçar que, à luz deste modelo, quando um profissional apresenta como motivação a “Gestão de Pessoas”, a probabilidade deste ser de Gestão Comercial aumenta 98,2%. Já a motivação “Inovação” quando presente, reduz a probabilidade de o profissional ser de Gestão Comercial também em 98,2%, ou seja, aumenta significativamente a probabilidade deste ser de Marketing. Sendo ainda de evidenciar, a taxa de acerto apresentada por este modelo de 89,9%, significando que, em praticamente 9 em cada 10 casos, o modelo previu corretamente se o profissional pertencia à área de Marketing ou Gestão Comercial.

Contributos académicos e para a gestão

Este estudo assume como principais contributos académicos: 1) a estruturação da literatura relevante existente, ao nível da categorização dos profissionais de Marketing e Vendas, génese da relação entre as equipas, potenciais fontes de conflito, técnicas e mecanismo de

gestão dessa relação e ligação da gestão desta dinâmica com indicadores corporativos, que se encontravam até aqui concentrados individualmente nos seus respectivos estudos; 2) estudo aprofundado das diferenças categóricas entre estes profissionais em vários âmbitos que antecede e está na base de toda a temática do conflito entre as equipas; 3) estudo qualitativo e empírico, com uma amostra relevante, que não se limita a comprovar a literatura existente. Neste estudo refutam-se algumas teorias conceptuais presentes na literatura ao nível dos perfis e competências e incluem-se novas variáveis de estudo, especialmente ao nível das motivações, orientações e estereótipos, aqui validadas empiricamente.

No entanto, é nos contributos para a gestão que este estudo assume um destaque primordial, dado que as conclusões aqui presentes e validadas são de supra relevância, no contexto empresarial, para empresas de todos os setores de atividade, onde atuem profissionais de Marketing e/ou Gestão Comercial. Os contributos desta dissertação são extensíveis, nomeadamente, às seguintes áreas e situações: 1) Recrutamento de profissionais destas áreas pelos Recursos Humanos; 2) Motivação e gestão de carreira destes profissionais por parte das chefias; 3) Definição de planos de incentivo por parte de coordenadores; 4) Gestão da relação entre as equipas, por parte da gestão de topo; 5) Resolução de conflitos e dissolução de estereótipos, ao nível da empresa;

Limitações do estudo e sugestões para o futuro

As limitações aqui presentes ocorrem a dois níveis: abrangência e método de avaliação de competências dos profissionais. O estudo empírico tem por base profissionais que desempenham funções em Portugal, o que pode originar dúvidas quanto à sua abrangência. No entanto, não foram encontrados quaisquer indícios de existência de fatores nacionais que possam afetar as ilações decorrentes deste estudo, e que coloquem assim em causa a sua generalização a um contexto global. Ainda assim, uma sugestão para o futuro seria a realização deste mesmo estudo empírico junto de profissionais de outros países, europeus e não europeus, com a devida comparação dos resultados obtidos, para avaliar a existência de fatores nacionais ou continentais influenciadores da matéria em estudo.

Por outro lado, a avaliação das características ou competências destes profissionais decorreu com base em entrevistas exploratórias e em questionários *online*, respondidos pelos próprios, onde procuramos captar uma resposta, o mais aproximado da realidade possível. Ainda

assim, existem outros métodos de avaliação desta matéria e, como tal, uma sugestão para o futuro seria a avaliação de competências destes profissionais nas suas instalações (*in loco*) através de observação direta e/ou de terceiros, como as chefias destes profissionais, onde se testaria se a avaliação do Perfil destes profissionais teria diferenças significativas dependendo do respetivo método estatístico de avaliação.

