

# A INTEGRAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL E A MELHORIA DA COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

## INTERDEPARTMENTAL INTEGRATION AND PRODUCTS AND SERVICES MARKETING IMPROVEMENT

Daúd Saffi Melo <sup>1</sup> Tiago Fernando Felipe <sup>2</sup>  
José Henrique de Andrade <sup>3</sup> Flavio Augusto Custodio <sup>4</sup>

Data de entrega dos originais à redação em: 15/01/2017  
e recebido para diagramação em: 24/07/2017

O objetivo geral deste trabalho é propor melhorias na integração entre os departamentos técnico e comercial em uma empresa de consultoria empresarial. A integração interdepartamental é importante para melhorar a comunicação interna e reduzir os erros sistêmicos que podem ocorrer quando existe falha na integração. O estudo procura compreender estes conceitos e aplicá-los em uma consultoria, justificando a realização do presente estudo. Na consultoria estudada foi possível identificar que: o departamento comercial não consulta o departamento técnico na hora da negociação gerando erros de comercialização; há pouco interesse do departamento técnico em saber o andamento das negociações e funil de venda; e a área técnica alega que apenas no fechamento são comunicados de um novo contrato. Para os problemas identificados foi proposta uma melhoria a fim de que possa contribuir para o aumento da motivação, como também no desenvolvimento de um melhor trabalho em equipe.

Palavras-chave: Integração Interdepartamental. Consultoria. Melhoria.

*The overall objective of this work is to propose improvements in the integration between technical and commercial departments in a business consulting firm. Interdepartmental integration is important for improving internal communication and reducing systematic errors that can occur when integration fails. The study seeks to understand these concepts and to apply them in a consultancy, justifying the accomplishment of the present study. In the consulted study it was possible to: identify that the commercial department does not consult the technical department at the time of the negotiation, generating marketing errors; There is little interest of the technical department in knowing the progress of the negotiations and sales funnel; And the technical area claims that only in the closing are communicated of a new contract. For the problems identified, an improvement was proposed in order to contribute to the increase of motivation, as well as the development of better teamwork.*

*Keywords: Interdepartmental Integration. Consulting. Improvement.*

## 1 INTRODUÇÃO

No século XXI a economia capitalista caracteriza-se pelo seu caráter global. As fronteiras dos países, segundo Ianni (1998), foram superadas pela crescente integração do mundo por meio da *internet* e da evolução dos meios de comunicação e transporte. E estas mudanças impactam na gestão das empresas.

Na gestão das empresas a integração é necessária para uma eficiente comunicação interna e colaboração entre os departamentos. Crosby (1993) ressalta que o modelo departamental/funcional de gestão se configura como fator que dificulta a integração, pois atrapalha uma comunicação eficiente.

A integração, portanto, tem duas vertentes: a colaboração e a comunicação. Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) e Camarinha-Matos et al. (2009) definem a colaboração como um processo em que entidades compartilham informações, recursos e responsabilidades, em conjunto, planejando, implantando e avaliando um programa de atividades para alcançarem um objetivo comum.

A outra vertente da integração que é a comunicação se faz necessária em qualquer organização e é por

meio dela que o poder dentro das organizações se estabelece. A comunicação organizacional estreita os laços e difunde as informações internamente e para o mercado. Assim como pode construir uma imagem, pode também destruir quando não for bem trabalhada, articulada, planejada e tratada estrategicamente. Para Torquato (2003), “a comunicação interna, portanto, deve ser entendida como um feixe de propostas bem encadeadas, abrangentes” para que flua através das formalidades e mesmo, quando bem articulada, pelas informalidades.

Para Ruggiero (2002), a qualidade da comunicação é derivada de alguns pontos considerados de suma importância, são eles: 1) Prioridade à comunicação: qualidade e *timing* da comunicação assegurando sintonia de energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa; 2) Abertura da alta direção: disposição da cúpula de abrir informações essenciais garantindo insumos básicos a todos os colaboradores; 3) Processo de busca: proatividade de cada colaborador em buscar as informações que precisa para realizar bem o seu trabalho; 4) Autenticidade: verdade acima de tudo, ausência de “jogos de faz de conta” e autenticidade no

1 - Graduando em Tecnologia de Processo Gerenciais do IFSP – São Carlos. < daud.melo@ifsp.edu.br >.

