

**UNIVERSIDADE CATÓLICA
PORTUGUESA . PORTO**
FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO

GESTÃO

Modalidade de Trabalho

Relatório de Estágio

Tema

O Controlo da Força de Vendas na Auto Sueco

Nome Aluno

João Nuno Vilaverde e Cunha

Data

Julho/2013





CATÓLICA

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA | PORTO
Faculdade de Economia e Gestão

O CONTROLO DA FORÇA DE VENDAS NA AUTO SUECO

JOÃO NUNO VILAVERDE E CUNHA

ORIENTAÇÃO: PROF. DR.^a SUSANA COSTA E SILVA

JULHO / 2013

Trabalho Final de Mestrado submetido no cumprimento parcial dos requisitos para o Grau de Mestre em Gestão da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à orientadora, Professora Dr.^a Susana Costa e Silva, por todo o apoio prestado ao longo do período em que durou a elaboração deste trabalho e à receptividade em aceitar esta orientação, já a meio do estágio na Auto Sueco.

Agradeço também aos meus pais e irmã por estarem comigo em mais esta etapa da minha vida académica, nomeadamente por me incentivarem a ingressar neste segundo mestrado e todo o apoio que me deram na sua concretização.

Por fim, agradeço à Gabriela todo o apoio que me deu e o carinho e conforto que sempre demonstrou.

RESUMO

No contexto atual de grande contração da economia nacional, o mercado de venda de camiões tem sentido uma fortíssima diminuição ao nível do seu volume de vendas anual. Esta mudança de paradigma impele as empresas, que se dedicam à comercialização destes veículos, a uma mudança na sua estratégia. Essa mudança implica muitas vezes a introdução de novas formas de gestão do seu portfolio de clientes, bem como de controlo da sua força de vendas.

Este Trabalho Final de Mestrado na modalidade de Relatório de Estágio tem como objetivo a criação de um sistema para controlo da força de vendas na Auto Sueco, tendo por base a utilização de *software* de gestão do relacionamento com o cliente (CRM), nomeadamente o programa desenvolvido pela *Volvo Trucks: Customer Management*.

Este trabalho resulta de um estágio curricular realizado na unidade de venda de camiões da Auto Sueco Portugal.

Para desenvolvimento do sistema de controlo no contexto CRM foram abordados diferentes temas teóricos nomeadamente o marketing e o mercado *Business to Business*, o *Customer Relationship Management* e o Controlo da Força de Vendas. Relativamente ao primeiro e últimos temas teóricos, Mercado B2B e Controlo da Força de Vendas, os autores que estiveram na base do trabalho são Jobber e Lancaster (2009). No que diz respeito ao *Customer Relationship Management* o autor que esteve na base do trabalho foi Francis Buttle (2004).

Ainda no âmbito da abordagem teórica faz-se a interligação dos diferentes corpos teóricos no Modelo de Análise, explicando de que forma eles se relacionam entre si.

Posteriormente os temas teóricos são estudados à luz da realidade da Auto Sueco ou seja, de que forma é possível controlar a força de vendas em contexto de Mercado B2B e aplicando as ferramentas CRM.

Por fim, deixam-se algumas considerações sobre os pontos fortes e fracos da implementação do sistema de controlo na unidade de venda de camiões da Auto Sueco, deixando-se algumas sugestões de melhoria para o futuro e reforçando-se os aspetos mais positivos da iniciativa.

Palavras-chave: Controlo da Força de Vendas, *Customer Relationship Management*, Camiões.

ABSTRACT

In the current context of large contraction of the national economy, the truck selling market is experiencing a strong decreasing in its annual sales. This paradigm shift impels companies, engaged in this market, to make a change in its strategy. This change often involves the introduction of new ways of managing their portfolio of clients as well as control of their sales force.

This final work in the form of Master Internship Report aims to establish a system for monitoring the sales force in Auto Sueco, based on the use of customer relationship management (CRM) *software*, including the program developed by Volvo Trucks: Customer Management.

This work results from a curricular internship held in truck sales department of Auto Sueco Portugal.

To develop the control system, in a CRM context, different theoretical topics including marketing and market Business to Business, Customer Relationship Management and Sales Force Control were studied. For the first and last theoretical issues, Market B2B and Sales Force Control, the authors at the base of the work are Jobber and Lancaster (2009). With regard to the issue of Customer Relationship Management the basis was the work of the author Francis Buttle (2004).

Also within the theoretical approach, the interconnection of different theoretical approaches is made in the Analysis Model, explaining how they relate to each other.

Later the theoretical issues are studied in the light of the reality of Auto Sueco, namely how it is possible to control the sales force in the context of B2B Market and applying CRM tools at the same time.

Finally, some considerations are made about the strengths and weaknesses of the implementation of the control system in the trucks sales unit of Auto Sueco, leaving some improvement suggestions for the future and reinforcing the more positive aspects of the initiative.

Key-Words: Sales Force Control, Customer Relationship Management, Trucks.

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	10
2.	TRABALHO FINAL DE MESTRADO	11
2.1	Tipo e Tema	11
2.2	Objetivos.....	11
2.3	Orientação	12
3.	CARACTERIZAÇÃO DA AUTO SUECO LDA. E DO SEU MERCADO	13
3.1	Apresentação da Empresa.....	13
3.2	Organização da Força de Vendas na UNCAEI-PT	14
3.3	CRM na UNCAEI-PT	16
3.4	O Mercado da Venda de Camiões	20
4.	O MERCADO B2B, A LÓGICA CRM E O CONTROLO DA FORÇA DE VENDAS: ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	23
4.1	Marketing B2B	23
4.1.1	O mercado B2B versus B2C	23
4.1.2	O comportamento do cliente B2B	26
4.2	Gestão da Relação com o Cliente – CRM	34
4.2.1	Princípios CRM.....	34
4.2.2	CRM – <i>Software</i> e Automatização da Força de Vendas.....	36
4.3	Controlo da força de vendas	37
4.3.1	Força de Vendas: Controlo por Ações vs. Controlo por Resultados	38
4.3.2	Organização da Força de Vendas.....	40
4.3.2.1	Organização Geográfica.....	42
4.3.2.2	Organização por Produto	44
4.3.2.3	Organização Centrada no Cliente	45
4.3.3	Avaliação da Força de Vendas	46
5.	MODELO DE ANÁLISE	49
5.1	A importância do CRM no mercado B2B	49

5.2	O mercado B2B e o Controlo da Força de Vendas.....	52
5.3	O CRM e o Controlo da Força de Vendas	53
6.	OBJETIVO DE ESTUDO E METODOLOGIA	55
6.1	Objetivo	55
6.2	Metodologia.....	55
7.	DISCUSSÃO – IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLO DA FORÇA DE VENDAS NA AUTO SUECO.....	57
7.1	Estratégia	57
7.2	Objetivos e Motivações para a implementação de sistemas de controlo	58
7.3	Estudo e análise da atividade dos comerciais	59
7.4	<i>Customer Management</i> . Base de Dados e Ferramenta de Controlo.....	64
7.5	Controlo da Força de Vendas	70
8.	CONCLUSÕES	75
9.	BIBLIOGRAFIA.....	78
10.	ANEXOS.....	80
	ANEXO I – Manual de Ação para os Vendedores	80
	ANEXO II – Relatório Tipo de Controlo da Força de Vendas	84

Número de Palavras: 22.618

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1- Logo Auto Sueco Lda. (Fonte: Auto Sueco)	13
FIGURA 2 - Organograma UNCAEI-PT (Fonte: Auto Sueco)	15
FIGURA 3 - Organograma Força de Vendas (Fonte: Auto Sueco)	15
FIGURA 4 - Logotipo <i>Customer Management</i> (Fonte: Auto Sueco).....	16
FIGURA 5 - Matriz de Segmentação proposta pela <i>Volvo Trucks</i> (Fonte: <i>Customer Management</i> ,2011)	17
FIGURA 6 - Esquema de funcionamento da matriz de segmentação (Fonte: <i>Customer Management</i> ,2011)	18
FIGURA 7 - Roda de Serviços a oferecer ao cliente proposta pela <i>Volvo Trucks</i> (Fonte: <i>Customer Management</i> ,2011)	19
FIGURA 8 - Fases do processo de compra (Adaptado de: Jobber e Lancaster, 2009)	30
FIGURA 9 - Os 3 níveis de CRM (Adaptado de: Francis Buttle, 2004)	35
FIGURA 10 - Ciclo da Motivação dos Vendedores (Adaptado de: Vroom, 1964)	39
FIGURA 11 - O impacto dos sistemas de controlo na motivação dos colaboradores (Adaptado de: Krafft, 1999).....	40
FIGURA 12 - Formas de organização da Força de Vendas a) Organização Geográfica, b) Organização por Produto, c) Organização por Setor e d) Organização por Tipo de Cliente (Fonte: Jobber e Lancaster, 2009)	42
FIGURA 13 - Objetivos da avaliação da força de vendas (Adaptado de: Jobber e Lancaster, 2009)	46
FIGURA 14 - Os três corpos teóricos em análise neste Relatório de Estágio (Fonte: Autor)	49
FIGURA 15 - Objetivos da implementação sistema de controlo através do programa CRM (Fonte: Autor).....	59
FIGURA 16 - Região Norte – Afeta à equipa Vendas Porto (Fonte: Auto Sueco).....	60
FIGURA 17 - Áreas geográficas afetas a cada um dos vendedores da equipa Vendas Porto (Fonte: Auto Sueco).....	61
FIGURA 18 - Funções do programa <i>Customer Management</i> (Fonte: Autor)	65
Figura 19 - Aspeto da Interface do <i>Customer Management</i> para criação de base de dados sobre clientes (Fonte: <i>Customer Management</i>)	66
FIGURA 20 - Aspeto alternativo da Interface do <i>Customer Management</i> para criação de base de dados sobre clientes (Fonte: <i>Customer Management</i>)	66
FIGURA 21 - Matriz de Segmentação proposta pela <i>Volvo Trucks</i> (Fonte: <i>Customer Management</i>)	67
FIGURA 22 - Pormenor do <i>Customer Management</i> com visualização da segmentação, destacada a vermelho (Fonte: <i>Customer Management</i>)	68
FIGURA 23 - Interface de introdução de atividades dos vendedores em <i>Customer Management</i> (Fonte: <i>Customer Management</i>)	69

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 - Diferenças de <i>Marketing Mix</i> entre os mercados B2B e B2C (Adaptado de: Jobber e Lancaster, 2009).....	26
QUADRO 2 - Fatores económicos e emocionais que influenciam a tomada de decisão da DMU (Adaptado de: Jobber e Lancaster, 2009).....	32
QUADRO 3 - Forças e fraquezas da organização da força de vendas de forma geográfica ou por produto (Fonte: Jobber e Lancaster, 2009).....	45
QUADRO 4 - Interligação de fatores chave dos corpos teóricos (Fonte: Autor)	50
QUADRO 5 - Fases de criação do sistema de controlo da força de vendas (Fonte: Autor)	57
QUADRO 6 - Motivações para o Controlo da Força de Vendas (Fonte:Autor)	58
QUADRO 7 - Características das zonas geográficas (Fonte: Autor).....	61
QUADRO 8 - Relação entre a classe de clientes e periodicidade da visita (Fonte: Auto Sueco) ...	63
QUADRO 9 - Evolução da DMU do mercado de camiões ao longo do tempo (Fonte: Autor)	64
QUADRO 10 - Trabalhos a realizar com Vendedores e Direção da UNCAEI-PT para a criação do sistema de controlo da força de vendas (Fonte: Autor)	70
QUADRO 11 - Aspetos negativos e propostas de mitigação dos mesmos	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Evolução do Mercado de Pesados de Mercadores (Fonte: Sítio ACAP <i>online</i>)	21
GRÁFICO 2 - Atividades Mensais dos Vendedores em 2012 (Fonte: <i>Customer Management</i>).....	72
GRÁFICO 3 - Tendência de Atividades Mensais dos Vendedores – 2012 (Fonte: <i>Customer Management</i>)	73
GRÁFICO 4 - Tendência da Atividade dos Vendedores em cada mês – 2012 (Fonte: <i>Customer Management</i>)	73
GRÁFICO 5 - Estado das Oportunidades Criadas em 2012 (Fonte: <i>Customer Management</i>)	74

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AS – Auto Sueco

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

CM – *Customer Management*

CRM – *Customer Relationship Management*

DMU – *Decision-making Unit*

TQM - Total Quality Management

UNCAEI-PT – Unidade de Negócio de Camiões, Autocarros e Equipamentos Industriais - Portugal

1. INTRODUÇÃO

O Trabalho Final de Mestrado que aqui se apresenta foi realizado no âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica do Porto.

O tema deste Relatório de Estágio, “ Como controlar a força de vendas na Auto Sueco”, foi proposto pela Auto Sueco à faculdade, no sentido de colmatar uma necessidade no âmbito dos processos da unidade de venda de camiões em Portugal (UNCAEI-PT). Essa necessidade passava essencialmente por dois objetivos:

1. Explorar as potencialidades do *software* CRM Volvo, *Customer Management* (CM);
2. Com recurso ao programa CM, criar mecanismos e processos de controlo da atividade da força de vendas.

Assim, para o autor, surgiram desde logo dois desafios motivantes. Por um lado, um de cariz mais técnico, destinado à compreensão e domínio de um programa CRM, com a qual nunca tinha contactado. Por outro lado, um desafio mais conceptual, desenvolvendo um sistema de controlo da força de vendas, com base nos dados recolhidos pelo programa CRM.

A estes desafios motivadores juntou-se o privilégio de poder integrar durante algum tempo uma das maiores e mais bem sucedidas empresas do panorama nacional.