6. Referências Bibliográficas

- Achrol, R. S. (1991). Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments. *The Journal of Marketing*, 77-93.
- AMA. (2013). Definition of Marketing. Retrieved from <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>
- AMA. (2019). Marketing Definitions.
- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88.
- Anderson, P. F. (1982). Marketing, strategic planning and the theory of the firm. *The Journal of Marketing*, 15-26.
- Babbie, E. R. (2010). *The Practice of Social Research*. Belmont, CA: Wadsworth Cengage, 2010; Muijs, Daniel. *Doing Quantitative Research in Education with SPSS*. In: London: SAGE Publications.
- Baker, M. J., & Hart, S. (2016). *The marketing book*: Routledge.
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K., & Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business horizons*, 55(3), 261-271.
- Beverland, M., Steel, M., & Dapiran, G. P. (2006). Cultural frames that drive sales and marketing apart: an exploratory study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), 386-394.
- Bragg, A. (1988). Are good salespeople born or made? *Sales & Marketing Management*, 140, 74-78.
- Budds, N. (2004). Shared Goals Foster Better Lead Management. *Marketing News*.
- Burke, M. C. (1984). Strategic choice and marketing managers: an examination of business-level marketing objectives. *Journal of Marketing Research*, 21(4), 345-359.
- Carpenter, P. (1992). Bridging the gap between marketing and sales. *Sales and Marketing Management*, 144(3), 28-31.
- Carter, R. E., Dixon, A. L., & Moncrief, W. C. (2008). The complexities of sales and sales management research: a historical analysis from 1990 to 2005. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(4), 403-419.

- Cespedes, F. V. (1993). Co-ordinating sales and marketing in consumer goods firms. *Journal of Consumer Marketing*, 10(2), 37-55.
- Cespedes, F. V. (1995). *Concurrent marketing: Integrating product, sales, and service*. Harvard Business Press.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Cravens, D. W. (1995). The changing role of the sales force. *Marketing management*, 4(2), 48.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Culliton, J. W. (1948). The Management of Marketing Costs. *Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University*.
- Dawes, P. L., & Massey, G. R. (2005). Antecedents of conflict in marketing's cross-functional relationship with sales. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1327-1344.
- Dawes, P. L., & 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.
- Dawson, L. M. (1970). Toward a new concept of sales management. *Journal of Marketing*, 34(2), 33-38.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113-127.
- Deeter-Schmelz, D. R., Kennedy, K. N., & Goebel, D. J. (2002). Understanding sales manager effectiveness: Linking attributes to sales force values. *Industrial Marketing Management*, 31(7), 617-626.
- Deshpande, R. (1983). "Paradigms lost": on theory and method in research in marketing. *The Journal of Marketing*, 101-110.
- Dewsnap, B., & Jobber, D. (2000). The sales-marketing interface in consumer packaged-goods companies: a conceptual framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(2), 109-119.
- Dewsnap, B., & Jobber, D. (2002). A social psychological model of relations between marketing and sales. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 874-894.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization science*, 3(2), 179-202.

- Doyle, P. (1995). Marketing in the new millennium. *European Journal of Marketing*, 29(13), 23-41.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers.
- Frankwick, G. L., Ward, J. C., Hutt, M. D., & Reingen, P. H. (1994). Evolving patterns of organizational beliefs in the formation of strategy. *The Journal of Marketing*, 96-110.
- Geiger, S., & Turley, D. (2003). Grounded theory in sales research: an investigation of salespeople's client relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7), 580-594.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British dental journal*, 204(6), 291.
- Good, D. J., & Stone, R. W. (1999). Working smarter: the impact of technology on marketer motivation. *Participation and Empowerment: An International Journal*, 7(3), 56-67.
- Graham, V. W. (2007). Aligning sales & marketing for dynamic growth. *AMERICAN SALESMAN*, 52(9), 3.
- Griffin, A., & Hauser, J. R. (1996). Integrating R&D and marketing: a review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management: AN INTERNATIONAL PUBLICATION OF THE PRODUCT DEVELOPMENT & MANAGEMENT ASSOCIATION*, 13(3), 191-215.
- Guenzi, P., & Troilo, G. (2006). Developing marketing capabilities for customer value creation through Marketing-Sales integration. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 974-988.
- Guenzi, P., & Troilo, G. (2007). The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. *Journal of Business Research*, 60(2), 98-107.
- Gummesson, E. (2003). All research is interpretive! *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7), 482-492.
- Gundlach, G. T., & Wilkie, W. L. (2009). The American Marketing Association's new definition of marketing: Perspective and commentary on the 2007 revision. *Journal of Public Policy & Marketing*, 28(2), 259-264.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). Multivariate data analysis sixth edition pearson education. *New Jersey*, 42-43.
- Heerwegh, D., & Loosveldt, G. (2006). Personalizing e-mail contacts: Its influence on web survey response rate and social desirability response bias. *International Journal of Public Opinion Research*, 19(2), 258-268.

- Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The thought worlds of marketing and sales: which differences make a difference? *Journal of Marketing*, 71(3), 124-142.
- Homburg, C., Jensen, O., & Krohmer, H. (2008). Configurations of marketing and sales: A taxonomy. *Journal of Marketing*, 72(2), 133-154.
- Homburg, C., Workman Jr, J. P., & Krohmer, H. (1999). Marketing's influence within the firm. *The Journal of Marketing*, 1-17.
- Honeycutt Jr, E. D. (2002). Sales management in the new millennium: an introduction. *Industrial Marketing Management*, 31(7), 555-555.
- Hosford, C. (2007). Promotion Effectiveness: Communicating on Quality, Rather than Quantity of Leads is a Better Measure. *B to B*, 14.
- Hutt, M. D., Reingen, P. H., & Ronchetto Jr, J. R. (1988). Tracing emergent processes in marketing strategy formation. *The Journal of Marketing*, 4-19.
- Kahn, K. B. (1996). Interdepartmental integration: a definition with implications for product development performance. *Journal of Product Innovation Management: AN INTERNATIONAL PUBLICATION OF THE PRODUCT DEVELOPMENT & MANAGEMENT ASSOCIATION*, 13(2), 137-151.
- Keith, R. J. (1960). The marketing revolution. *Journal of Marketing*, 24(3), 35-38.
- Kelley, E. J., & Lazer, W. (1960). Basic Duties of the Modern Sales Department. *Eugene J. Kelley and William Lazer, Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, 3rd ed. (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1962)*, 537-543.
- Knowles, P., & Singhapakdi, A. (2000). Distinguishing Sales Professionals From Their Marketing Counterparts: An Empirical Inquiry. *Marketing Management Journal*, 10(2).
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36(2), 46-54.
- Kotler, P. (1977). *From sales obsession to marketing effectiveness*: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Kotler, P. (1991). Marketing and the death of the salesman. *Harvard Business Review*, 69(2), 190-191.
- Kotler, P. (1993). The major tasks of marketing management. *Marketing management*, 2(3), 52.
- Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 68.
- Krohmer, H., Homburg, C., & Workman, J. P. (2002). Should marketing be cross-functional? Conceptual development and international empirical evidence. *Journal of Business Research*, 55(6), 451-465.

- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.
- Lazo, H., & Corbin, A. (1961). *Management in marketing: text and cases*: McGraw-Hill.
- Le Meunier-FitzHugh, K., Massey, G. R., & Piercy, N. F. (2011). The impact of aligned rewards and senior manager attitudes on conflict and collaboration between sales and marketing. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1161-1171.
- Le Meunier-FitzHugh, K., & Piercy, N. F. (2007). Exploring collaboration between sales and marketing. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 939-955.
- Levine, R. (1989). Overcoming sibling rivalry between sales and marketing. *Management Review*, 78(6), 36.
- Lewis, C. (2007, 18 January). "An Unlikely Coupling and Yet Sometimes It Works". *The Times (London)*, p. 11.
- Lorge, S. (1999). Marketers are from Mars, Salespeople are from Venus. *Sales & Marketing Management*, 151(4), 27-32.
- Luck, D. J. (1969). Interfaces of a product manager. *Journal of Marketing*, 33(4), 32-36.
- Lyus, D., Rogers, B., & Simms, C. (2011). The role of sales and marketing integration in improving strategic responsiveness to market change. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(1), 39-49.
- Maddox. (2006). Integration Key to Lead Generation: Study Finds Groups Focused on Leads Produce Results. *B to B*.
- Maddox, K. (2008). Moving Past the Culture of Blame. *BtoB*, 93(12), 1-2.
- Malhotra, N., Hall, J., Shaw, M., & Oppenheim, P. (2006). *Marketing research: An applied orientation*: Pearson Education Australia.
- Malshe, A., Friend, S. B., Al-Khatib, J., Al-Habib, M. I., & Al-Torkistani, H. M. (2017). Strategic and operational alignment of sales-marketing interfaces: Dual paths within an SME configuration. *Industrial Marketing Management*, 66, 145-158.
- Martin, J. (2001). *Organizational culture: Mapping the terrain*: Sage Publications.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., & Howell, R. (1996). The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 299.
- Montgomery, D. B., & Webster, F. E. (1997). Marketing's interfunctional interfaces: the MSI workshop on management of corporate fault zones. *Journal of Market-Focused Management*, 2(1), 7-26.

- Morgan, R. E., & Turnell, C. R. (2003). Market-based organizational learning and market performance gains. *British Journal of Management*, 14(3), 255-274.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 20-35.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management journal*, 34(3), 487-516.
- Oxford University Press, O. (Ed.) (1993) *The Oxford Dictionary for the Business World*. Oxford University Press, Oxford.
- Palmatier, R. W. (2008). Interfirm relational drivers of customer value. *Journal of Marketing*, 72(4), 76-89.
- Peng, C.-Y. J., Lee, K. L., & Ingersoll, G. M. (2002). An introduction to logistic regression analysis and reporting. *The journal of educational research*, 96(1), 3-14.
- Peterson, R. M., Gordon, G. L., & Krishnan, V. (2015). When sales and marketing align: impact on performance.
- Piercy, N. (1986). The role and function of the chief marketing executive and the marketing department: a study of medium-sized companies in the UK. *Journal of Marketing Management*, 1(3), 265-289.
- Piercy, N. F. (1987). The marketing budgeting process: marketing management implications. *The Journal of Marketing*, 45-59.
- Rackham, N., & DeVincentis, J. (1998). Rethinking the sales force: Refining selling to create and capture customer value. *Pennsylvania, NY: McGraw-Hill. Google Scholar*.
- Rich, G. A. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319-328.
- Rieser, C. (1962). The Salesman Isn't Dead—He's Different. *Fortune*, 66(5), 124-127.
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A. (2005). Sales and marketing integration: A proposed framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 113-122.
- Schein, E. (1992). *Organisational Culture and Leadership*, Jossey Bass. *San Francisco, CA*.
- Schmonsees, B. (2005). Escaping B-to-B's Black Hole. *B to B*.
- Shapiro, B. (2002). Want a happy customer? Coordinate sales and marketing. *Harvard Business School Working Knowledge*, 28.

