



FACULDADE NATALENSE PARA DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE  
DO NORTE

MBA em Gestão Estratégica de Negócios – Turma 6

TATIANE BONAZZA VENTURA

### **ESTUDO DE CASO**

**Conflito Vendas x Almoxarifado: Desafios para Marcelo Matias**

Natal, fevereiro 2011

TATIANE BONAZZA VENTURA  
Gerente de Varejo  
Graduada em Marketing e Vendas

**ESTUDO DE CASO**  
**Conflito Vendas x Almoxarifado: Desafios para Marcelo Matias**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão Estratégica de Negócio apresentado ao Programa de Pós Graduação da Faculdade Natalense para Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito para obtenção do Diploma de conclusão.  
Orientador: Prof. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti

Natal, fevereiro 2011

## **Conflito Vendas x Almoxarifado: Desafios para Marcelo Matias**

### **Introdução**

As Empresas cada vez mais estão buscando entender o comportamento do consumidor e saber como este pode ser influenciado no processo de compra, saber sua opção de consumo no mercado ou na prateleira, aquele produto que mais identifica e atende suas necessidades, mas para isto uma série de recursos, além do próprio produto são utilizados como forma de influenciar o comportamento do consumidor, estes muitas vezes são resultantes de estudos e pesquisas que visam verificar que variáveis estão mais sujeitas a estimular ou não o processo de decisão para a compra.

A cada ano que passa o mercado fica mais competitivo do ponto de vista de preço, prazo para parcelamento, variedades e diferenciais de produtos, o que realmente vai fazer a diferença é o serviço prestado, o atendimento individualizado. O atendimento é visto como um grande diferencial nesse processo, saber ouvir as necessidades do cliente, oferecer soluções, identificar seu potencial, surpreender, estar atento as oportunidades e fechar novos negócios. O cliente tem que sentir-se seguro e satisfeito com sua compra, só assim retornará a loja e com certeza irá indicar para conhecidos ou familiares. Com essa realidade as empresas começam a preparar suas equipes para tornar-se competitiva, fazer seu publico interno comprar seus produtos, e quando isso acontece a relação cliente/produto/serviço e colaborador fica mais fácil e natural, muitas já estão comprando essa idéia, porem não é um trabalho tão simples de ser implementado, muitas vezes vai de encontro à cultura da empresa, da cidade ou até mesmo de alguns segmentos de mercado.

### **Os Dilemas de Marcelo Matias**

A historia de Marcelo gerente do almoxarifado a mais de 14 anos é apenas uma amostra de como colaboradores com mais tempo de empresa precisam adaptar-se a essa nova realidade, mostrando-se resistente e inseguro a mudanças de comportamento e atribuições, gerando inquietação ou até mesmo desmotivação por acharem que estão sendo prejudicados por sua forma de atuação e desempenho.

Então como fonte de pesquisa apresenta-se a pergunta: Que ações organizacionais podem ser feitas para apoiar essa mudança e/ou entendimento? Como fazer com que o Recursos Humanos tenham uma maior integração a esses colaboradores? Como minimizar a insegurança, resistência e até mesmo a desmotivação desses colaboradores? Esses são os desafios.

## **O Contexto**

Marcelo Matias é um dos funcionários mais antigos. Ele iniciou na Empresa em 1996 na função de auxiliar de almoxarifado. Pela sua habilidade no desempenho de suas atividades, como também na confiança adquirida, foi promovido a gerente de almoxarifado e permanece nesta função já há 14 anos. Durante todo esse tempo, Marcelo foi sendo referência não só pelo seu trabalho, mas também pela seriedade, postura firme que desde então eram um dos requisitos indispensáveis. E uma empresa que comercializa produtos de alto valor é indispensável à responsabilidade, cuidado no manuseio e posicionamento no estoque. E neste quesito os diretores tinham a total confiança nele e conseqüentemente, em sua equipe de trabalho. Com o mesmo conceito que ele cuidava dos produtos ele coordenava sua equipe de 11 auxiliares num simples gesto mecânico.