Este trabalho conta assim com o desenvolvimento de uma abordagem teórica, com base em bibliografia relacionada com os temas do Mercado Business to Business, o *Customer Relationship Management* e o Controlo da Força de Vendas. Para esta parte de revisão bibliográfica contribuem fortemente os autores Francis Buttle (2004) e Jobber e Lancaster (2009), entre outros.

No modelo de análise, correlacionam-se os três grandes blocos teóricos já referidos. Desta forma explicita-se de que forma existe uma interligação entre o CRM, no contexto do Mercado B2B e do Controlo da Força de Vendas.

No final, explora-se a componente prática do estágio integrando e desenvolvendo um modelo de controlo de força de vendas à luz dos conceitos teóricos desenvolvidos em primeira instância.

O estágio deu origem à criação, por parte do autor, de manuais para os vendedores, por forma a fomentar a utilização do *software Customer Management*, no seu dia-a-dia. Além disso, foram também criados procedimentos para o controlo e leitura de indicadores sobre a atividade dos vendedores.

Nas conclusões deste trabalho são feitas algumas críticas ao processo de implementação do sistema de controlo da força de vendas por parte da Direção Comercial, bem como sugestões estratégicas para o futuro.

2. TRABALHO FINAL DE MESTRADO

2.1 Tipo e Tema

Este TFM decorreu sob a modalidade de estágio na Auto Sueco, Lda. A proposta de estágio da Direção Comercial da UNCAEI-PT (Unidade de Venda de Camiões e Autocarros) envolvia o desenvolvimento das ferramentas informáticas CRM disponíveis na empresa, numa ótica de controlo da força de vendas dispersa pelo país.

Após a compreensão dos objetivos da Direção Comercial, chefiada pelo Dr. Carlos Feliciano, bem como da perceção da organização da equipa de vendas da UNCAEI-PT e do *software* CRM disponível para a tarefa, o autor propôs-se criar um modelo de controlo da força de vendas de camiões. Nesse sentido, esse modelo tem em linha de conta o mercado B2B em que a UNCAEI-PT opera, a lógica CRM que está a ser desenvolvida pela Auto Sueco e as melhores práticas em termos de controlo da força de vendas, tendo por base a literatura disponível.

2.2 Objetivos

O objetivo final deste trabalho será criar uma série de normas e processos que se adequem à realidade da Auto Sueco, com vista à sua implementação prática e com o fim de assegurar o controlo da força de vendas. De acordo com o que será referido mais adiante neste trabalho, a tarefa da implementação de um qualquer modelo não é fácil pois implica a mudança de atitude e o comprometimento de muitos agentes, nomeadamente os vendedores, ainda pouco familiarizados com a lógica CRM e com os benefícios do controlo para a Auto Sueco.

Para o autor o objetivo será o de aprofundar os seus conhecimentos a diversos níveis. Em primeiro lugar, pretende ganhar experiência no contexto comercial efetivo e nas práticas que envolvem esse setor de atividade, essencial a toda e qualquer empresa. Depois, além da aprendizagem prática, o autor aprofundará também os conhecimentos teóricos relativos ao CRM e à sua relação com o mercado B2B. Finalmente, com a proposta de um modelo de controlo dos vendedores, o autor espera operacionalizar perfeitamente os conceitos teóricos estudados, ganhando assim experiência na aplicabilidade prática de conceitos mais abstratos, presentes na literatura.

2.3 Orientação

Durante o estágio na Auto Sueco, decorrido entre Setembro de 2012 e Fevereiro de 2013, a orientação no contexto da empresa foi assegurada pelo Dr. Carlos Feliciano, Diretor Comercial da UNCAEI-PT e, de forma mais próxima, pelo Eng.º Eduardo Rodrigues, responsável pelos sistemas de informação da UNCAEI-PT.

Simultaneamente, a orientação científica do TFM, na Universidade Católica Portuguesa, foi assegurada pela Prof. Dra. Susana Costa e Silva, Diretora do Departamento de Marketing da FEG-UCP.

3. CARACTERIZAÇÃO DA AUTO SUECO LDA. E DO SEU MERCADO

3.1 Apresentação da Empresa

A história do grupo Auto Sueco começa ainda antes da criação formal da empresa em 1949. Na verdade, as bases da futura Auto Sueco são lançadas no ano de 1933, em que Luiz Oscar Jervell dá início às primeiras atividades da Volvo em Portugal. A título de curiosidade, a primeira venda de um camião Volvo em Portugal ocorre a 14 de Fevereiro de 1934. No seguimento desses primeiros negócios com veículos Volvo, a 1 de Abril de 1949 é fundada a empresa Auto Sueco pelos sócios Luiz Oscar Jervell e Ingvar Poppe Jensen, com sede na cidade do Porto. O logotipo do grupo Auto Sueco surge na Figura 1.



FIGURA 1- Logo Auto Sueco Lda. (Fonte: Auto Sueco)

Desde a sua fundação, a Auto Sueco conseguiu um grande prestígio no mercado automóvel português. A sua grande orientação para o serviço pós-venda e para a completa satisfação do cliente contribuiu para construir uma imagem marcante junto da opinião pública conseguindo não só cativar, como também fidelizar, um crescente número de clientes. Esse estatuto, que a Auto Sueco foi gradualmente adquirindo, desenvolveu-se paralelamente à criação de novas instalações em todo o país, quer pela criação de empresas associadas, quer pelo alargamento da sua rede de concessionários.

No seguimento dessa estratégia de crescimento, é criada em 1959 a Auto Sueco Coimbra, cujas instalações são abertas em 1961. Nesse mesmo ano é também inaugurado o emblemático edifício sede da empresa na Rua Marechal Carmona no Porto. Ao longo da década de 60, 70 e 80 assiste-se a uma série inaugurações de instalações em diversas cidades do país, Lisboa, Leiria, Setúbal, Braga, Castelo Branco, V. N. Gaia, entre outras.

Em paralelo com o crescimento da rede de concessionários desenvolve-se também o setor industrial de montagem de carroçarias (SOMA), que se inicia em 1962.

O ano de 1991 constitui uma data marcante para o grupo Auto Sueco, uma vez que se trata do início da operação do grupo no estrangeiro, neste caso em Angola. Ao longo dos anos 90 e da primeira década do séc. XXI, o grupo foi progressivamente concretizando a sua estratégia de internacionalização entrando em mercados chave como o espanhol, países da África equatorial, Cuba, Brasil, Cabo Verde, Turquia, México, EUA, etc.

O grupo Auto Sueco está hoje consolidado em 5 setores distintos: Automóvel, Indústria, Comércio, Serviços e Imobiliário. Em termos de evolução de vendas no mundo, a aposta na internacionalização foi claramente ganha. Hoje em dia a empresa possui a sua grande fonte de faturação no estrangeiro. Para isso contribuem decisivamente os mercados brasileiro e angolano.

No que respeita ao estágio realizado, ele esteve inserido na UNCAEI-PT, sigla para Unidade de Negócio de Camiões, Autocarros e Equipamentos Industriais - Portugal. Tal como o nome indica, esta unidade dedica-se exclusivamente a todo o negócio envolvendo camiões, autocarros e equipamentos industriais. A UNCAEI-PT desdobra-se em três direções distintas: Comercial, Peças e Pós-Venda. O estágio em concreto, esteve inserido na Direção Comercial da UNCAEI-PT, da qual é Diretor o Dr. Carlos Feliciano, orientador do estágio na empresa. Esta direção comercial, por sua vez desdobra-se em três direções distintas: Camiões, Autocarros e Equipamentos Industriais. O estagiário desenvolveu a sua atividade na direção comercial de camiões, pelo que, será nesta área de negócio que o trabalho vai incidir, em exclusivo.

3.2 Organização da Força de Vendas na UNCAEI-PT

O grupo Auto Sueco possui hoje uma dimensão à escala global. Os constantes desafios que se colocam à empresa, nomeadamente em termos da redefinição dos seus mercados alvo prioritários e da necessidade de desinvestimento em mercados menos lucrativos, como o português, fazem com que a sua estrutura esteja ainda num processo de modificação. Este processo tem conduzido nos últimos anos a uma grande redefinição da organização interna da empresa.

A UNCAEI-PT não foi exceção neste processo de reorganização interna. Neste sentido, o seu organigrama presente é o demonstrado na Figura 2.

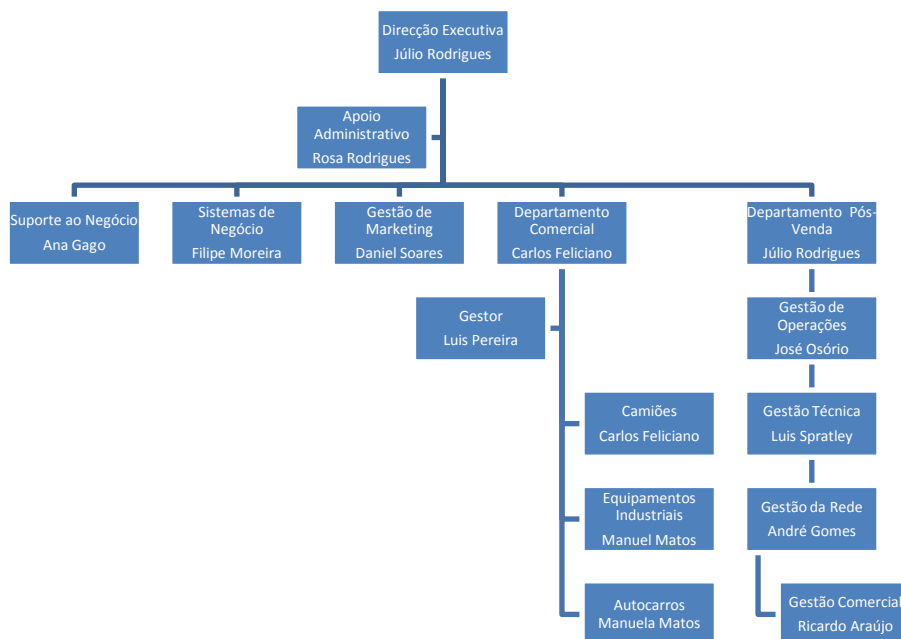


FIGURA 2 - Organograma UNCAEI-PT (Fonte: Auto Sueco)

Em relação à organização da força de vendas de camiões, ela está organizada sob a alçada do Diretor Comercial da UNCAEI-PT, o Dr. Carlos Feliciano. A base da sua organização é geográfica, conforme se pode verificar na Figura 3.

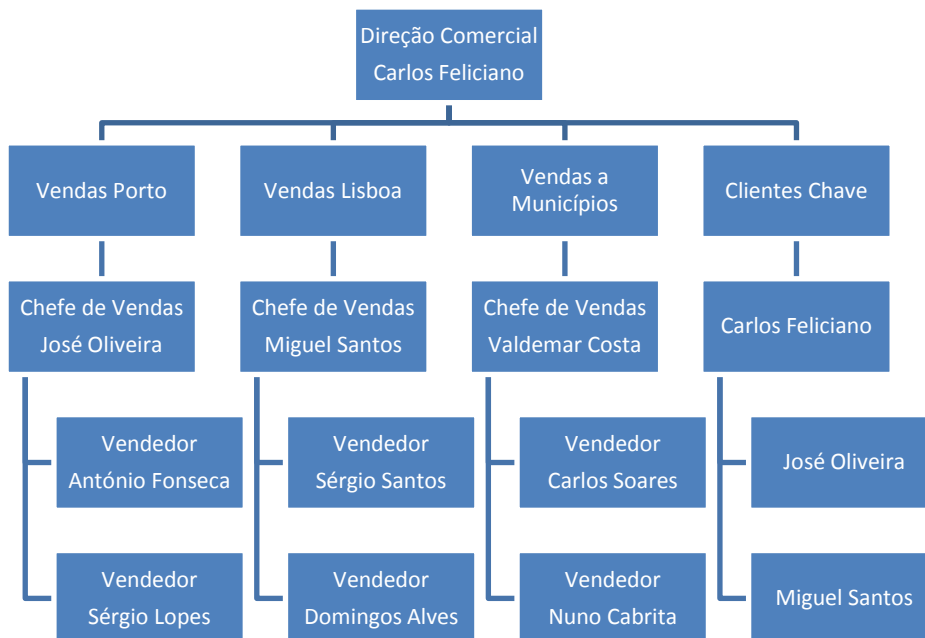


FIGURA 3 - Organograma Força de Vendas (Fonte: Auto Sueco)

Como se referiu, a base da organização é geográfica, havendo um departamento com foco nos clientes chave, entendidos como clientes com grande representatividade na faturação anual da empresa, tanto ao nível da venda de veículos novos, como ao nível de utilização do serviço pós-venda.

As regiões do Algarve, Açores e Madeira estão sub-concessionadas a operadores próprios, não estando o seu departamento de vendas sob a alçada do Departamento Comercial da UNCAEI-PT. Por outro lado, a região centro, com sede em Coimbra, é da responsabilidade da ASCENDUM; empresa com uma participação do grupo Auto Sueco no seu capital, mas com uma gestão própria, pelo que, também neste caso, a equipa de vendas é completamente autónoma da UNCAEI-PT.

3.3 CRM na UNCAEI-PT

A UNCAEI-PT está nesta altura a proceder a alterações na estratégia interna por forma a implementar uma lógica de CRM.

Essa nova estratégia passa por proceder à segmentação dos clientes e, por outro lado, pelo recurso a *software* específico para o efeito.

Neste caso, o programa de CRM utilizado pela UNCAEI-PT é o *Customer Management* da Volvo Trucks (Figura 4). A Volvo criou um programa específico de CRM e preconiza a sua utilização por parte das equipas de vendas espalhadas pelo mundo. Neste caso, aproveitando o *know-how* da Volvo, a Auto Sueco acedeu à sua utilização no contexto da UNCAEI-PT.