- Smyth, R. C. (1968). Financial incentives for salesmen. *Harvard Business Review*, 46(1), 109-117.
- Strahle, W. M., Spiro, R. L., & Acito, F. (1996). Marketing and sales: strategic alignment and functional implementation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(1), 1-20.
- Thompson, D. L. (1972). Stereotype of salesman. *Harvard Business Review*, 50(1), 20-&.
- Tjosvold, D. (1988). Cooperative and competitive interdependence: Collaboration between departments to serve customers. *Group & Organization Studies*, 13(3), 274-289.
- Tyagi, C., & Kumar, A. (2004). *Sales management*: Atlantic Publishers & Dist.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014). Evolving to a new dominant logic for marketing. In *The Service-Dominant Logic of Marketing* (pp. 21-46): Routledge.
- Walker Jr, O. C., Churchill Jr, G. A., & Ford, N. M. (1977). Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 156-168.
- Walker Jr, O. C., & Ruekert, R. W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *The Journal of Marketing*, 15-33.
- Watkins, H. (2003). Getting Sales and Marketing on the Same Team. *B to B*, 17-18.
- Webster, F. E. (1997). The future role of marketing in the organization. *Reflections on the Futures of Marketing*, 39-66.
- Webster Jr, F. E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business horizons*, 31(3), 29-39.
- Webster Jr, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *The Journal of Marketing*, 1-17.
- Weitz, B. A. (1981). Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. *Journal of Marketing*, 45(1), 85-103.
- Weitz, B. A., & Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241.
- Weitz, B. A., & Jap, S. D. (1995). Relationship marketing and distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 305-320.
- Workman Jr, J. P. (1993). Marketing's limited role in new product development in one computer systems firm. *Journal of Marketing Research*, 405-421.
- Workman Jr, J. P., Homburg, C., & Gruner, K. (1998). Marketing organization: an integrative framework of dimensions and determinants. *The Journal of Marketing*, 21-41.

- Wotruba, T. R. (1991). The evolution of personal selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 11*(3), 1-12.
- Yandle, J., & Blythe, J. (2000). Intra-departmental conflict between sales and marketing: an exploratory study. *Journal of Selling and Major Account Management, 2*(3), 3-31.
- Ziyal, L. (1995). Why the best salesperson is not the best sales manager. *Journal of Managerial Psychology, 10*(4), 9-20.

7. Anexos

Anexo 1 – Guião da entrevista exploratória

Introdução

Estudo sobre o Gradiente de perfis de Marketing e Vendas

Tese do Mestrado de Gestão Comercial da Faculdade de Economia do Porto

Entrevista confidencial e em regime de anonimato (nome apenas visível para o entrevistador)

Consentimento de participação e gravação áudio para transcrição anónima

Questões

- 1.1. Há quanto tempo se encontra na área de Vendas?
- 1.2. E sempre desempenhou funções de Vendas ou esteve noutras áreas?
- 1.3. Os anos de carreira de Vendas foram na mesma empresa?
- 2.1. O que o levou a iniciar o seu percurso na área de Vendas?
- 2.2. Consegue listar os 2/3 principais motivos que estiveram na base dessa decisão?
- 3.1. Ao longo destes anos o que mais o motiva nas Vendas?
- 3.2. Quais são as maiores diferenças das Vendas comparativamente com outras áreas?
- 4.1. Quais são as principais características de um bom profissional nesta área?
- 4.2. Comparativamente com profissionais de outras áreas quais as maiores diferenças?
- 5.1. Sente que existem muitas diferenças entre os profissionais de Vendas e de Marketing?
- 5.2. Quais são as maiores diferenças?
- 5.3. E as semelhanças?
- 6.1. Se surgisse a oportunidade desempenharia funções na área de Marketing?
- 6.2. O que o motivaria numa função de Marketing?
- 6.3. E o que mais o desmotivaria?

Conclusão

Chegando ao fim da entrevista e, tendo em conta que este estudo se baseia nos perfis dos profissionais destas duas áreas existe algo que gostaria de acrescentar?