Em oportunidades distintas seus diretores sempre o tinham como referência em organização, desempenho e produtividade.

Mas com o passar do tempo, com a mudança de comportamento do consumidor e do mercado, além dessas atribuições de Marcelo ser indispensável outras estavam por vir, como por exemplo: o entendimento de que além de um estoque controlado e organizado, os produtos deveriam estar bem expostos no Show Room da loja, no menor tempo possível suprimindo a demanda, o entendimento de que mesmo não atendendo diretamente o cliente seu trabalho faz parte do processo, para que o cliente entre na loja encontre o que procura e saia satisfeito. Não só Marcelo, mas seus auxiliares com o compromisso de atender as solicitações da loja com a mesma prioridade dada ao controlar e organizar o almoxarifado, tendo como finalidade de atender o cliente o mais breve e satisfatoriamente possível. Outro impasse estava na “competição” do setor de almoxarifado em relação ao setor de vendas o que favorecia o sentimento de desmerecimento por parte dos auxiliares complicando ainda mais essa relação entre setores, onde o prejudicado maior é sempre o cliente.

Muitas vezes a expressão da face de Marcelo estava mostrando sua insatisfação em entender essa mudança, como também seu corpo falava demonstrando um cansaço muito grande. Por algumas vezes foi pego reclamando do excesso de trabalho, reclamou da equipe de frente (vendas) por solicitar seus serviços exigindo maior presteza, reclamou da diretoria por exigir nova postura, reclamava na presença de seus auxiliares fazendo com que tivessem a mesma postura de seu líder.

Marcelo é apenas um exemplo dentre outros que estão vivenciando a mesma situação, apenas com nível básico escolar, com pouca instrução, acostumados a fazer apenas o que lhe é imposto, sem gerar criatividade ou mudanças, com o título de gerente, mas com atribuições de encarregado sem muita autonomia ou poder de decisão.

A Empresa vem mudando sua política de gestão de pessoas que demonstrava a preocupação com seus colaboradores, independente da produtividade e do desempenho, agora também passa a exigir mudanças de comportamento e de visão, vem tentando adotar métodos de acompanhamento e treinamento através de empresas contratadas para prestar assessoria neste sentido, mas de muito não estão valendo, vai de encontro sua própria cultura que também está sendo mudada, como também lidando com pessoas que já estão fora das atualidades há anos.

## **A Infonorte**

A Infonorte é uma empresa do Ceará, com mais de 20 anos de mercado, referencia em informática e produtos eletrônicos, bem conceituada no mercado pela variedade, forma de pagamento e seu próprio nome é uma referencia, com cinco filiais, destacando pela pronta entrega e conquistando uma excelente clientela. Integra o Grupo Varejo, uma associação reconhecida nacionalmente, formada por 8 empresas especializadas em informática de Estados distintos, que visa negociar, junto aos fornecedores, condições diferenciadas que beneficie ainda mais os clientes. Constantemente são feitos investimentos, na logística e na modernização das lojas, garantindo assim, mais agilidade, conforto e segurança para os clientes. Em pesquisas realizadas em 2010, a confiança adquirida fez a população citar a Infonorte como a empresa mais lembrada, na categoria "Produtos de Informática". Tem orgulho de ser uma Empresa tipicamente cearense e está posicionada entre os 100 maiores contribuintes de ICMS do Estado.