FIGURA 4 - Logotipo *Customer Management* (Fonte: Auto Sueco)

Este programa tem imensas funcionalidades como por exemplo:

- Base de dados de clientes;
- Programação de atividades;
- Segmentação de clientes;
- Obtenção de relatórios sobre a atividade dos comerciais.

Dentro dos pontos acima descritos é possível fazer o *input* de uma grande quantidade de informação e, ao mesmo tempo, obter relatórios estatísticos sobre vários indicadores relacionados com a atividades da força de vendas.

A base da segmentação do programa CM é a de que a clientes diferentes devem ser oferecidos produtos diferentes. O programa classifica os clientes numa matriz, conforme a Figura 5.

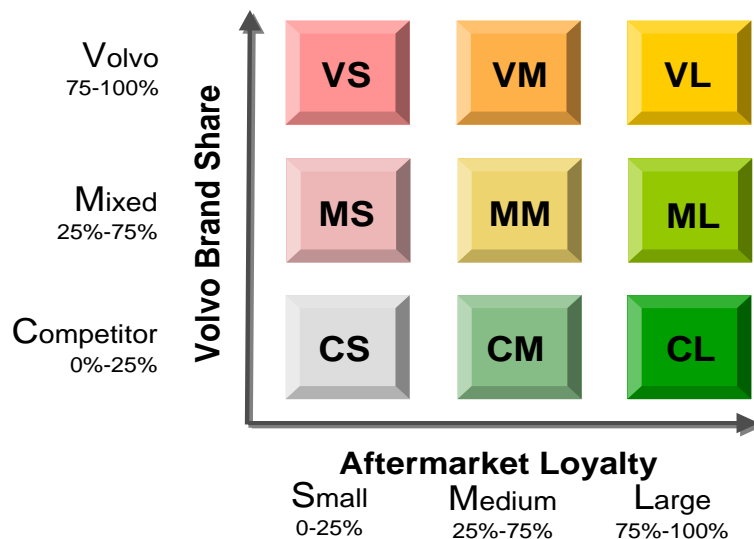


FIGURA 5 - Matriz de Segmentação proposta pela Volvo Trucks (Fonte: *Customer Management*,2011)

O objetivo desta classificação na matriz é posicionar o cliente, por forma a oferecer-lhe uma proposta de valor superior, até atingir a posição VL. À posição VL corresponde uma alta percentagem de fidelidade no mercado pós-venda e, na mesma medida, uma grande quota Volvo na sua frota de camiões. Na Figura 6 sintetiza-se o esquema de funcionamento da matriz de segmentação.



FIGURA 6 - Esquema de funcionamento da matriz de segmentação (Fonte: *Customer Management*,2011)

Para isso a Volvo identificou uma série de serviços que podem ser apresentados aos seus clientes com o objetivo de aumentar a proposta de valor dos seus camiões e assim conseguir aumentar quota de mercado e fidelizar os clientes.

Esses serviços foram organizados numa roda Volvo, apresentada na Figura 7.

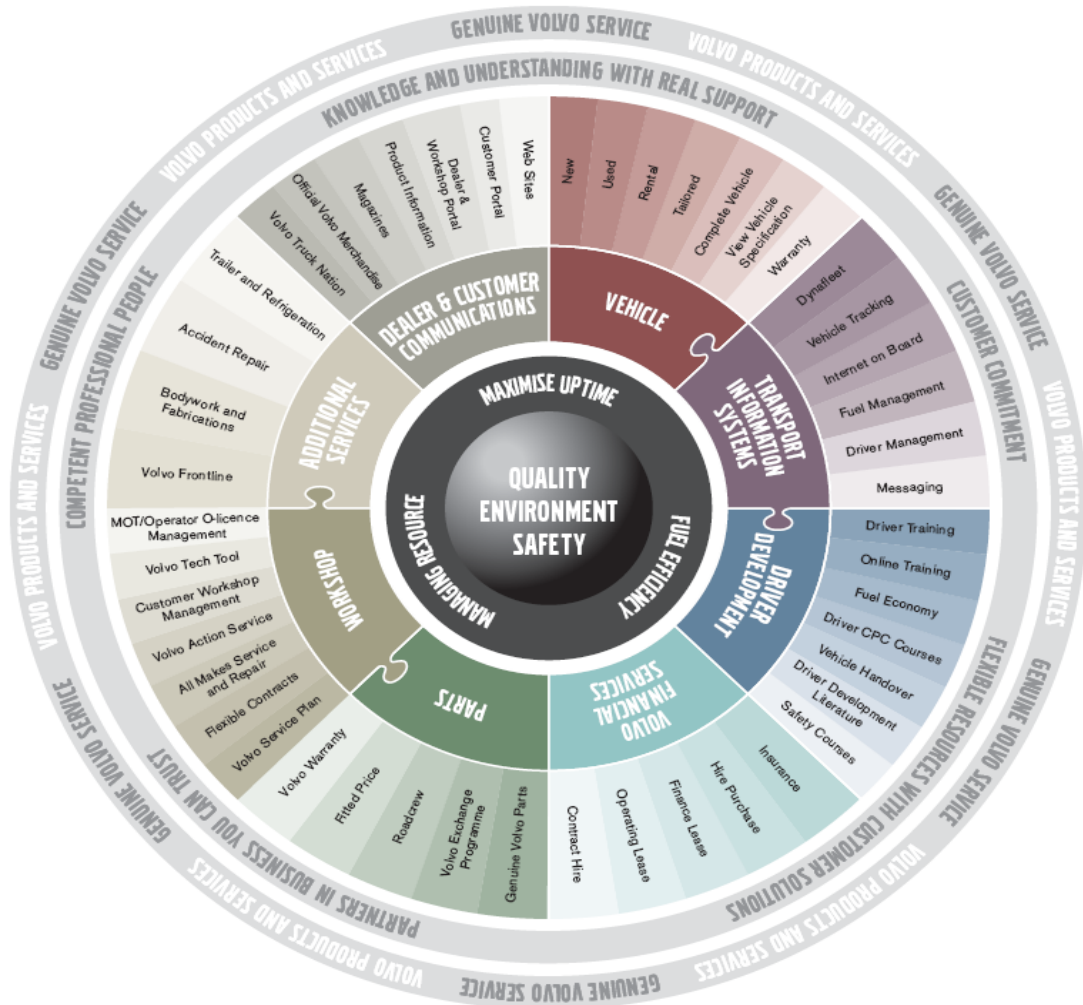


FIGURA 7 - Roda de Serviços a oferecer ao cliente proposta pela Volvo Trucks (Fonte: Customer Management,2011)

Esta roda inclui uma série de serviços, desde Workshops, Formação, Contratos de Manutenção, Serviços de Satélite, Serviços Financeiros, entre outros.

Como já se referiu, este sistema CM está ainda em início de implementação na Auto Sueco, nomeadamente na UNCAEI-PT. Para tal, a Direção Comercial tem vindo a fazer um esforço de implementação do programa nas rotinas dos comerciais. O programa e o seu funcionamento “vive” do *input* de informação que os vendedores fazem. Da mesma forma, o seu funcionamento e mais-valia para o negócio será tanto maior quanto maior for a utilização que é feita pelos vendedores e a informação que nele estiver disponível.

3.4O Mercado da Venda de Camiões

O setor da venda de camiões em Portugal tem atravessado uma crise, decorrente do próprio abrandamento económico do país. Para enquadrar perfeitamente este negócio e a estratégia da empresa é preciso, em primeiro lugar, perceber o produto oferecido pela Auto Sueco. Um camião é um veículo de transporte, nesse sentido, no contexto das empresas, afirma-se sempre como fator de mais-valia económica. As empresas que procuram este produto podem ser de dois tipos principais. Empresas cujo *core business* é, efetivamente, o transporte de mercadorias, e portanto o camião desempenha o papel chave na atividade da empresa. Ou, por outro lado, empresas cujo *core* é outro que não o transporte, mas que decidem incorporar essa tarefa na sua organização, por forma a retirar mais-valias económicas dessa opção. Em ambos os casos, o camião é tido como um fator de competitividade e é suposto as empresas retirarem o maior dividendo possível do investimento que fazem neste tipo de máquinas.

Assim, estamos perante um negócio claramente do tipo B2B (*Business to Business*), com todas especificidades que isso envolve e que serão aprofundadas neste trabalho. Um negócio deste tipo caracteriza-se normalmente por envolver quantias muito mais avultadas do que os negócios B2C (*Business to Consumer*). Num negócio orientado para o consumidor particular, o comprador é um indivíduo singular, enquanto nos negócios formalizados entre empresas, normalmente a decisão de compra é tomada por um conjunto de pessoas que poderão ter visões distintas sobre o negócio. O facto de haver mais elementos envolvidos no negócio, potencia também a discussão técnica do artigo a comprar, correspondendo isso a um tempo de negociação longo, quando comparado com um negócio B2C.

Outro fator importante é que as empresas procuram geralmente relacionamentos de longo prazo, já que experiências com produtos diferentes poderão ter impactos em todo o negócio.

Ora, as dificuldades económicas que o país e as empresas atravessam prejudicam claramente o negócio da venda de camiões da Auto Sueco e dos seus concorrentes. Para isso contribuem fatores mais concretos como a perda de capacidade económica das empresas para novos investimentos, dificuldade em obter financiamento da banca, descidas na faturação, redução dos incentivos do estado, tendência de crescimento da carga fiscal, agravamento dos preços dos combustíveis, entre outros.

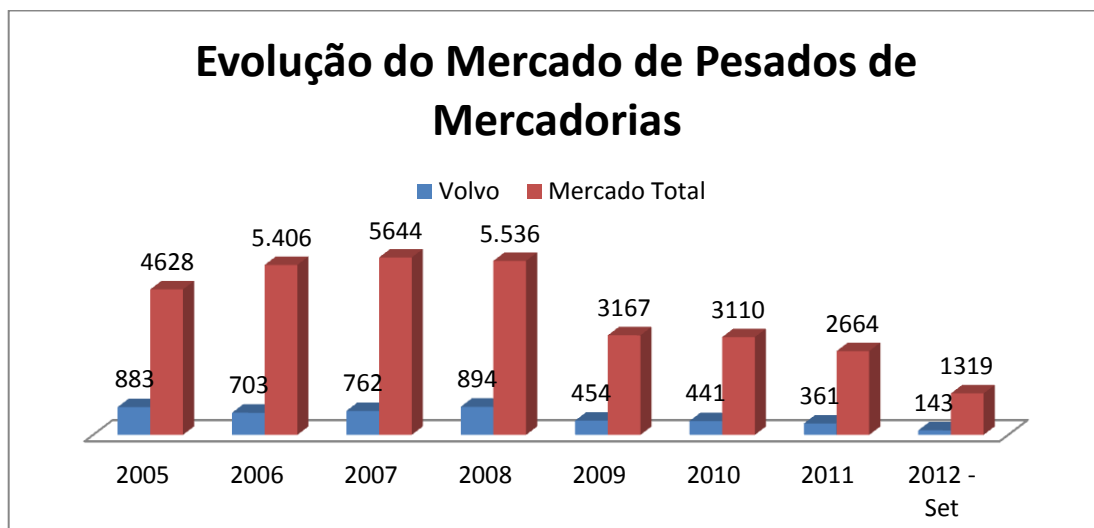


GRÁFICO 1 - Evolução do Mercado de Pesados de Mercadores (Fonte: Sítio ACAP online)

Como se percebe através da análise do Gráfico 1, o mercado de venda de pesados de mercadorias iniciou uma tendência de descida acentuada a partir do ano de 2007. De 2008 para 2011 verificou-se uma descida de 52 % nas matrículas registadas pelo mercado. Nesses 4 anos, o mercado contraiu anualmente em média 17 % em relação a 2008. A Volvo, não estando imune às oscilações do mercado, sofreu também uma redução significativa no seu volume de matrículas registadas. Apesar de ter conseguido contrariar o mercado, com uma evolução positiva de 2007 para 2008, desde então, as novas matrículas da Volvo têm experimentado uma tendência de quebra muito acentuada e consistente.

Os principais concorrentes da marca Volvo no mercado dos camiões são a Renault, Iveco, Scania, Mercedes, DAF e MAN. O posicionamento destas marcas, e da Volvo em particular, é por vezes bastante distinto. De uma forma geral, a marca Iveco apresenta preços mais atrativos, enquanto inversamente, a Volvo posiciona-se como marca *premium* do segmento, com preços mais elevados.

Dado relevante para o estudo do mercado de camiões da Auto Sueco, é o facto de todas as marcas concorrentes da Volvo serem representadas diretamente pela marca, ou seja, a Auto Sueco é hoje em dia o único importador exclusivo independente a atuar em Portugal, neste setor.

Este facto traz obviamente uma pressão sobre os preços praticados pela Auto Sueco. Todos os camiões comercializados pela empresa terão de incorporar na sua estrutura de preços a margem da marca e a margem do importador. Numa fase de crise como a que vivemos, é natural que um dos fatores de decisão mais importantes quando se compra um veículo seja o preço. Neste capítulo a Auto Sueco tem sérias desvantagens face aos demais concorrentes.

Percebe-se assim que o contexto económico não é fácil para o negócio de camiões da Auto Sueco. Nestas condições importa perceber a estratégia da AS para enfrentar um mercado em declínio.