2 - Graduando em Tecnologia de Processo Gerenciais do IFSP – São Carlos. < tiago.felipe@ifsp.edu.br >.

3 - Professor da Área de Gestão do IFSP – São Carlos. < jose.andrade@ifsp.edu.br >.

4 - Professor Substituto da Área de Gestão do IFSP – São Carlos. < flav976@gmail.com >.

relacionamento entre os colaboradores assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em times; 5) Foco em aprendizagem: garantia de efetiva aprendizagem do que é comunicado, otimizando o processo de comunicação; 6) Individualização: consideração às diferenças individuais (evitando estereótipo e generalizações) assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa; 7) Competências de base: desenvolvimento de competências básicas em comunicação (ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais) assegurando qualidade das relações internas; 8) Velocidade: rapidez na comunicação dentro da empresa potencializando sua qualidade e nível de contribuição aos objetivos maiores; e 9) Adequação tecnológica: equilíbrio entre tecnologia e alto contato humano assegurando evolução da qualidade da comunicação e potencializando a força do grupo.

Neste estudo de caso a empresa estudada está inserida nessa realidade, precisa adaptar-se a ela e entendê-la para se manter competitiva. Nesse sentido, procura-se elucidar a seguinte questão: como se dá a integração interdepartamental nessa empresa e como ela pode contribuir para melhorar a comercialização de produtos e serviços por ela oferecidos?

Em observação executada na empresa, notou-se que o processo de venda atual resulta em um aumento de benefícios oferecidos aos clientes que estão fora do planejado no pacote de serviços comercializados pela empresa, além de ser ofertado pelos Consultores Comerciais produtos que não suprem a necessidade do cliente.

Após coleta de dados sobre o processo de venda e transmissão do projeto comercializado ao Departamento Técnico, foi detectada a necessidade de propor uma melhoria na integração entre os departamentos.

Diante desse contexto, o objetivo deste trabalho é propor melhorias na integração entre os departamentos técnico e comercial em uma empresa de consultoria. As principais dificuldades são: identificar os erros na hora da comercialização dos projetos; definir as principais dificuldades comerciais na identificação das necessidades dos clientes; e mapear a integração entre os departamentos comercial e técnico.

## 2 CASO APLICADO NA EMPRESA

A empresa estudada foi criada no ano de 2004, por um grupo de alunos e professores da Fundação Getúlio Vargas (FGV) com experiências em diversos setores, que decidiram unir forças, conhecimentos e experiências com a finalidade de apoiar as empresas de pequeno e médio porte. Hoje, a empresa, sediada em São Carlos (SP), elegeu o *franchising* como estratégia de expansão de sua rede de escritórios, ou seja, seus principais fornecedores são justamente os profissionais qualificados que garantem a qualidade dos serviços prestados.

Ademais dos profissionais prestadores de serviço, pode-se mencionar também como principais fornecedores externos os *softwares* de gestão necessários para desenvolvimento dos projetos.

A consultoria trabalha com projetos. Entende-se por projeto, segundo o PMI (2013), como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir. Um projeto também poderá ser encerrado se o cliente (cliente, patrocinador ou financiador) desejar encerrá-lo.

A Consultoria atende em grande parte empresas familiares, que somam cerca de 98% de seus clientes. Estes iniciam a partir de uma estrutura pequena e, graças ao sucesso do negócio, vão se expandindo e tomando corpo de empresas maiores. Para que este crescimento ocorra de forma estruturada, a Consultoria Empresarial presta todo suporte, substituindo a contratação de profissionais específicos para a gestão dos negócios. Já foram atendidos mais de 6.000 clientes em todo território nacional.

Tendo como foco na proposta de trabalho a análise dos Departamentos Comercial e Técnico, a Figura 1 mostra a interação entre os dois departamentos.