## **A Política de Gestão de pessoas da Infonorte**

As políticas de gestão de pessoas da Infonorte não favorecem a integração entre os diferentes setores da empresa ou até mesmo da própria loja, existindo uma “competição”, onde os auxiliares de almoxarifado sentem-se desmerecidos em relação à equipe de vendas, esse pensamento já está tão forte na mente dos envolvidos que até os novatos colocam-se nessa posição de desmerecimento (falta de reconhecimento), ficando desmotivados com pouco tempo de empresa. Um dos motivos que esse sentimento desencadeia, é que o setor de vendas sempre é favorecido com campanhas de vendas repassada pelos fornecedores muitas vezes sendo pago em dinheiro ou até mesmo com produtos do fornecedor que está desenvolvendo a Campanha. Para o fornecedor não é interessante repassar essa verba para a equipe de apoio (auxiliares de almoxarifado) porque para eles quem faz vender o produto é o setor de vendas (vendedores) e não todos envolvidos. A Empresa preocupa-se com essa situação, em alguns momentos desembolsa financeiramente campanhas para motivar a equipe por completo, mas reflete positivamente somente durante o período de campanha, passando o período voltam à estaca zero. Outro motivo é que o setor de vendas além do salário comercial recebe comissões sobre as vendas referente ao mês corrente, podendo assim fazer no final do mês um salário mais atrativo, onde o setor de almoxarifado recebe apenas o salário comercial. Alguns relatos como da Dona Neuza (ASG) que questiona porque a empresa não favorece os auxiliares com cesta básica? Ricardo (auxiliar) questionou uma forma de premiação por desempenho? Bruno (supervisor do almoxarifado) questiona premiação por manter o estoque batido, ou seja, sem furos, furtos ou erro de procedimento? Como outras idéias já foram solicitadas, mas sempre o que tem como resposta é que não se torna viável para empresa, informação passada pelo setor de recursos humanos junto com diretor administrativo. O RH é o responsável pela integração, acompanhamento, desenvolvimento e motivação dos colaboradores, mas não consegue estabelecer uma forma de acabarem com esse comportamento e sentimento dos auxiliares.

Marcelo com suas atribuições, não tem participação no recrutamento e seleção de sua equipe de trabalho, esses são escolhidos somente pelo setor de RH, por algumas vezes ouve questionamento de Marcelo pela escolha e contratação do novo integrante de sua equipe.

O RH além da integração dos seus colaboradores também tem como desafio o descobrimento de talentos para que possam transmitir aos novos entrantes conhecimentos acumulados na vida profissional, à valorização das experiências adquiridas na empresa e a preparação dessa equipe de trabalho para as mudanças de mercado e de comportamento do consumidor.

## **O problema**

Marcelo resiste em entender essa mudança porque seu desempenho continua atendendo as necessidades da empresa em relação à organização e controle. Foram tantos anos com essa postura que é muito difícil para ele conseguir visualizar ou até mesmo vislumbrar alternativas, outras saídas. O mudar na verdade, significa o refazer, recomeçar o que não é fácil para um colaborador que já está engessado com práticas antigas. A Empresa reconhece que precisa mudar seu posicionamento em relação a esses colaboradores com a mesma postura e visão de Marcelo, mas depara-se com colaboradores com anos de experiência e dedicação a ela, o que se torna inviável renovar o quadro de funcionários. Quantos vestem a camisa da Empresa? Quantos dedicam seu trabalho mantendo tudo organizado e seguro? O que estamos fazendo para que esses colaboradores tenham esse entendimento de mudança e cooperação? Refletindo a empresa, preocupada com que atitude tomar para mudar essa situação.

Entretanto, há responsabilidade desta Empresa: diversos funcionários com muitos anos de serviços acostumados a desenvolver seu trabalho de forma organizada e segura, sem preocupar-se que seu trabalho faz parte ao atendimento do cliente, sem preocupa-se com a relação interpessoal de sua equipe de trabalho, e agora cobrando para essa mudança de realidade. Como também comodismo desses colaboradores em não buscar atualizar-se junto a cursos ou até mesmo formação acadêmica.

## **NOTAS DE ENSINO**

### **Fonte dos Dados**

Os dados primários foram obtidos através da observação e de entrevistas realizadas com os gestores e funcionários da Empresa Infonorte, bem como o próprio Marcelo Matias. Tanto a Empresa como o nome dos colaboradores informados são

fictícios, pois, não foi permitido pela Empresa a divulgação de seu verdadeiro nome como de seus colaboradores, porem sua historia è real e o caso contado em sua integra.