A AS possuía até 2011, uma estrutura bastante vasta, adaptada às necessidades de um mercado robusto. No entanto, fruto da situação já descrita, ocorreu uma reorganização no seio da empresa, reduzindo-se bastante o número de comerciais e a estrutura geral da UNCAEI-PT. Este facto por si só constitui o reconhecimento, por parte da AS, que o paradigma das vendas de camiões em Portugal está a mudar.

A estratégia genérica do grupo AS é a de uma internacionalização global do negócio, por forma a procurar mercados em franco crescimento, como a América Latina ou África.

Relativamente à UNCAEI-PT, unidade em que o estágio se desenvolveu, ela tem uma estratégia obviamente distinta da do grupo, uma vez que se destina apenas a lidar com o mercado interno de camiões.

Como já se referiu, a Volvo posiciona-se no mercado de camiões como uma marca *premium*, sendo que isso se traduz na prática de várias formas e, desde logo, no preço. Ora, com o avanço tecnológico dos nossos dias, as várias marcas de camiões acabam por oferecer ao mercado propostas muito semelhantes em termos de equipamentos e motorizações. Esse facto faz com que a Auto Sueco tenha de procurar novas formas de diferenciação que justifiquem o preço superior dos seus produtos, ou seja, a sua proposta de valor tem de ser superior.

Assim, a Auto Sueco entende que as suas maiores valias em relação ao mercado são:

- Relacionamento de longo prazo com os clientes/fidelização;
- A formação interna e externa;
- A qualidade na entrega dos camiões;
- A eficiência e extensão da rede pós-venda;
- O *know-how* no relacionamento e venda a entidades públicas.

Neste contexto assume-se como um grande desafio futuro da Auto Sueco assegurar a retenção dos seus clientes, fornecendo-lhes um serviço dedicado e especializado que justifique continuamente o investimento mais avultado e assim sendo, a aposta que os clientes fazem na marca Volvo e na Auto Sueco.

4. O MERCADO B2B, A LÓGICA CRM E O CONTROLO DA FORÇA DE VENDAS: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

4.1 Marketing B2B

4.1.1 O mercado B2B versus B2C

A Auto Sueco, empresa em estudo neste trabalho, tem como clientes para o seu negócio de camiões, apenas empresas de transportes ou empresas que em algum ponto da sua cadeia de valor possuem um serviço de transporte de mercadorias. Como tal, qualquer análise ao seu negócio, implica um sólido enquadramento nos conceitos e características do mercado Business to Business. Desta forma, em face do mercado específico em que este setor da Auto Sueco opera, é de grande utilidade e reveste-se de grande importância, para qualquer análise, ainda que de base prática, estudar o referido mercado à luz dos agentes e conceitos do marketing.

A função principal de uma equipa de vendas ou de um vendedor é, precisamente, vender. No entanto, apesar da aparente simplicidade do propósito, esta função encerra em si uma grande complexidade que envolve desde as técnicas de vendas, às qualidades do vendedor, até aos princípios e às características do próprio objeto de venda.

Na generalidade das organizações, o vendedor desempenha o papel de ligação entre a empresa e o consumidor, facto pelo qual as equipas de gestão tendem a investir na formação dos seus vendedores, com o objetivo do seu aperfeiçoamento na “arte de vender”. De facto, o papel da força de vendas é tão importante que até o melhor plano de marketing pode ser um fracasso, caso a força de vendas seja ineficaz (Jobber e Lancaster, 2009).

Além da importância para a imagem da empresa, o vendedor deve também ter consciência de que, dependendo do mercado em que trabalha, a sua conduta deve ser adaptada, isto é, para um vendedor é diferente anunciar um produto de venda regular, ou um produto destinado a compradores industriais. Da mesma forma, é diferente vender para mercados de exportação, ou vender a clientes domésticos. Para cada um destes casos, diferentes qualidades e técnicas de vendas são exigidas, sendo que, quanto mais ampla for a gama de qualidades possuídas pela força de vendas, maiores são as hipóteses de competir com sucesso no mercado.

A própria maturidade dos mercados em que as equipas de vendas se movem, influencia em grande parte o conjunto de práticas que adotam. Estudos realizados indicam que, por exemplo, em mercados mais secundários como na Argentina, os vendedores tendem a investir muito mais nas relações vendedor/comprador, do que em mercados mais desenvolvidos, como o dos EUA, em que o conhecimento técnico por parte dos vendedores parece desempenhar um papel mais fundamental (Pels, Brodie e Johnston, 2004). Efetivamente, hoje em dia não basta a um vendedor ter uma boa apresentação e excelentes qualidades de comunicação. É necessário estudar as formas de fidelização dos clientes, gerir eficazmente as suas bases de dados, investir no negócio

orientado para o cliente e cumprir os planos de marketing desenhados para cada produto ou serviço.

Tradicionalmente, os gestores de marketing e os responsáveis pelas vendas distinguem dois tipos de mercados baseados no target correspondente à categoria dos clientes. Esta divisão implica tipos de marketing e de vendas adaptadas a cada um dos tipos.

Por um lado distingue-se o marketing orientado para o consumidor particular (marketing Business to Consumer, B2C), enquanto por outro lado surge o marketing orientado para o consumidor empresarial, também designado por marketing industrial (marketing Business to Business, B2B). Apesar de os princípios básicos do marketing serem sempre os mesmos, como se verá adiante, a abordagem a um e outro mercado é necessariamente diferente.

As diferenças entre o marketing B2B e B2C estão bem documentadas na literatura (Reed et al., 2004). Segundo Kotler (2001), tradicionalmente, as diferenças entre os dois tipos de marketing envolvem:

- Estrutura dos mercados e o tipo de procura;
- O tipo de comprador;
- Os tipos de decisão e o processo de decisão em si.

O mercado B2C é aquele em que o consumidor particular adquire os produtos para seu uso pessoal ou da sua família. Assim, a motivação deste tipo de compra é sempre de ordem pessoal. Mesmo dentro deste mercado, a abordagem das vendas será diferente em função do tipo de bem em causa. Esta diferença surge sobretudo fruto da durabilidade do bem, isto é, se são bens de longa duração (carros, p. e.) ou de consumo rápido (pasta de dentes, p. e.).

Pelo contrário, os mercados B2B são geralmente compostos por clientes de grande capacidade, cuja motivação é sempre o sucesso e prevalência da própria organização, e que utilizam as qualidades e capacidades técnicas dos seus quadros para analisar detalhadamente cada compra. Nestes mercados os clientes têm muito maior propensão e capacidade para negociar o preço. Geralmente, os responsáveis pela decisão de compra possuem bastante informação sobre o produto/ serviço a adquirir, e o processo pode arrastar-se por meses e até mesmo anos. Tal como nos mercados B2C, podem distinguir-se alguns submercados: o mercado dos consumíveis e fornecimentos, o mercado de equipamentos e o mercado dos serviços de apoio ao negócio (consultoria, etc.) (Jobber e Lancaster, 2009).

Prosseguindo a distinção entre os mercados B2C e B2B, relativamente às ferramentas do marketing mix a utilizar, estes apresentam também as suas naturais diferenças.

Nos mercados B2C, como já se referiu, a compra é motivada por interesses estritamente pessoais do consumidor. Neste contexto, existem vários tipos de combinações possíveis para o marketing mix, conforme a estratégia de posicionamento da empresa. Fazendo uma pequena abordagem ao marketing mix do mercado B2C, descrevem-se de seguida as suas quatro componentes: Produto, Comunicação, Preço e Distribuição.

Relativamente ao produto, fatores como a marca, a embalagem, o logotipo e o design têm bastante importância, enquanto o produto em si é normalmente standardizado. Determinados

produtos no mercado B2C têm um ciclo de vida bastante curto, devido a influências de modas e tendências, isto faz com que se deva prestar bastante atenção ao desenvolvimento e inovação.

No que diz respeito à comunicação, tradicionalmente o enfoque é em ferramentas de comunicação não pessoais, isto é, dando prioridade à propaganda em detrimento das vendas com recurso a vendedores em contacto direto com o cliente. Neste mercado, as mensagens publicitárias tendem a ser muito persuasivas, colocando de lado mensagens de cariz mais técnico ou factual sobre os produtos.

Quanto ao preço, o fator mais importante será o chamado “*value for money*”, que cada cliente atribui aos produtos. Neste caso, a negociação de preço entre o cliente e a empresa é bastante improvável, embora em certas culturas, pelo contrário, isso seja quase inevitável.

Por fim, a distribuição nos mercados B2C é geralmente intensiva e acontece com recurso a intermediários, desempenhado o retalho um papel essencial.

Analisando as mesmas ferramentas de marketing mix à luz do mercado B2B, mais uma vez é importante referir que dentro deste mercado não existe uma única combinação de estratégias de produto, comunicação, preço e distribuição, estas irão diferir de empresa para empresa.

Relativamente ao produto, nos mercados B2B, este é geralmente bastante customizado, adaptando-se às necessidades do cliente industrial. Outros fatores importantes para a compra do produto, serão a qualidade geral, a durabilidade, bem como a assistência pós-venda. Convém referir que, de facto, a assistência prestada pelo produtor, durante o ciclo de vida do produto é muitas vezes fator primordial para a decisão de compra.

No que diz respeito à comunicação, a venda deste tipo de produtos é muito mais apoiada numa estratégia de venda direta, ao invés de se fazer propaganda em larga escala. A propaganda pode também ser importante, sobretudo quando se está a lançar um novo produto.

O preço desempenha um papel primordial na escolha de compra, no entanto é um erro pensar que é o único fator que conduz as empresas à decisão de aquisição. Neste aspeto, tal como nos mercados B2C, é a proposta de valor para o cliente que conta. Uma das características deste mercado é que o preço é geralmente negociado entre as partes. As empresas compradoras têm muitas vezes equipas especializadas na negociação deste tipo de fornecimentos, conseguindo influenciar decisivamente os preços e obrigado a estrutura de custos do vendedor a adaptar-se.

Para terminar a análise do marketing mix no contexto B2B, analisa-se por fim a distribuição. Neste caso, poderão ser utilizados intermediários, mas em geral a distribuição é feita de forma direta. Neste caso, as empresas trabalham muitas vezes com prazos apertados de produção e distribuição, assim, a rapidez, a fiabilidade e o cuidado na distribuição acabam por ser fatores importantes. O Quadro 1 sintetiza as diferenças de marketing mix dos dois mercados referidos.

Business to Consumer	Business to Business
<ul style="list-style-type: none"> • Produto: Standardizado • Comunicação: Ferramentas de marketing não pessoais • Preço: Não existe negociação, "value for money" • Distribuição: Recurso a Intermediários 	<ul style="list-style-type: none"> • Produto: Personalizado • Comunicação: Propaganda directa • Preço: Fixado com recurso a negociação • Distribuição: Directa, sem intermediários

QUADRO 1 - Diferenças de *Marketing Mix* entre os mercados B2B e B2C (Adaptado de: Jobber e Lancaster, 2009)

4.1.2 O comportamento do cliente B2B

Existem várias e importantes diferenças entre os mercados de consumo e os mercados industriais. Em primeiro lugar, o número de clientes no mercado B2B é muito menor comparado com os clientes do mercado B2C. Acresce que, segundo Jobber e Lancaster (2009), geralmente, nos mercados B2B, 80% da produção destina-se a 10/15 organizações, fazendo com que a importância de um só consumidor neste tipo de mercados seja muito superior, se comparado com os mercados B2C. Esta situação pode apenas ser alterada quando, nos mercados B2C, a importância de um distribuidor é tão grande que, apesar do produto se destinar ao consumo individual, estas organizações acabam por assumir um papel importante no processo. Nestes casos, a relação Produtor/Distribuidor, isto é, empresa/empresa, não é de descurar, apesar de o mercado em causa ser o B2C.

Devido à proximidade entre o produtor e o comprador, as relações de longo-prazo e a fidelização, acabam por ser fulcrais nos mercados B2B. Pelo contrário, no mercado B2C, o produto e o cliente raramente se encontram, sendo que a troca de marcas é muito mais habitual, e com pouco impacto nas vendas do produtor. Uma vez que, como já foi referido, o mercado de consumidores industriais para uma dada empresa produtora é muito menor. Assim, é evidente que as estratégias de fidelização nestes casos assumirão bastante mais importância. A perda de um só cliente neste mercado pode significar a perda de uma boa parte das vendas. No limite existem empresas que vivem de um só cliente. Esta situação é comum no setor automóvel, por exemplo, em que à volta da fábrica de um grande fabricante se estabelece um *cluster* de empresas fornecedoras que se dedicam em exclusivo a abastecer a fábrica agregadora. Neste caso limite a fidelização e a manutenção de boas relações com o cliente acaba por ser a chave de todo o negócio. Obviamente que para essa fidelização contribuem inúmeros fatores, não só relacionados com a qualidade do produto e cumprimento dos requisitos contratuais, mas também aspetos relacionados com prazos de entrega, flexibilidade para alterações, entre outros.

De uma forma geral, os consumidores industriais regem-se por princípios de maior racionalidade. Enquanto o consumidor particular, faz compras emocionais ou por impulso, tal situação, a nível industrial é mais rara. No entanto, não é de descurar o fator emocional nos mercados B2B. A relação que se estabelece entre o vendedor e determinados elementos influenciadores da compra, pode ser decisiva para o investimento. Por outro lado, a empresa pode, por razões de confiança ou mesmo históricas, acabar por pender para um determinado produtor, em detrimento de outro, apesar de a opção mais “racional” poder não corresponder à opção final. De facto, a decisão de compra de um determinado produto ou equipamento por parte, por exemplo, de um departamento de compras, tem depois de ser justificada aos superiores. Ora, se estiverem em causa fatores emocionais, essa justificação torna-se mais difícil. No entanto, é óbvio que a relação que se estabelece entre o vendedor e o seu interlocutor na empresa acaba por influenciar a compra.