Agradecimento especial pela colaboração e pelo tempo dispensado

Anexo 2 – Análise das respostas das entrevistas exploratórias

Motivações	
Marketing	Gestão Comercial
Fazer acontecer (ter uma ideia e implementar)	Ter influência no negócio, contribuir, ajudar a empresa, de uma forma relevante
O lugar onde se consegue ser mais criativo e dar asas à liberdade	O desafio, o estímulo constante
Ver os impactos da sua ideia e de uma forma muita acentuada (grande empresa)	Ter objetivos muito claros e com impacto
Estar no início da linha, pensar nas coisas e poder alterar o que está mal, mudar de raiz	Celebração da conquista de objetivos relevantes
Área fundamental onde se define a estratégia	As pessoas. Lidar, interagir, gerir
Ter a capacidade de ir reinventando a função e o âmbito da atuação da equipa	Adrenalina da gestão de problemas
Desafio de se decidir o que se quer vender, como promover e como posicionar	Levar as equipas e entregarem-se de corpo e alma à missão da equipa e à empresa
	Permite ter uma maior autonomia (não estar sempre num espaço físico fechado)
	Dinheiro. Ter uma componente variável da remuneração, mais a viatura.

Perfis	
Marketing	Gestão Comercial
Elevadas capacidades analíticas	Não gostar de rotina (esperar cenários diferentes todos os dias)
Iniciativa e gosto/motivação por fazer acontecer	Bom a analisar, conhecer as pessoas e a motivá-las
Bom na gestão de projetos e pessoas (ter a visão do todo, das datas e tarefas de cada um)	Capacidades analíticas (análise de números, controlo de métricas e prioridades)
Criatividade e imaginação	Saber ouvir, ter a capacidade perceber o que os outros precisam
Estruturado na apresentação de ideias e na execução sequencial dos projetos	Ter calma e tranquilidade
Flexível e rápido na leitura do mercado e na seleção da informação relevante	Auto motivação e capacidade de gerir a pressão das Vendas
Capacidade de antecipação de tendências e leitura de oportunidades de crescimento	Capacidade de tomar decisões que impactam a vida das pessoas
Capacidade de gestão de portfólio e dinâmica promocional dos produtos	Capacidade de adaptar a novas oportunidades e gosto pela mudança e risco
	Criatividade na abordagem e argumentação

Perceção da equipa “oposta”	
Marketing (ponto de vista dos Gestores Comerciais)	Gestão Comercial (do ponto de vista dos Marketers)
Falta de contacto com o mercado	Capacidade de argumentar e de vender
Está sempre na sua bolha e acha que as campanhas são fantásticas*	Os Gestores Comerciais esforçam-se mais do que ninguém para cada venda e cliente
Falta de sensibilidade para o contacto com os Gestores Comerciais	Os Gestores Comerciais lidam muito com pessoas
Cria tudo o que temos para vender, mas muito longe do que é o mercado, as pessoas e os clientes	Os Gestores Comerciais são pessoas de muita confiança nelas próprias, com capacidade de improviso e desenrasque natural.
Cria o produto e vê os frutos, também tem a sensação de conquista, mas é diferente	Têm de ser muito auto-motivadas
Atraia-me poder implementar no Marketing várias ideias que tenho pensadas	Os Gestores Comerciais estão no fim da linha e as coisas lhes chegam pensadas
Estimular-me-ia olhar para o que existe e tentar perceber o que mudaria e como poderia criar valor para a empresa	Têm uma energia, adrenalina e stress das vendas que motiva qualquer pessoa
Não gostaria, e teria dificuldade, de estar fechado todo o dia a fazer um <i>power point</i>	Sentem na pele as dificuldades em frente aos clientes em vender os produtos e resolver problemas
Fazer uma venda interna é muito mais facilitado do que uma venda externa	São Gestores Comerciais, não se preocupam, só querem comissões

*Talvez por terem muita coisa para fazer e não ouvirem o terreno

Anexo 3 – Questionário - Marketing e Gestão Comercial

Estudo sobre os perfis de Marketing e Gestão Comercial

Agradeço, desde já, o interesse e a disponibilidade em colaborar neste estudo, parte integrante de uma dissertação de Mestrado, em Gestão Comercial, da Faculdade de Economia do Porto (FEP).

O principal objetivo é estudar os diferentes perfis e motivações dos profissionais de Marketing e Gestão Comercial através de um breve questionário.