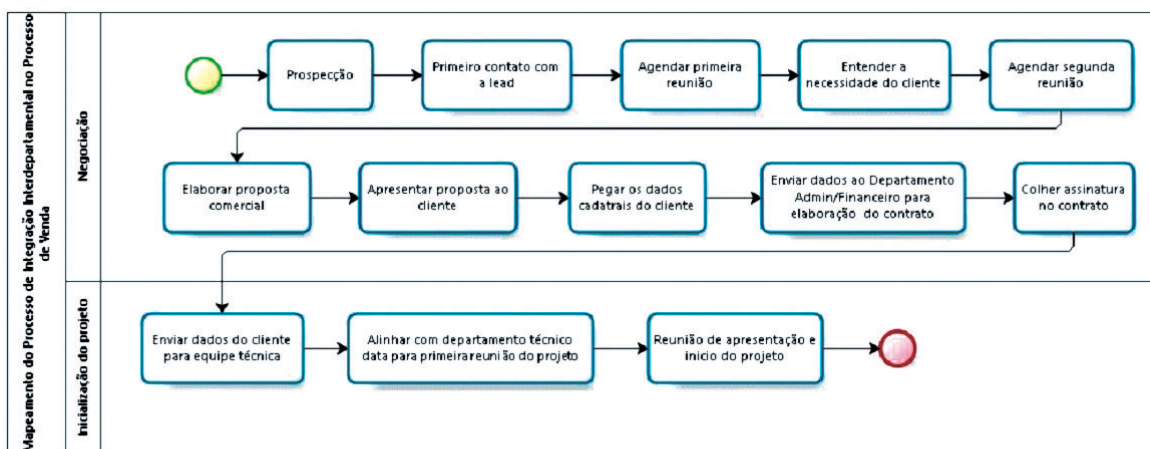


Figura 1 – Propostas de Melhoria. Fonte: Elaborado pelos autores

Detalhando a Figura 1, as principais atividades do Departamento Comercial são desenvolver e conduzir as atividades inerentes ao processo de vendas de projetos de consultoria. Envolvendo ainda:

- Identificar público alvo visando vendas assertivas;
- Alavancar as vendas de projetos fortalecendo a marca;
- Prospectar novos clientes para vendas de projetos;
- Visitar clientes;
- Agendar e conduzir reuniões;
- Elaborar propostas comerciais baseadas nos produtos a serem oferecidos;
- Conhecer os produtos internos para poder alinhar à necessidade do cliente;
- Fazer *follow up* com os clientes potenciais;
- Concluir vendas;
- Conferir contratos e coletar assinaturas do mesmo;
- Acompanhar periodicamente os serviços em execução nos clientes (*follow up*);
- Treinar e desenvolver novos funcionários da equipe; e
- Manter arquivos de histórico dos trabalhos realizados em sistema CRM (*Customer Relationship Management*).

A principal atividade do Departamento Técnico é prestar consultoria administrativa às organizações, realizando diagnósticos e análise dos processos, planejamento estratégico e desenvolvimento de trabalho, a fim de propor alternativas e soluções à direção da empresa cliente. Também são suas atividades:

- Desenvolver, planejar, executar e controlar os projetos dos clientes com foco em resultados (qualidade e prazos) visando a satisfação do cliente;
- Planejar e conduzir reuniões periódicas junto aos clientes;
- Atendimento aos clientes via telefone ou e-mail, caso necessário;
- Preparar e ministrar treinamentos aos clientes inerentes aos assuntos relacionados com os projetos;
- Propor melhorias agregando com as metodologias existentes;
- Organizar pasta com todos os trabalhos realizados nos clientes (manter acessível para quando necessário);
- Treinar e desenvolver novos funcionários da equipe;
- Apresentar relatórios;
- Alimentar e manter o sistema atualizado;
- Realizar apresentações periódicas aos clientes.

## 2.1 Metodologia Aplicada

Quanto aos objetivos da pesquisa, o caso pode ser classificado como exploratório, descritivo e qualitativo, de acordo com Gil (1999), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito ou possibilitar a construção de hipóteses. Ela utiliza entrevistas com pessoas que possuem experiências práticas com o problema pesquisado, envolve levantamento bibliográfico e análise de exemplos que ajudem a compreensão.