Outro fator importante de distinção entre os mercados B2B e B2C é a customização dos produtos. No mercado B2C, em que o consumo é em larga escala, para clientes indiferenciados, o poder do consumidor individual para influenciar o produto é inexistente ou residual. Pelo contrário, nos mercados B2B, um dos segredos para o sucesso é precisamente a possibilidade de adaptação da produção às necessidades do cliente.

O risco da compra também deve ser tido em conta, na comparação dos dois tipos de mercados. Uma vez que se tratam de produtos tradicionalmente menos standardizados e adaptados às necessidades de cada cliente, com características técnicas muito específicas, a concretização destes produtos direcionados para o mercado B2B envolve maiores riscos. Por forma a mitigar os riscos, as empresas salvaguardam-se normalmente por intermédio de contratos que especificam concretamente as características dos produtos, os prazos de execução e entrega. No mercado B2C este tipo de contratos é bastante raro, pelas próprias características da venda em si, cujo produto é igual para o grande público.

O processo de compra de um produto B2B é bastante mais complexo que o idêntico processo no mercado B2C. Numa compra B2B normalmente intervêm mais elementos da empresa, desde engenheiros, a diretores, gestores de compras, gestores de operações e até os próprios operadores dos produtos. Como é óbvio, normalmente as compras no âmbito B2C partem apenas de uma decisão singular, ou no máximo familiar, sobretudo se o seu valor é considerável.

No sentido do que já foi sendo referido ao longo deste trabalho, a negociação desempenha um papel importante numa compra inserida no mercado B2B, ao contrário do que acontece no mercado dos consumidores particulares. A presença de compradores e vendedores profissionais, implica que muitas vezes o orçamento enviado inicialmente é apenas o início de uma negociação, de cariz técnico e financeiro, e os valores aí enviados constituem apenas um ponto de partida. Geralmente o preço final está muito dependente das qualidades de negociação de cada uma das partes.

Analisando agora mais a fundo o comportamento dos clientes industriais, segundo Fisher (1976), este pode ser dividido em 3 componentes distintas:

1. Estrutura: o fator “quem?” - indicador de quem participa na decisão de compra e o seu papel específico na organização;
2. Processo: o fator “como?” – a forma como os fluxos de informação e análise evoluem no contexto da organização, até à tomada de decisão;
3. Conteúdo: o fator “o que?” – indicador dos critérios que serviram de base à opção tomada por cada um dos intervenientes.

A estrutura da organização compradora do produto desempenha um papel importante no processo de decisão. No seguimento do que já foi referido ao longo deste trabalho, a decisão de compra no contexto do mercado B2B não passa só pelo diretor do departamento de compras, pelo contrário. Normalmente, a decisão final é tomada por uma equipa especialmente designada para o efeito, designada em inglês por *Decision-making Unit* (DMU), a que se pode chamar em português, Unidade de Decisão de Compra ou Centro de Compras. Esta unidade é composta por colaboradores da empresa, com as mais diversas responsabilidades, sendo que a sua composição pode mudar de compra para compra e mesmo durante o processo de aquisição de um produto ou serviço. Segundo Bonoma (1982) and Webster (1995), podem distinguir-se seis papéis principais dentro das DMU:

1. Iniciadores: os colaboradores que iniciam o processo de compra;
2. Utilizadores: aqueles que efetivamente utilizarão o produto;
3. Decisores: aqueles que realmente têm o poder de decidir o modelo e o fornecedor;
4. Influenciadores: aqueles que estabelecem critérios e fornecem informações ao longo do processo;
5. Compradores: aqueles que têm autoridade para executar o estabelecido a nível contratual;
6. Assessores (*Gatekeepers*): aqueles que garantem a continuidade dos fluxos de informação entre as várias partes intervenientes no processo, como por exemplo os administrativos da empresa.

Para cada tipo de compra, a formação e as competências do DMU serão variáveis. Por diversas razões, a estrutura da DMU é muitas vezes complexa, e composta por vários intervenientes. Neste contexto, o vendedor tem uma responsabilidade acrescida de perceber quais os elementos da DMU a influenciar para a compra e a altura apropriada para o fazer, tendo em conta o alinhamento temporal de todo o processo de decisão. Ou seja, ter como interlocutor apenas o responsável pelo departamento de compras é muitas vezes altamente redutor e um erro fatal para ter sucesso na venda.

Segundo Jobber e Lancaster (2009), os vendedores devem evitar dois “pecados capitais”:

1. Trabalhar na “zona de conforto”, isto é, muitas vezes os vendedores desperdiçam tempo com os elementos da organização com os quais se sentem mais à vontade, ou com os quais conseguiram estabelecer uma relação de confiança, mas que, no entanto, desempenham um papel irrisório na decisão de compra;
2. Perder tempo com colaboradores cujas opções não são vinculativas, isto é, os vendedores muitas vezes perdem o foco nos verdadeiros decisores, “decision-makers”, e despendem

demasiado tempo com elementos cuja opção está longe de ser fulcral para a decisão final de compra.

Habitualmente, quando um determinado produto assume um cariz eminentemente técnico, a equipa de vendas do fornecedor trabalha de perto com a equipa de engenharia e produção do comprador, por forma a se adaptarem o máximo possível às necessidades do cliente e assim conseguir o negócio.

Em algumas situações excecionais, os membros da DMU não são acessíveis à equipa de vendas. Nestes casos poderá ser útil, como estratégia de vendas, recorrer à propaganda, por forma a comunicar as qualidades do produto. Por outro lado, caso o produto tenha um custo de produção baixo, mas o fornecimento for em grande quantidade, poderá ser útil considerar a oferta de uma amostra, ou protótipo, ao membro da DMU que se assuma como utilizador do produto. Essa oferta pode, em certos casos, ter ótimos resultados na persuasão de compra.

Depois de estudar a importância que a estrutura desempenha no processo de compra, passa-se agora à análise do processo de compra em si, conforme as três componentes definidas por Fisher (1976), às quais já se fez referência anteriormente. O processo depende sempre de diversos fatores que irão influenciar a necessidade de cumprir, ou não, todos os passos propostos por Jobber e Lancaster (2009), de acordo com a Figura 8.

De facto, em algumas situações, como compras de cariz cíclico e rotineiro, poderá não haver necessidade de cumprir as fases 3, 4 e 5. Mas em síntese pode afirmar-se que quanto mais complexa e cara é a compra, maior será a probabilidade do processo envolver as fases indicadas na Figura 8. Procede-se de seguida à análise de cada uma das fases:

1. **Perceção do problema/necessidade:** as necessidades da organização podem ser geradas por fatores internos ou externos. Exemplificando, a necessidade de compra pode ser fruto de uma falta de capacidade interna para responder ao mercado, ou mesmo por fatores de desgaste dos equipamentos atuais. Por outro lado, um gestor poderá estar contente com a sua produção, mas no entanto tem conhecimento de uma técnica de produção mais moderna e eficiente que o induz à compra de equipamento nesse sentido de *upgrade*.

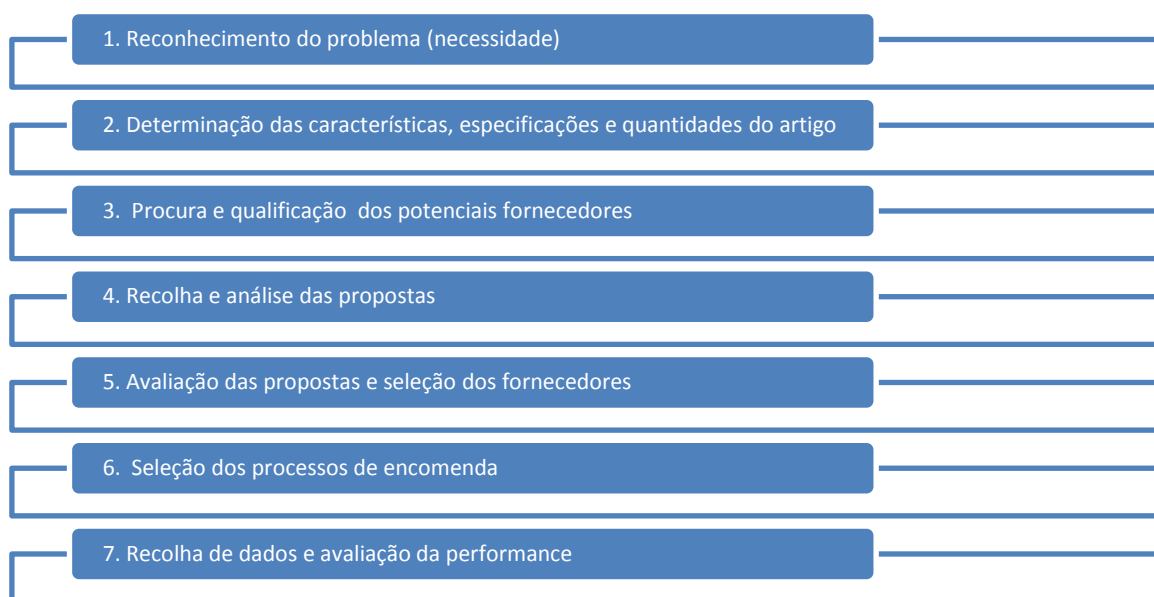


FIGURA 8 - Fases do processo de compra (Adaptado de: Jobber e Lancaster, 2009)

Neste ponto da percepção das necessidades por parte da organização, ainda segundo Jobber e Lancaster (2009), podemos distinguir três situações distintas:

- Interna/passiva: problemas detetados internamente mas que por si só não despoletam ação por parte da organização;
- Interna/ativa problemas detetados internamente e que despoletam a ação da organização no sentido da sua resolução;
- Sugestão Externa: problemas detetados por comparação direta com empresas concorrentes.

Para cada uma destas situações a atuação da força de vendas terá necessariamente de ser distinta. Numa postura interna/passiva, o vendedor terá de se inteirar muito bem da situação da empresa por forma a aperceber-se dos seus desequilíbrios e sugerir produtos/serviços que eliminem eventuais desvantagens competitivas existentes. O facto de ser o primeiro a sugerir a “mudança” dará ao vendedor clara vantagem face à concorrência. Aqui a questão do estímulo para o problema desempenha um papel fundamental. Por outro lado, numa situação de necessidade interna/ativa, a organização cliente, consciente da necessidade de aquisição, vai de encontro ao mercado, procurando satisfazer as suas necessidades. Neste caso o vendedor terá de ter uma preocupação especial com a concorrência, por forma a poder competir na venda do produto/serviço solicitado. Aqui a questão principal será sensibilizar o cliente para a mais-valia da sua proposta. Quando a necessidade surge por comparação com a concorrência da organização cliente, o vendedor deve estar bem informado sobre o modo de atuação dos concorrentes. Assim poderá a persuadir a empresa a adquirir os seus produtos, por forma a igualar as valências da concorrência.

2. **Determinação das características, especificações e quantidades do artigo:** Nesta fase, a organização cliente, através do seu DMU elaborará uma descrição técnica do produto/serviço pretendido. Nesta fase, o vendedor terá muito a ganhar se puder de alguma forma influenciar o processo, fazendo com que as características requeridas vão de encontro às do produto/serviço que oferece.

3. **Procura e qualificação dos concorrentes:** Nesta fase a organização procura potenciais fornecedores e classifica-os. Geralmente, quanto mais caro é o produto/serviço, maior é o tempo despendido nesta busca.

4. **Recolha e análise das propostas:** Depois de encontradas as empresas que cumprem os requisitos técnicos e de experiência pretendidos, as suas propostas são recolhidas e analisadas.

5. **Avaliação das propostas e seleção dos fornecedores:** Após a recolha das propostas, as mesmas são analisadas por cada membro do DMU. O facto de cada membro do DMU ser chamado a emitir opinião poderá levar a escolhas distintas por parte de cada um deles. NO entanto, no final da análise deverá ficar escolhido o ou os fornecedores do produto/serviço desejado.

6. **Definição dos requisitos da ordem de compra:** Aqui estabelecem-se os pormenores de contrato, relativos a pagamentos e tempos de produção e entrega. Este passo poderá, em certos casos, ser feito entre os pontos 4. e 5. Na medida em que os prazos de entrega, por exemplo, podem influenciar a escolha da proposta vencedora.

7. **Avaliação do processo de compra:** Esta fase poderá ser meramente informal, ou mesmo formal, quando o departamento de compras pretende elaborar uma base de dados com as características de cada um dos seus fornecedores. Isto poderá prevenir erros ou “mal entendidos” em futuras aquisições.

Após a explicação destas sete fases, pode concluir-se que a equipa de vendas e o vendedor em particular pode influenciar a decisão de compra, na medida em que ajuda o cliente a identificar a necessidade, apoia-o no estabelecimento das especificações técnicas do produto e apresenta as suas mais-valias aos membros da DMU. Com o envolvimento desde uma fase inicial, o vendedor beneficia de um comprometimento gradualmente crescente entre si e a organização, facilitando assim a escolha, no momento crucial da decisão de fornecimento.

Outra característica do comportamento do comprador no mercado B2B é, segundo Jobber e Lancaster (2009), o conteúdo, assim chamado por estes autores para descrever a característica relativa aos critérios de compra a adotar por cada um dos membros das DMU. Estes critérios usados por cada um dos membros podem até estar diretamente relacionados com os critérios de avaliação da sua própria performance. Isto é, um diretor cuja avaliação de desempenho está intimamente ligada com a capacidade de gerar menores custos de fornecimento estará muito mais empenhado em reduzir o custo do investimento da organização, do que um engenheiro de produção, cuja avaliação da performance está relacionada com os níveis produtivos e estes associados muitas vezes a mais investimento em equipamento e matérias-primas.