### **Sugestões para discussão do caso**

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração e marketing. A metodologia indicada deverá iniciar: a) discussão sobre as questões de integração, conceitos e fatores mercadológicos e organizacionais relativos ao tema; b) leitura individual e discussão em pequenos grupos; c) levantamento de soluções para as situações-problema; d) discussão das alternativas em plenária; e) fechamento com orientações conceituais e procedimentais pelo professor.

### **Objetivos educacionais**

O Caso de Marcelo Matias tem como objetivo levar os alunos a refletir sobre a problemática das empresas com muito tempo de mercado, não como um processo individual, mas como um fenômeno organizacional, neste caso, decorrente das políticas de recursos humanos da organização. Pretendem desenvolver nos alunos: a) reflexões sobre a problemática das empresas no mercado atual, identificando fatores mercadológicos e organizacionais; b) reconhecimento da interface das políticas de recursos humanos e significado da mudança de postura para os funcionários; c) reconhecimento da importância dos programas de treinamento; d) gerar entendimento das ações do RH e seus impactos na qualidade do atendimento, como estratégia de marketing interno no que diz respeito aos colaboradores da Empresa; e) análise crítica das referências teóricas sobre o tema; f) possibilidade de articular o conhecimento adquirido com a realidade.

### **Alternativas para análise do caso**

Para compreensão dos impactos da problemática da mudança de comportamento no âmbito organizacional, uma questão de partida para discussão em plenários poderia ser: Qual a eficácia de um bom programa de marketing interno pode influenciar no atendimento ao cliente externo?

Segundo Souza e Santos (1992) o endomarketing por si só não é capaz de trazer resultados positivos para a empresa. Ele é resultado de uma filosofia criada para tratar os relacionamentos do empregado com a empresa, reforçando condições de motivação e participação, agindo mais ao nível de cultura organizacional. O sucesso ou fracasso de um modelo estratégico fundamentado na participação e no engajamento dos empregados dependerá em muito, da congruência dos interesses desses com os da empresa e do retorno que ambos obterão.

Conforme Brum (2003) o marketing interno é todo um processo realizado na empresa que vai desde a seleção, motivação, treinamento; que são as condições necessárias ao desenvolvimento do trabalho, estímulos; benefícios, planos de carreira, até a construção e manutenção da comunicação interna, de modo a disseminar os valores e objetivos da organização, ouvir sugestões e reclamações e não apenas vender idéias e formas de trabalhar.

BRUM, afirma ainda que uma série de questões relacionadas à economia e a própria relação capital/trabalho levaram as empresas a mudar o foco para a conquista e conservação do cliente através de um ótimo atendimento, e para que esse atendimento se torne perfeito faz-se necessário pensar primeiro na mudança de comportamento do funcionário. Um funcionário motivado, que recebe da empresa na qual trabalha, educação, carinho, atenção, torna-se bem preparado, bem informado, criativo, feliz e transmite essa paixão na hora do atendimento ao cliente. E é essa paixão que vai fazer a diferença, o resultado da associação do ambiente com o diferencial humano que provoca no cliente uma boa surpresa e conseqüentemente a fidelização deles por parte da empresa.

Grandes grupos empresariais e empresas de médio porte ainda hoje não se preocupam em cuidar e conduzir bem da comunicação interna. Esquece-se de manter todos os funcionários informados sobre os planos, projetos, sobre a cultura da própria empresa, não se vendem para os seus próprios funcionários. E por não existir investimento no marketing interno das empresas, esse descuido acaba por desmotivar o funcionário, que se sente muitas vezes “traído”. Menshhein (2007) relata que, “Saber conquistar o cliente interno é um dos diferenciais de maior valor para as empresas, também demonstrando que o sucesso deve ser iniciado dentro de casa”. Entende-se que os primeiros clientes estão dentro da organização e que, por exemplo, num lançamento

de uma campanha, a idéia precisa ser vendida, primeiro ao funcionário, porque é ele quem está diretamente envolvido com a organização e depois para as pessoas que estão do lado de fora, campanhas internas são importantes, pois, os primeiros clientes, os funcionários podem passar informações para outras pessoas, fora da empresa e permitir que os produtos cheguem aos consumidores (MENSHEIN, 2007).