Se tiver interesse em receber um sumário executivo dos resultados finais do estudo, deixe o e-mail no final do questionário e, se conhecer outros profissionais de Marketing ou Gestão Comercial a quem possa partilhar o questionário será uma grande ajuda para o estudo.

As respostas serão tratadas como anónimas e para fins única e exclusivamente académicos.

Muito obrigado,

Daniel Proença

* Required

Função

1. Trabalha ou já trabalhou em funções de Marketing ou Gestão

Comercial? * *Mark only one oval.*

- Sim, trabalho
- Sim, já trabalhei
- Não trabalho, nem trabalhei (O questionário termina aqui. Muito obrigado pelo seu interesse e colaboração.)

2. Qual a área em que trabalha/trabalhou? *

(Se esteve em ambas, diga a que desempenha atualmente ou a última que desempenhou) *Mark only one oval.*

- Marketing
- Gestão Comercial

3. Qual a função que desempenha/desempenhou nesta área?

(Se esteve em mais do que uma função, diga a que desempenha atualmente ou a última que desempenhou)

Mark only one oval.

- Gestão de Produto, Categoria ou Pricing
- Media, Publicidade, Marca ou Comunicação
- CRM
- Estudos de Mercado / Market & Customer Intelligence
- Trade Marketing
- Gestão Comercial
- Vendas
- Other: _____

4. Há quanto tempo trabalha na área de Marketing ou Gestão Comercial? *

(Se já trabalhou na área e não trabalha atualmente, diga quanto tempo trabalhou. Se trabalhou em ambas as áreas selecione o tempo relativo à área atual ou à última em que trabalhou) *Mark only one oval.*

- <1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 7 anos
- 8 a 10 anos
- >10 anos

5. O que mais o motivou a ingressar nessa área? Diga os 3 principais motivos. *

(Tem uma lista de motivos para selecionar. Se não encontrar os seus motivos, escreva os que faltarem na última opção) (Se esteve em ambas as áreas diga os motivos face à área onde trabalha atualmente ou à última em que trabalhou)

Check all that apply.

- Dinheiro
- Emoção
- Autonomia
- Pessoas
- Estratégia
- Desafio
- Liberdade
- Ausência de rotina
- Influência no negócio
- Vertente criativa
- Adrenalina
- Inovação
- Gestão de pessoas
- Trabalho por objetivos
- Other: _____

Perfil

6. Diga o seu grau de concordância com as seguintes afirmações através de uma escala de 1 a 5, sendo o 1- Discordo totalmente e o 5- Concordo totalmente. *
 Mark only one oval per row.