No Quadro 2, dos autores Jobber e Lancaster (2009) surgem exemplos de fatores económicos e emocionais, habitualmente em jogo na decisão do DMU.

Económicos	Emocionais
<ul style="list-style-type: none"> • Preço • Distribuição • Produtividade - custo vs. lucro • Custos de ciclo de vida • Fiabilidade • Durabilidade • Capacidade para introdução de melhorias • Assistência Técnica • Assistência Comercial • Segurança 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestígio • Redução de riscos pessoais • Políticas da administração • Tranquilidade • Prazer • Reciprocidade • Confiança • Conveniência

QUADRO 2 - Fatores económicos e emocionais que influenciam a tomada de decisão da DMU (Adaptado de: Jobber e Lancaster, 2009)

A qualidade desempenha também um papel importante no mercado B2B. Atualmente muitas empresas adotaram modelos de gestão baseados no *Total Quality Management (TQM)*, que traduz, entre outras coisas, a importância da qualidade do produto fornecido para os dois lados do negócio. De uma forma geral entende-se que a qualidade será um fator decisivo na fiabilidade e longevidade do produto, conduzindo a poupanças nos custos de manutenção e reparação. Assim, a qualidade assume gradualmente uma posição de destaque face à questão do preço. Assim, em muitas empresas o paradigma da compra orientada para o preço está a ser substituído face a novas políticas de promoção da qualidade.

Por outro lado, num processo de concurso em que os vários concorrentes apresentam produtos/serviços de características bastante semelhantes, o preço acaba por ser um fator de desempate bastante utilizado pelas empresas. Nestes casos, a força de vendas deverá perceber a situação e fazer um esforço junto da organização que representam sensibilizando para a importância de fornecer um preço mais competitivo ao cliente. No entanto muitas vezes não é só o preço inicial do produto que conta para o cliente, se não também os custos ao longo do ciclo de vida. Isto é, cada vez mais se dá importância aos custos relacionados com o consumo energético e desgaste interno do produto, em detrimento do custo inicial do mesmo. Este facto poderá ser uma vantagem para o vendedor na medida em que consiga explicar ao cliente industrial que os

custos de longo prazo com o seu produto são menores. Muitas vezes esta explicação não é óbvia nem fácil mas poderá ser essencial para a decisão de compra.

Outra das preocupações nas organizações compradoras é a eventual falha num fornecimento que se prolongue ao longo do tempo. Ou seja, as empresas que derem mais garantias de cumprimento de prazos e de continuidade no fornecimento terão naturalmente mais hipóteses face a empresas que manifestamente não gozem do mesmo estatuto.

Neste tipo de negócios do mercado B2B existe sempre um fator risco associado. Esse risco pode ser de dois tipos. Por um lado, o risco funcional, entendido como o risco relativo à incerteza sobre a competência do fornecedor escolhido e, o risco psicológico, induzido por críticas prévias feitas por elementos próximos da DMU. Por forma a mitigar estes riscos, os decisores devem tentar recolher o máximo de informações sobre os fornecedores, bem como tentar obter feedback de anteriores negócios com outros elementos da equipa ou até com outras empresas.

Em grandes empresas não é também de descurar o facto de haver desentendimentos internos entre colaboradores. Estes desentendimentos podem levar a que as posições sobre uma determinada compra sejam sistematicamente opostas, independentemente das qualidades do produto em si.

Para terminar esta enumeração de fatores a ter em conta no mercado industrial, refere-se um ponto não menos importante, relativo à empatia entre os elementos da empresa cliente e o vendedor. O que é facto é que um cliente poderá estabelecer uma relação de empatia com um vendedor e isso será um fator bastante vantajoso para a consecução do negócio, sobretudo se os produtos oferecidos pelos restantes vendedores são muito semelhantes. No limite, mesmo que o critério da escolha do cliente seja pela oferta mais competitiva, a relação que se estabelece entre o comprador e o vendedor pode precisamente ajudar a que a sua proposta seja a mais competitiva e se encaixe perfeitamente nos requisitos mais valorizados pela organização compradora. Conforme referido por Jobber e Lancaster (2009), tal como nos mercados B2C, o cliente industrial passará por três processos de seleção distintos:

- Exposição seletiva: apenas algumas fontes de informação serão efetivas;
- Perceção seletiva: apenas determinada informação será percebida;
- Retenção seletiva: apenas alguma informação será recordada.

A importância da compreensão deste processo por parte da equipa de vendas advém do facto de o vendedor dever adaptar a sua apresentação e o seu discurso em função de cada membro da DMU. Isto é, ao tentar persuadir um engenheiro a conversa terá um âmbito muito mais técnico, enquanto tratando-se de um diretor financeiro, a conversa deverá ser orientada para as vantagens de preço, tanto na compra como no longo prazo.

4.2 Gestão da Relação com o Cliente – CRM

Por forma a estudar as práticas CRM da UNCAEI-PT, nomeadamente a implementação do programa *Customer Management* da Volvo é importante compreender e enquadrar os princípios da gestão da relação com o cliente.

4.2.1 Princípios CRM

O CRM, *Customer Relationship Management*, poderá traduzir-se para português como a Gestão da Relação com o Cliente. Segundo a American Marketing Association (AMA) (<http://www.marketingpower.com>), CRM é definido da seguinte forma: “*A discipline in marketing combining database and computer technology with customer service and marketing communications. Customer relationship management (or CRM) seeks to create more meaningful one-on-one communications with the customer by applying customer data (demographic, industry, buying history, etc.) to every communications vehicle. At the simplest level, this would include personalizing e-mail or other communications with customer names. At a more complex level, CRM enables a company to produce a consistent, personalized marketing communication whether the customer sees an ad, visits a Web site, or calls customer service.*” Em suma, a AMA considera que o CRM tem por objetivo trabalhar toda a informação sobre um consumidor para assim conseguir um diálogo mais estreito com os clientes. Nesse sentido, o trabalho que envolve o CRM poderá ser feito a vários níveis. Desde um simples correio electrónico personalizado para cada cliente até uma estratégia de marketing personalizada para cada consumidor.

Por sua vez, os autores Jobber e Lancaster (2009) numa definição mais simples e abrangente, consideram que “*Customer relationship management (CRM) is a term for methodologies, technologies and e-commerce capabilities used by firms to manage customer relationships.*” Ou seja, estes autores consideram que CRM são todas as metodologias, tecnologias e *e-commerce* colocadas ao serviço da melhoria da relação com o cliente.

Por sua vez, o autor Francis Buttle (2004), reconhece que não existe uma definição universal de CRM, no entanto, o conceito refere-se sempre a práticas de negócio focadas no cliente.

O CRM poderá ser pensado a três níveis: estratégico, operacional e analítico, conforme evidenciado na Figura 9.



FIGURA 9 - Os 3 níveis de CRM (Adaptado de: Francis Buttle, 2004)

O CRM de nível estratégico baseia a sua ação no desenvolvimento de uma cultura de negócio focada no cliente. Essa cultura tem por objetivo captar e manter clientes através da distribuição de uma proposta de valor superior à dos concorrentes. Numa cultura centrada no CRM é expectável que os recursos estejam alocados aonde existe maior criação de valor para o consumidor, em que os colaboradores promovidos são aqueles que direta ou indiretamente aumentam a satisfação do cliente, além de existir uma grande recolha de informação sobre os clientes, partilhada com toda a organização (Buttle, 2009).

O CRM operacional foca-se na automatização do relacionamento com o cliente, sendo neste caso bastante apoiado por *software* especializado. As aplicações deste CRM operacional poderão ser:

- Automatizações de marketing
 - Segmentação do Mercado;
 - Gestão de campanhas;
- Automatização da força de vendas:
 - Gestão de oportunidades;
 - Gestão de contactos;
 - Geração de propostas;
 - Configuração dos produtos para venda;
- Automatização dos serviços:
 - Operações de contactos/*call center*;
 - Serviços de base web;
 - Serviço de campo.

Por fim, o CRM analítico tem como principal função analisar constantemente os dados recolhidos por forma a aumentar o valor dos clientes e da organização, ou seja, está profundamente alicerçado nas bases de dados e na informação sobre os consumidores.

4.2.2 CRM – Software e Automatização da Força de Vendas

A automatização de procedimentos da força de vendas para com o cliente é a forma original do CRM (Buttle, 2004). Neste sentido, o CRM operacional, com base em *software* específico, deu início às operações CRM nas empresas. Todos os programas CRM implicam uma melhoria de processos de algum tipo (Dyché, 2002). No entanto é importante clarificar a diferença entre o CRM operacional e os programas ERP (Enterprise Resource Planning). Os segundos focam-se essencialmente no processo, dessa forma tentam integrar numa só plataforma todas as funções administrativas, por forma a que as interrupções e paragens nos processos possam ser suavizadas e as incompatibilidades sejam eliminadas ou reduzidas. Ou seja, poder-se-á concluir que o *software* ERP se foca na cadeia de abastecimento e o *software* CRM se foca na cadeia da procura (Bang, 2005). Neste caso entenda-se a cadeia de abastecimento como todos os elementos desde o *back-office* até aos fornecedores externos e distribuidores, enquanto a cadeia da procura envolve desde o cliente final, intermediários e *front-office*.

O *software* CRM tem, tradicionalmente, várias valências:

- Gestão de oportunidades;
- Gestão de contactos;
- Criação de propostas
- Configuração do produto.

A gestão de oportunidades permite às equipas de vendas identificar e trabalhar determinados tipos de clientes que, pelas suas características, configuram situações prováveis de negócio. A identificação dessas oportunidades tem por base fatores financeiros, a dimensão dos clientes, o histórico de compra e muitas outras dimensões, ajustadas a cada negócio, sempre com uma base estatística.

A gestão de contactos configura-se como uma robusta base de dados dos clientes. Além de dados como moradas, telefones, correio eletrónico, dimensão, pessoas de contacto, aniversários, vocativos, etc, este programas têm também a faculdade de conservar o histórico de contactos vendedor/clientes discriminando nomeadamente a forma como é feito: via telefone, presencial, correio eletrónico, presença em feiras, etc. Estes dados permitem ao programa criar calendários de contacto, conseguindo assim fazer a gestão da agenda dos vendedores.

A gestão das propostas permite ao vendedor, acedendo ao programa CRM, inserir os dados do pedido do cliente e, automaticamente, baseado na relação comercial existente entre ele e a empresa (segmentação), criará a proposta com o preço já ajustado (descontos comerciais, de quantidade, etc.).

Por fim, a questão da configuração do produto, auxilia o vendedor na elaboração das propostas, prevenindo incompatibilidades de customização.

Por outro lado, o *software* CRM afirma-se também como uma ferramenta de CRM analítico já que permite à direção recolher dados sobre a atividade dos vendedores, bem como identificar tendências de comportamento dos clientes.

Do ponto de vista da análise de comportamento dos clientes, estes programas permitem responder às seguintes questões:

- Quais os clientes que se atingem com determinada oferta?;
- Qual é a prioridade relativa de cada cliente? (segmentação);
- Qual o nível de serviço que deve ser oferecido? (segmentação);
- Onde deve ser focado o esforço de vendas?

Estes dados permitem à direção comercial ajustar ciclicamente a sua estratégia e orientação, por permitir obter dados fiáveis do seu mercado de clientes.

No que respeita ao controlo da atividade dos comerciais, o programa CRM permite analisar o cumprimento dos objetivos, sobretudo comportamentais dos vendedores. Os dados estatísticos assim obtidos permitem à direção proceder à avaliação de desempenho e monitorização dos vendedores.

4.3 Controlo da força de vendas

O tema deste TFM é, precisamente, o controlo da força de vendas na Auto Sueco, nomeadamente na sua unidade de venda de camiões, UNCAEI-PT. Esse controlo é feito tendo em conta o mercado B2B em que a Auto Sueco manobra e, por outro lado, a lógica CRM que deseja implementar. Desta forma, o estudo das práticas de controlo da força de vendas afigura-se como essencial para o estabelecimento de um plano de controlo no contexto da UNCAEI-PT.

O controlo da força de vendas revela-se uma importante ferramenta no intuito de apoiar a direção das organizações na orientação da equipa de vendas, no sentido dos seus objetivos estratégicos (Miao *et al.*, 2013). Neste sentido, as estratégias de controlo da força de vendas acabam por atrair uma grande atenção da investigação, com o objetivo de promover uma contínua melhoria da performance dos vendedores (Piercy *et al.*, 2012). No entanto, a esmagadora maioria dos estudos a nível mundial focam-se essencialmente no tipo de controlo a efetuar, bem como no nível de controlo, descurando muitas vezes o papel da liderança da força de vendas, ou seja, a capacidade da gestão para implementar eficazmente um plano de controlo dos vendedores.

4.3.1 Força de Vendas: Controlo por Ações vs. Controlo por Resultados

Para muitas empresas, a equipa de vendas é a mais importante ferramenta de marketing. De resto, conforme se expôs no ponto dedicado ao marketing B2B, essa importância tende a ser superior quando a empresa se dedica à produção de bens para o mercado industrial, tal como a unidade de venda camiões da Auto Sueco. Nesses casos o *personal selling* acaba por ser gerador da maior parte da receita da empresa, sublinhando a importância do vendedor e do seu perfil, para todos os negócios. Assim, o desenho dos sistemas de monitorização e compensação dos vendedores, assume especial relevância nestas empresas (Krafft, 1999). A dificuldade desse desenho reside no facto de ser necessário coordenar diferentes elementos de controlo tais como comissões, intensidade da supervisão e diferentes objetos de controlo que poderão afetar o comportamento de cada vendedor de forma distinta (Bergen et al., 1992). Desta forma se conclui que a grande dificuldade será integrar formas singulares de controlo em modelos mais holísticos que tenham em linha de conta diversos fatores, sendo que o problema se torna ainda mais premente quando se lida com mercados deprimidos, isto é, em desaceleração, em que os desafios para o aumento de receitas são superiores e a diminuição de custos internos é chave, como é o caso do mercado em que atua a unidade de venda de camiões da Auto Sueco.