Já a pesquisa descritiva procura descrever um fenômeno ou característica de determinada população além de estabelecer relações entre variáveis, utiliza técnicas padronizadas para a coleta de dados, em geral assume a forma de levantamento.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois segundo Gil (1999), a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.

A obtenção de dados foi executada por meio de uma entrevista não estruturada, com o gerente e um colaborador de cada departamento (Comercial e Técnico), visando entender quais são suas maiores necessidades, dificuldades e falhas na integração entre os departamentos.

Também foi observado diretamente a sistemática do processo de integração dos departamentos. Segundo Lakatos e Marconi (1992), a observação direta intensiva é um tipo de observação que “[...] utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

## 3 DESCRIÇÃO DOS PROBLEMAS ENCONTRADOS NOS DEPARTAMENTOS

A entrevista com o gerente e um colaborador de cada Departamento (Comercial e Técnico) foi realizada, para que dados fossem obtidos, possibilitando maior clareza no que concerne às necessidades, dificuldades e falhas na integração entre os departamentos. Com a entrevista não estruturada e o tratamento das informações relevantes, foram obtidos os resultados listados abaixo.

Os técnicos responderam:

> Em relação aos maiores erros na hora da comercialização dos serviços de consultoria, constatou-se que:

- O Departamento comercial não consulta o Departamento técnico na hora da negociação;
- O consultor comercial oferta serviços para os quais não há *know-how* para atender;
- Precificação incorreta, o consultor comercial oferta produtos e serviços agregados (produtos e serviços os quais a ajuda de parceiros e terceiros seria necessária) com valores baixos (insuficiente para remunerar os serviços de terceiros);

> Em relação aos problemas enfrentados na execução do projeto, relacionados a venda errada:

- Os produtos vendidos não corresponde com a necessidade do cliente;
- Rentabilidade de carteira baixa (isso é visto pelo indicador: valor do consultor versus o que ele atende);
- Promessas comerciais impossíveis de se atender.

> Em relação à comunicação interdepartamental:

- Consultor Técnico e Gerente Técnico classificaram como ruim a comunicação interdepartamental, alegando que apenas no fechamento são comunicados de um novo contrato.

> Em relação à colaboração interdepartamental:

- Consultor Técnico e Gerente Técnico classificaram como ruim a colaboração interdepartamental, afirmando nunca haver ações conjuntas entre os Departamentos Técnico e Comercial.

Os colaboradores entrevistados do Departamento Comercial responderam:

> Em relação às dificuldades interna na hora da comercialização dos serviços de consultoria:

- Os entrevistados afirmaram faltar suporte do Departamento Técnico;
- A falta de Procedimentos Operacionais Padrão (POP's);
- Indicaram, também, a dificuldade em relacionar os produtos que podem ser vendidos.

> Em relação às dificuldades externas na hora da comercialização dos serviços de consultoria:

- Termos técnicos e jargões empresariais;
- Detalhamento e especificidades do projeto;
- Identificação da real necessidade (visto que os empresários expõem a rotina e as falhas); e
- Identificação das falhas sistêmicas e seus reflexos.

> Em relação à comunicação interdepartamental:

- Consultor Comercial e o Gerente Comercial classificaram como ruim a comunicação interdepartamental, alegando também que há pouco interesse do Departamento Técnico em saber o andamento das negociações e funil de venda.

Por fim, em relação à disposição do Departamento Técnico em colaborar nas vendas, os colaboradores da área comercial classificaram como ruim a disposição dos Técnicos em colaborar com o processo de vendas.