É possível dizer que o líder tem papel fundamental no auxílio do aumento da energia motivacional nos liderados, e manter essa energia. Se por um lado é impossível motivar alguém, por outro lado é muito fácil desmotivar uma pessoa. Portanto o líder através fundamentalmente de uma comunicação correta e de um adequado esforço de reconhecimento, precisa estar constantemente preocupado em manter a motivação de seus liderados. E quando o líder está desmotivado, que influência pode causar em sua equipe?

Como a motivação está estreitamente voltada para o atendimento das necessidades individuais do homem (Aquino, 1981), cabe ao administrador está consciente da sua função de motivar os subordinados, para que a empresa possa atingir de maneira mais eficaz os seus objetivos.

Cabe a ele também preocupar constantemente com aspecto da motivação preventiva, ou seja, ele deve provocar motivos satisfatórios para que os subordinados trabalhem motivados. Torna-se incomodo para o administrador quando ele é surpreendido por funcionários em situações de descontentamento, por não ter planejado seu sistema motivacional. A prática da motivação corretiva, nestas situações, torna vulnerável o trabalho do administrador, expondo-o a situações por vezes não muito comodas (Claret, 1998).

Ao analisar a relação entre liderança e motivação, Bergamini (1994, p.105) constata que “esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito”. A autora salienta, entretanto, que a função do líder não é motivar seus liderados, pois, a motivação é uma força intrínseca, mas cabe ao líder manter seus liderados motivados. Esta proposta baseia-se na premissa de que “quando aceita um novo emprego, as pessoas, em geral, estão cheias de esperanças e acalentam expectativas, sendo, por isso, depositarias de um rico manancial de motivação” (BERGAMINI 1994, p.105).

Em face disto, pode ampliar as discussões para o âmbito organizacional, reconhecendo os paradoxos e as contradições da problemática.

A empresa não deve perder o foco, precisa de inovação, mudança de comportamento, entretanto, deve manter a organização e a segurança de seus produtos e serviços.

A Infonorte deve pensar na reestruturação do setor de recursos humanos de forma a dar conta das demandas organizacionais e individuais na área, demonstrando mais claramente sua preocupação com o atendimento dos clientes internos e externos, entretanto de forma sistematizada e estratégica.

### **Questões para discussão**

- 1) Com base nas características da empresa, identifique o significado da mudança de comportamento para os colaboradores e os impactos deste no âmbito organizacional.
- 2) Qual a interface das políticas de recursos humanos e o significado da relação cliente interno e externo para os colaboradores da empresa?
- 3) Aponte 3 alternativas de ação condizentes para melhorar o relacionamento entre as equipes de vendas e almoxarifado
- 4) Imagine-se como o gerente geral da loja. Que desafios você poderia lançar para Marcelo e sua equipe?
- 5) Escreva um e.mail para Marcelo procurando incentiva-lo a uma mudança de atitude. [marcelo.almox@infonorte.com.br](mailto:marcelo.almox@infonorte.com.br)

## **Biografia**

AQUINO, C. P, Adminidtracao de Recursos Humanos: Uma introducao. Sao Paulo. Atlas, 1981.

BERGAMINI, C. W., Motivacao nas Organizacoes. 4 ed. Sao Paulo: Atlas, 1997.

BRUM, Analisa de Medeiros. Um Olhar sobre o Marketing Interno. 3. ed. Porto Alegre: L & PM, 2003. 160 p.

CLARET, M., A essencia da Motivacao. Ed. Martin Claret, 1998.

MENSHHEIN, Rafael Maurício. Marketing Interno. Março. 2007. Disponível em: Acesso em: 8 set. 2008

SOUZA. A.; SANTOS, G. Endomarketing: Consideracoes teoricas e praticas de uma estrategia de integracao. In: ANPAD, Marketing, canela, v.5,p 116-129, set. 1992.