A perceção da importância do vendedor no processo de *personal selling*, indica que o sistema de controlo que incide sobre este, deverá ser acima de tudo uma fonte de motivação e de alinhamento com a estratégia da empresa e do seu departamento de marketing e vendas.

Na gestão da força de vendas, o processo de motivação é habitualmente processado de acordo com o seguinte ciclo: o nível motivacional do vendedor influencia o seu esforço e comportamento, o que conduz ao alcance de objetivos de performance, entendidos como resultados. Esse alcance conduz, por sua vez, à recompensa por parte da liderança que, finalmente conduzem a contínua ou superior motivação (Vroom, 1964), conforme o ciclo evidenciado na Figura 10.

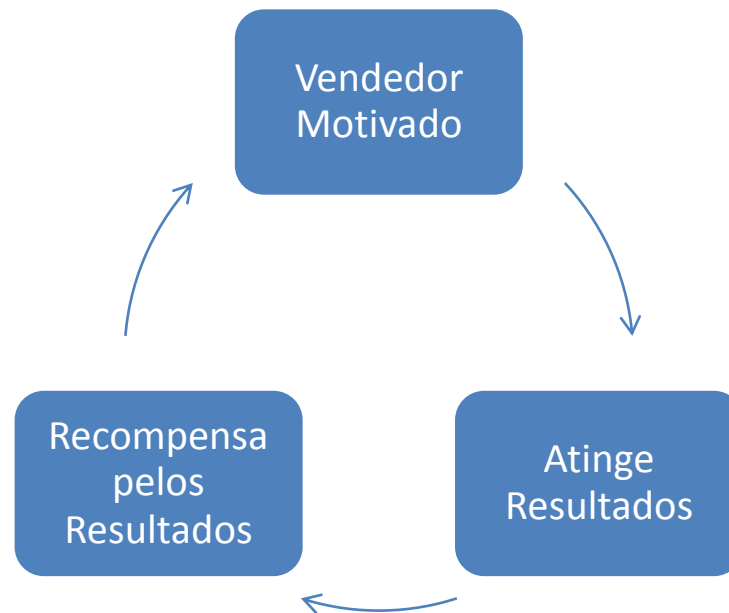


FIGURA 10 - Ciclo da Motivação dos Vendedores (Adaptado de: Vroom, 1964)

Na gestão, existem duas filosofias opostas, quanto ao modelo de controlo da força de vendas a adotar (Kraft, 1999). Por um lado, um controlo orientado para os resultados. Este tipo de controlo caracteriza-se por pouca monitorização e diretivas das chefias, mas em contrapartida, existe uma clara e inequívoca definição dos objetivos e da sua mensuração. Este modelo é muitas vezes ambicionado por determinado tipo de vendedor, mais esclarecido tecnicamente e normalmente com maior formação intelectual, que prefere um modelo que lhe dê o *empowerment* necessário à condução da sua atividade de venda.

Por outro lado, uma outra corrente, preconiza o controlo das ações e dos comportamentos dos vendedores. Este modelo de controlo por ações, realiza uma forte monitorização da força de vendas, altos níveis de diretivas das chefias, conjugados com métodos complexos e subjetivos de avaliação de desempenho.

Ambas estas filosofias de controlo encontram-se esquematizadas na Figura 11.

Conforme já se referiu, cada uma destas perspetivas tem um efeito distinto na motivação das equipas de vendas, cabendo à gestão perceber qual delas melhor se adapta à sua organização, ao seu mercado, e ao perfil dos vendedores.

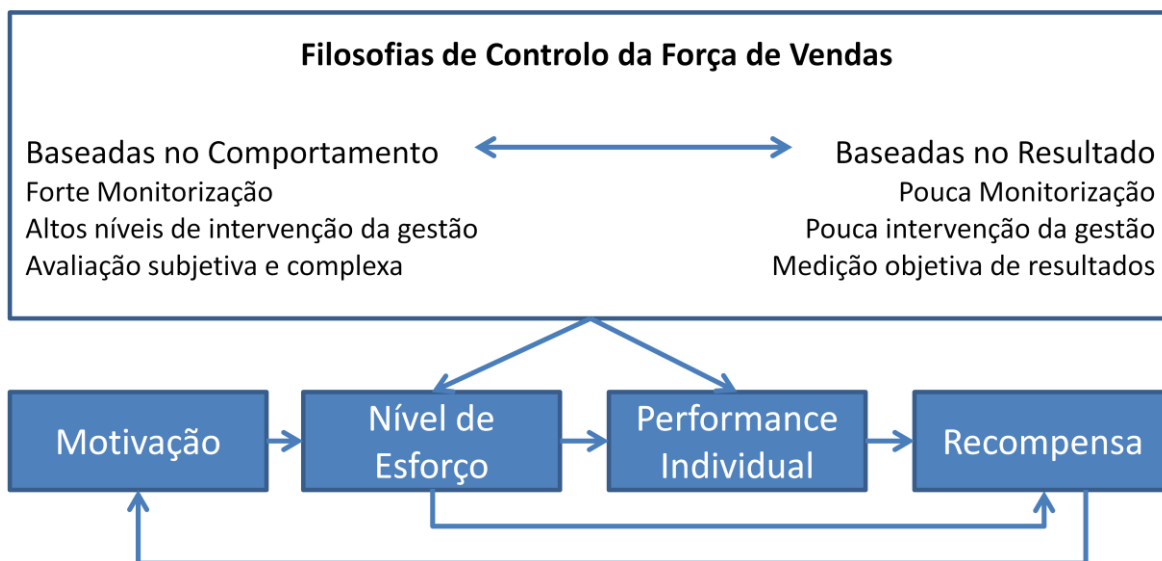


FIGURA 11 - O impacto dos sistemas de controlo na motivação dos colaboradores (Adaptado de: Krafft, 1999)

4.3.2 Organização da Força de Vendas

Em linha com o que tem sido exposto neste trabalho, na gestão de uma força de vendas, existem certas decisões determinantes para alcançar o sucesso. Problemas como o tamanho, a alocação de recursos, as compensações e incentivos e a distribuição geográfica dos vendedores são fulcrais, não só para a maior eficiência das equipas em termos funcionais e financeiros, mas também para a própria consecução dos objetivos.

Facto importante a reter é que o tamanho da equipa de vendas não é, de todo, proporcional ao volume de vendas (Sinha, *et al*, 2001). A experiência demonstra que um incremento nos elementos que compõem uma equipa de vendedores não traz necessariamente o mesmo retorno proporcional em termos de aumento de vendas. Isto deve-se ao fato de o problema residir sobretudo na questão da produtividade dos vendedores. No fundo, previamente às decisões de aumento ou diminuição da composição de uma equipa de vendas será vantajoso proceder a uma análise sobre a produtividade da equipa atual. Por outro lado, o próprio mercado em que a empresa atua poderá ser pouco sensível a mudanças na força de vendas, sobretudo os mercados em que a fidelização representa um papel importante. Veja-se por exemplo o caso do mercado da indústria farmacêutica: as vendas de medicamentos de toma esporádica são, de facto, muito sensíveis às ações de *personal selling* sobre médicos e farmacêuticos, ou seja, nesse sentido, um aumento da força de vendas poderia conduzir a um aumento das ações junto dos clientes (neste caso, prescritores) e logo a um aumento das vendas. No entanto, os medicamentos de toma prolongada (para doenças como Alzheimer, p.e.) têm uma forte componente de fidelização e não é expectável que face a um aumento das ações de *personal selling*, junto dos agentes já indicados, resulte num aumento de vendas, simplesmente porque os clientes finais não

estão dispostos a abdicar da sua compra tradicional, à qual estão, no fundo, fidelizados (Sinha, *et al*, 2001).

Voltando à questão da produtividade da força de vendas, o slogan “*work smarter, not harder*” pode, em muitos casos, fazer sentido. A teoria da otimização diz-nos que um recurso está perfeitamente alocado quando os retornos incrementais são iguais em todas as entidades de marketing que desejam esse recurso (p.e.: produtos, mercados, atividades, elementos do marketing mix) (Sinha, *et al*, 2001).

Compreende-se assim que, previamente às decisões de aumento ou diminuição de uma força de vendas, será sempre necessário avaliar o nível da sua produtividade, pois esse facto tem impacto direto no nível de vendas.

Vários fatores motivacionais e organizacionais contribuem para a produtividade dos vendedores. Desde logo, como já foi referido anteriormente, trabalhadores motivados atingem mais facilmente os objetivos que lhes são propostos. Compreende-se assim que a gestão de prémios e recompensas tem impacto direto na produtividade dos vendedores.

Por outro lado, a própria organização da força de vendas, quer funcionalmente, quer geograficamente têm impacto na sua rentabilidade, isto é, no nível de vendas.

A forma mais tradicional de organização das equipas é, provavelmente, seguindo uma lógica de distribuição geográfica. No entanto, os crescentes desafios colocados pelos clientes, bem como o avanço dos meios de comunicação, fizeram os constrangimentos geográficos passar para segundo plano.

Através da análise do esquema da Figura 12, compreende-se a existência de vários modelos de organização da força de vendas, que serão explicados seguidamente.

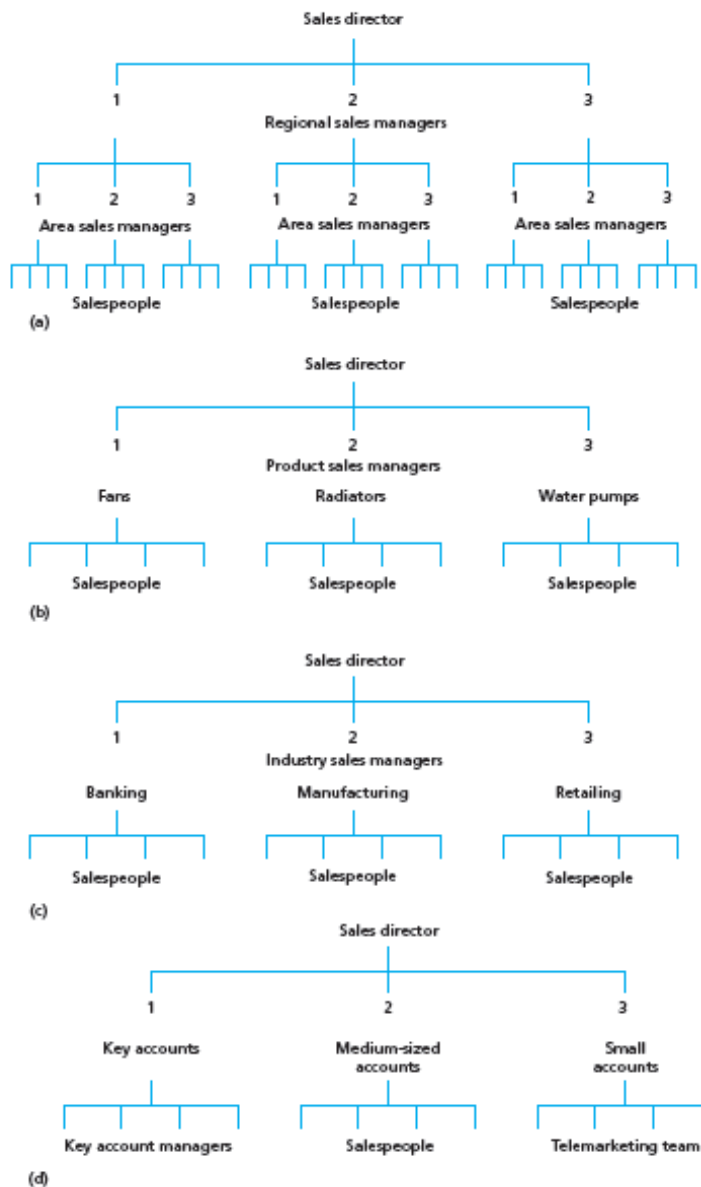


FIGURA 12 - Formas de organização da Força de Vendas a) Organização Geográfica, b) Organização por Produto, c) Organização por Setor e d) Organização por Tipo de Cliente (Fonte: Jobber e Lancaster, 2009)

4.3.2.1 Organização Geográfica

A vantagem deste tipo de organização é a sua simplicidade. No fundo, segundo este modelo, cada vendedor fica alocado a um determinado território/região. Tal situação tem como vantagens promover a fidelização e a confiança entre este agente responsável pela área e o mercado em que atua, além de permitir grandes poupanças ao nível de viagens e deslocações.

A desvantagem mais evidente será o facto de o vendedor vir a ter de apresentar e comercializar uma ampla gama de produtos da empresa, o que tem impacto no grau de conhecimentos técnicos e especialização sobre cada item. Por outro lado, o facto de cobrir uma área de forma uniforme, independentemente do tipo de cliente, pode também levar a uma menor dedicação a determinados perfis de cliente.