#### 4 PROPOSTAS DE MELHORIA

O Quadro 1 faz um resumo das três propostas de melhoria baseadas nas coletas de dados realizadas:

- Abertura da alta direção: disposição da cúpula de abrir informações essenciais garantindo insumos básicos a todos os colaboradores;
- Autenticidade: verdade acima de tudo, ausência de “jogos de faz de conta” e autenticidade no relacionamento entre os colaboradores assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em times;
- Foco em aprendizagem: garantia de efetiva aprendizagem do que é comunicado, otimizando o processo de comunicação;

Quadro 1– Propostas de Melhoria. Fonte: Elaborado pelos autores

Proposta	Motivo
Envolver os consultores técnicos no processo de venda, mapeando aqueles que possuem disponibilidade na agenda e equilibrando a quantidade de projetos em andamento por consultor.	O Departamento comercial não consulta o Departamento técnico na hora da negociação; e o consultor comercial oferta serviços os quais não há <i>know-how</i> para atender
Incentivo financeiro aos Consultores Técnicos, oferecendo a estes uma porcentagem do contrato fechado em colaboração com os Consultores Comerciais	Consultor Comercial e o Gerente Comercial classificaram como ruim a comunicação interdepartamental, alegando também que há pouco interesse do Departamento Técnico em saber o andamento das negociações e funil de venda.
Realização de reuniões quinzenais entre os dois departamentos (Comercial e Técnico), com a participação da gerência até o nível auxiliar, promovendo melhor comunicação e colaboração interdepartamental e o compartilhamento de informações	Consultor Técnico e Gerente Técnico classificaram como ruim a comunicação interdepartamental, alegando que apenas no fechamento são comunicados de um novo contrato.

- Individualização: consideração às diferenças individuais (evitando estereótipo e generalizações) assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento interdepartamental; e
- Competências de base: desenvolvimento de competências básicas em comunicação (ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais) assegurando qualidade das relações internas.

#### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A integração interdepartamental deficiente no processo de venda resulta em um aumento de benefícios oferecidos aos clientes que estão fora do planejado e a oferta de produtos que não suprem a necessidade do cliente.

Para detectar esta falha na integração mapeou-se as principais dificuldades comerciais para identificar as necessidades dos clientes, por meio de entrevistas não estruturadas, as quais nortearam o desenvolvimento das propostas de melhorias, abordando aspectos identificados no referencial teórico.

Além de atingir o objetivo do trabalho, as melhorias propostas podem agregar nos seguintes sentidos:

- Melhoria da motivação: os consultores técnicos podem se motivar financeiramente, visto que poderão ganhar com o fechamento do projeto. Já os consultores comerciais se motivam pelo possível aumento nos fechamentos, visto que as análises feitas pelo consultor técnico impulsionam as vendas.
- Melhoria do trabalho em equipe: com as constantes reuniões interdepartamentais e interação do consultor comercial e técnico será possível proporcionar um aumento do trabalho em equipe, estabelecendo objetivos em conjunto.

Diante do que foi exposto conclui-se a aplicabilidade das melhorias propostas trazendo os benefícios agregados a implantação das mesmas.

#### REFERÊNCIAS

CAMARINHA-MATOS, Luis M.; AFSARMANESH, Hamideh. A modeling framework for collaborative networked organizations. In: **Network-centric collaboration and supporting frameworks**. Springer US, 2006. p. 3-14.

CAMARINHA-MATOS, Luis M.; AFSARMANESH, Hamideh; GALEANO, N.; MOLINA, A. Collaborative networked organizations– Concepts and practice in manufacturing enterprises. **Computers & Industrial Engineering**, v. 57, n. 1, p. 46-60, 2009.

CROSBY P. **Integração**: qualidade e recursos humanos para o ano 2000. São Paulo: McGraw Hill, 1993.

GIL, A. C.. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IANNI, O. **Globalização e neoliberalismo**. São Paulo em perspectiva 12.2 (1998): 27-32.

LAKATOS, E. M.; DE ANDRADE MARCONI, M.. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa

bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 2001.

PMI. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. Guia PMBOK, 5 ed., EUA: Project Management Institute (PMI), 2013.

RUGGIERO, A. P.. **Qualidade da comunicação interna.rh.com.br**. (08/10/2002) Disponível em:<<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3388/qualidade-da-comunicacao-interna.html>>. Acesso em: 05 maio 2016.

TORQUATO, F. G.. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem**: Fundamentos da Nova Empresa. São Paulo: Pioneira – Thohmson Learning, 2003.