	1 (Discordo totalmente)	2 (Discordo parcialmente)	3 (Não concordo nem discordo)	4 (Concordo parcialmente)	5 (Concordo totalmente)
Considero-me uma pessoa criativa, sempre com novas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesmo quando parece impossível continuo a tentar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuo perceber sempre a razão de tudo o que estou a fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu lado mais racional supera sempre o lado mais emocional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de estar no início da linha, questionar o que existe e desenhar novas soluções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho problemas em adaptar o meu comportamento face a diferentes pessoas e situações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho uma certa aptidão para analisar números/Informação e descobrir padrões e tendências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou decisivo numa negociação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tento evitar situações que exijam que pense com demasiada profundidade sobre algo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Continuo sempre, mesmo contra adversidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Continuo a tentar quando me deparo com obstáculos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou um bom comunicador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se tiver de optar entre factos objetivos ou os meus instintos, opto pelos primeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha intuição é muito boa no que respeita a compreender as emoções e motivações dos outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 (Discordo totalmente)	2 (Discordo parcialmente)	3 (Não concordo nem discordo)	4 (Concordo parcialmente)	5 (Concordo totalmente)
Não tenho problemas em expressar-me durante uma negociação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou bom a argumentar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não me falta autoconfiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me realizado quando crio algo novo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou bom a planear e a preparar-me para sessões de negociação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho sempre o meu objetivo em mente e monitorizo constantemente o quão perto estou de o alcançar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo ler as verdadeiras emoções das pessoas através dos seus olhos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou bom a falar para um grande número de pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou bem-sucedido sob a pressão de uma negociação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Só consigo trabalhar com objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou persuasivo durante uma negociação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho a capacidade de adaptar a forma como me apresento às pessoas, dependendo da impressão com que pretendo que fiquem de mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou bom a fazer apresentações em público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pondero e racionalizo a grande maioria das minhas decisões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando alcanço um objetivo sinto-me mesmo realizado e gosto de o celebrar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nunca desisto perante um desafio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo ajustar o meu comportamento para ir ao encontro das exigências de qualquer situação em que me encontre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 (Discordo totalmente)	2 (Discordo parcialmente)	3 (Não concordo nem discordo)	4 (Concordo parcialmente)	5 (Concordo totalmente)
Adoro desafios que estimulem as minhas capacidades de raciocínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assim que percebo o que a situação exige, é fácil para mim ajustar as minhas ações em conformidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus colegas consideram-me um criativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não perco tempo a pensar o que os outros pensam de mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando vejo uma oportunidade de poder cumprir um objetivo, fico logo motivado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em conversa, sou sensível às mais pequenas mudanças na expressão facial da pessoa com quem estou a falar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perceção

7. Estas características ou palavras são, na sua opinião, mais associadas a profissionais de Marketing ou de Gestão Comercial? *

Pontue de -3 a +3, em que -3 significa completamente associado a Marketing, 0 significa associado em igual medida a ambas e +3 associado completamente a Gestão Comercial *Mark only one oval per row.*

	-3 Marketing	-2	-1	0 Ambas	+1	+2	+3 Gestão Comercial
Ponderação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estratégia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otimismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Longo prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lógica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impulsividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análises	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Diga o seu grau de concordância com as seguintes afirmações através de uma escala de 1 a 5, sendo o 1- Discordo totalmente e o 5- Concordo totalmente. *

Mark only one oval per row.

	1 (Discordo totalmente)	2 (Discordo parcialmente)	3 (Não concordo nem discordo)	4 (Concordo parcialmente)	5 (Concordo totalmente)
Os Marketers sobrevalorizavam as suas estratégias que, apesar de fazerem todo o sentido no papel, contradizem a realidade do terreno observada pelos comerciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os vendedores focam-se demasiado nas necessidades individuais dos clientes, não conseguindo ver a big picture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os Marketers estão muito distantes dos clientes, operando de forma alheada às suas verdadeiras necessidades, expectativas e problemas diários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Marketing considera-se superior e não tem em conta os inputs e as ideias dos comerciais na formulação das suas estratégias ou campanhas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os vendedores ignoram o posicionamento global da empresa, pedindo constantemente um tratamento excecional para o seu cliente "especial"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os vendedores são sempre muito resistentes a novas ideias ou iniciativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Caso o convidassem a desempenhar funções no Marketing (se está em Gestão Comercial) ou em Gestão Comercial (se está no Marketing) quão provável seria aceitar? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muito improvável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito provável

Informação

10. Idade

11. Sexo *

Mark only one oval.

- Feminino
 Masculino

12. Formação *

Mark only one oval.

- Ensino Básico
 Ensino Secundário
 Bacharelato/Licenciatura
 Pós-graduação/ Mestrado
 Doutoramento

13. Setor de atividade da empresa

atual Check all that apply.

- Telecomunicações
 Produtos Alimentares e Bebidas
 retalho
 Moda
 Financeiro
 Indústria
 Eletricidade
 Energia e Combustíveis
 Other: _____

14. E-mail

Deixe aqui o seu e-mail, se tiver interesse em receber um sumário executivo dos resultados finais do estudo.

Muito obrigado pela sua participação