A gestão do território afeto a cada vendedor é uma importante decisão de gestão. É importante atribuir territórios que permitam ao vendedor obter um retorno condizente com as suas expectativas, por forma a manter a sua motivação e a sua performance individual. Um vendedor que sinta que a direção não lhe atribuiu um território favorável poderá depois não ter o melhor comportamento e dedicação às vendas. Da mesma forma, a boa gestão dos territórios tem impacto direto nos custos de deslocação que recaem sobre a direção comercial. Assim, uma boa divisão territorial, conduzirá a ganhos significativos, por permitir uma forte redução de custos (Jobber e Lancaster, 2009). Nos Estados Unidos, por exemplo, estudos indicam que 55 % dos territórios de vendas são, ou muito grandes para poderem ser bem cobertos, ou tão pequenos que os vendedores acabam por desperdiçar tempo. (Sinha *et al.*, 2001)

Existem dois critérios possíveis para a alocação territorial de vendedores. O primeiro poderá ser o equilíbrio entre os volumes de trabalhos de cada elemento da equipa de vendas. Neste caso, o volume de trabalho poderá ser definido da seguinte forma:

$$VT = n_i t_i + n.t_v$$

Em que VT é o volume de trabalho, n_i é o número de chamadas para cada tipo de cliente, t_i é o tempo de chamadas médio para cada tipo de cliente, n é o número total de chamadas a clientes e t_v é o tempo médio necessário para viajar até cada um dos clientes. Esta equação é sobretudo útil porque ressalva os fatores a ter em conta ao atribuir um determinado volume de trabalhos, isto é, quantidade de território, a um determinado vendedor.

O outro critério de distribuição territorial de vendedores poderá ser o do potencial de vendas. A questão é que ao colocar lado a lado territórios com critério no volume de trabalho, corre-se o risco de não ter em conta diferenças ao nível do potencial de vendas. Na verdade, quando se fala em vendas, nem sempre o volume de trabalho corresponde a maior efetividade de negócios. Para isso contam outros fatores externos, não só, mas também, relacionados como o volume de trabalho. Para superar este fator, as empresas adotam duas estratégias. Por um lado, poderão assumir efetivamente o diferente potencial de cada território, utilizando as alocações de vendedores como promoções na carreira, ou seja, melhores prestações permitem aceder a zonas com maior potencial. Por outro lado, as empresas poderão ter de eliminar o fator do potencial de vendas, compensando esse facto com um esquema de comissões que equilibre as situações.

Para terminar, sublinha-se a importância da contínua avaliação dos territórios definidos, uma vez que uma diversidade de fatores poderá alterar a sua adequabilidade (Jobber e Lancaster, 2009):

- Mudança da preferência do consumidor;
- Concorrência;
- Diminuição na utilidade dos canais de distribuição escolhidos;
- Abandono de um cliente importante;
- Aumento de custos na cobertura de territórios.

4.3.2.2 Organização por Produto

Outra forma de especialização da força de vendas incide sobre as várias linhas de produto oferecidas por uma organização. Este tipo de organização acontece quando as empresas produzem uma ampla gama de produtos tecnicamente distintos. Nesses casos a DMU exige que o seu interlocutor na empresa seja alguém especializado o que exige que a força de vendas esteja organizada em função de cada produto que vende. Contudo, esta forma de organização poderá conduzir a maiores custos de transporte. No limite, no mesmo dia, um mesmo cliente poderá ser visitado por dois vendedores, representando a mesma empresa.

Uma variante deste tipo de organização poderá ser a divisão, no seio da equipa de vendas, entre novos produtos e produtos existentes. Isto criaria uma especialização dos vendedores sobre duas gamas distintas de produtos.

Uma síntese dos tipos de estruturas encontra-se no Quadro 3.

Tipo de Estrutura	Forças	Fraquezas
Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Simplicidade • Custo relativamente baixo 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade na venda de uma ampla gama de produtos • Menos compreensão sobre a complexidade do comportamento do comprador • Fraco a reportar alterações no mercado
Por linha de produto	<ul style="list-style-type: none"> • Bom conhecimento do produto e das suas aplicações 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventual aumento de custos por duplicação de rotas comerciais
Por produto novo/existente	<ul style="list-style-type: none"> • Especialização em qualidades de venda • Maior atenção dada aos novos produtos • Elimina a competição entre vendedores de produtos novos e antigos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode causar descontentamento no cliente caso este acabe por lidar com mais do que um comercial da mesma empresa • Para a mesma força de vendas, a sua área de atuação acaba por ser maior, levando a um aumento de custos • Custo relativamente alto

QUADRO 3 - Forças e fraquezas da organização da força de vendas de forma geográfica ou por produto (Fonte: Jobber e Lancaster, 2009)

4.3.2.3 Organização Centrada no Cliente

Atualmente assiste-se a uma forte tendência das empresas em organizar as suas forças de vendas em função do tipo de cliente. A este facto não é certamente alheio a integração das teorias e práticas CRM nas organizações dos mercados B2B. No fundo, a organização por produto acaba por não ter em conta a complexidade de cada cliente e o seu comportamento. No mercado B2B, conforme já foi referido nos pontos anteriores, muitas vezes um só cliente tem um peso muito grande na faturação da empresa. Essa situação gera a necessidade de criar equipas especializadas em dar todo o apoio a nível comercial, e não só, a esse cliente, por forma a promover e fomentar a sua fidelização. Ora, esta situação só é possível com uma organização que esteja orientada para o foco em cada cliente individual, ou seja, clientes diferentes têm, deste ponto de vista, atenção e tratamento diferente.

Este tipo de organização é, muitas vezes, mais onerosa para as empresas. O foco no cliente obriga a que cada vendedor dedicado tenha de possuir conhecimentos técnicos amplos ou que, em alternativa, convoque sistematicamente os técnicos da empresa (engenheiros, preparadores, investigadores, etc.) para contactos com a DMU. Além disso, por não possuir uma base regional,

os gastos com deslocações são superiores. No entanto, é também relevante que este tipo de organização tem por objetivo gerar maiores retornos para a organização, quer pela angariação de novos clientes, quer pela fidelização dos atuais.

4.3.3 Avaliação da Força de Vendas

A avaliação da força de vendas consiste na comparação entre os objetivos e os resultados obtidos pela equipa, e por cada vendedor individualmente. Os seus objetivos estão sintetizados na Figura 13.

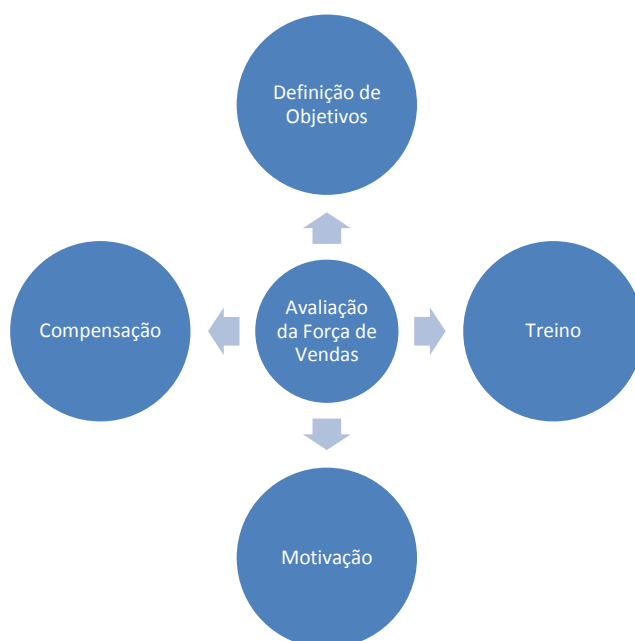


FIGURA 13 - Objetivos da avaliação da força de vendas (Adaptado de: Jobber e Lancaster, 2009)

A avaliação dos resultados é essencial para a gestão de uma equipa de vendas. A avaliação não é um fim em si, mas antes um meio para atingir objetivos de gestão. No fundo, a avaliação é uma ferramenta para clarificação dos objetivos estratégicos, para compensação e motivação dos vendedores e, por fim, para treino e orientação de toda a equipa.

Um bom plano de avaliação tem sempre em conta, não só os interesses da empresa, mas também os interesses dos vendedores. Muitos modelos acabam por falhar na crença de que as forças de vendas são compostas por pessoas com objetivos e ambições homogéneas (Sinha et. al., 2001).

O controlo e avaliação dos vendedores por parte da gestão deve definir standards de duas naturezas distintas. Em primeiro lugar, devem ser clarificados padrões comportamentais, isto é, objetivos não quantificáveis mas que se relacionam com a atitude dos vendedores, em relação ao

cliente, à empresa e ao produto. Por outro lado, devem ser estipulados objetivos mensuráveis de *output* (resultados) e *input* (atividades). Relativamente aos primeiros podem destacar-se:

- Número de vendas;
- Lucros gerados;
- Margem de lucro bruta relativa alcançada;
- Número de encomendas;
- Vendas a novos clientes;
- Número de novos clientes.

Já em relação aos objetivos de *input*, como exemplo poderão referir-se os seguintes:

- Número de chamadas efetuadas;
- Número de visitas a clientes no período;
- Número de visitas a novos clientes;
- Número de propostas.

Podem ainda definir-se objetivos mensuráveis que resultem da combinação dos *standards* de *input* e *output*, por exemplo:

- Taxa de aproveitamento: Número de encomendas / Número de Propostas;
- Número de encomendas por visita;
- Número de encomendas por chamada;
- Taxa de lucro por visita;
- Taxa de lucro por encomendas.

Passando agora à análise das medidas de performance comportamentais, por serem mais subjetivas, requerem ao responsável pela avaliação, um contacto direto com o vendedor no contexto do seu trabalho de vendas. Segundo os autores Jobber e Lancaster (2009), as dimensões mais usuais para a avaliação comportamental são as qualidades de vendedor, relação com os clientes, organização, conhecimento do produto e atitude.

As qualidades de vendedor são aqueles que usualmente se valorizam em alguém ligado às vendas, como a capacidade de estabelecer e manter a relação com o cliente, a facilidade de perceção das necessidades do cliente e a sua habilidade para o questionar, a sua facilidade de contornar as objeções, a qualidade da apresentação do produto e a habilidade para selar o negócio.

Relativamente à relação com os clientes, a questão é perceber de que forma é recebido o vendedor num cliente e se este está satisfeito com a sua atitude e o seu serviço ou se, pelo contrário, revela algum desconforto ou até antipatia pelo vendedor.

Outro fator bastante importante na aferição do comportamento do vendedor é a questão da organização. A avaliação da organização implica perceber se o vendedor planeia devidamente as chamadas e visitas ao cliente, esta última com impacto direto nos gastos em deslocações para a empresa e mantém atualizadas as bases de dados sobre os clientes.

A questão da informação do vendedor sobre o produto é também essencial, sobretudo segundo duas dimensões. O vendedor deve saber claramente as propriedades do produto que comercializa, bem como as vantagens que este pode trazer para o cliente. Além disso, deve ter também conhecimento sobre o mercado e a concorrência, por forma a perceber os pontos fortes e fracos do seu produto, em termos comparativos.

Para terminar, é importante analisar o comportamento do vendedor no campo da atitude cooperativa, isto é, perceber até que ponto o vendedor é recetivo às sugestões de melhoria da direção e promove a melhoria das suas qualidades.

A avaliação da força de vendas é um trabalho exigente por parte dos chefes de vendas e da direção comercial das empresas. A investigação revela que a esmagadora maioria dos vendedores espera que os seus objetivos sejam essencialmente compostos por resultados e não por fatores comportamentais ou níveis de *input* (Sinha et al., 2001). Esta expectativa é em grande parte derivada de um desejo de *empowerment* dos vendedores, isto é, eles preferem ser avaliados pelos resultados e ganhos que dão à empresa, independentemente dos métodos ou comportamento que utilizam. Uma avaliação apenas focada em resultados poderá contribuir para a motivação dos vendedores e, nesse sentido, originar ganhos de vendas, no entanto, a longo prazo, fatores como a fidelização de clientes, estão também dependentes do comportamento dos vendedores. Eles são a imagem da empresa e esta deverá promover a sua boa imagem junto dos seus clientes, passando sempre por um controlo da atitude da sua força de vendas.

5. MODELO DE ANÁLISE

Na revisão literária que antecede este ponto, foram explorados três temas distintos: Marketing B2B, CRM e Controlo da Força de Vendas. O objetivo deste modelo de análise é explicar de que forma esses três corpos teóricos se interligam entre si (Figura 14), por forma a tornarem-se úteis à criação de um modelo para o controlo da força de vendas na UNCAEI-PT da Auto Sueco.



FIGURA 14 - Os três corpos teóricos em análise neste Relatório de Estágio (Fonte: Autor)

5.1 A importância do CRM no mercado B2B

A ideia base da interligação é a de que para o sucesso no mercado B2B impõe-se uma abordagem focada no cliente. Para tal, uma estratégia CRM e o seguimento das suas práticas poderão ser bastante úteis. Reciprocamente, as ferramentas CRM terão de ser adaptadas ao contexto de cada mercado, neste caso B2B. Finalmente, o Controlo de Força de Vendas é igualmente influenciado pelo mercado em que as equipas trabalham ao mesmo tempo que, o CRM oferece ferramentas específicas de controlo dessa atividade. Desta forma, procurar-se-á estabelecer um modelo de controlo, com base nas práticas CRM e inserido num contexto B2B.

Captar e reter clientes é crucial para o sucesso de um negócio, sobretudo no mercado B2B em que, conforme se referiu já neste trabalho, um pequeno número de clientes poderá ter impacto significativo nas vendas, em contraste com o que ocorre no mercado B2C. As empresas fornecedoras que conseguem criar nos seus clientes o desejo/ambição/necessidade de consigo manter uma forte relação comercial, possuem claramente uma vantagem competitiva em relação à restante concorrência (Flint *et al.*, 1997). Esta condição, permite à empresa perceber

antecipadamente, em relação à concorrência, as necessidades do cliente e assim providenciar-lhe primeiro as soluções para cada situação. Além disso, estas empresas conseguem também evitar os altos custos de captação de novos clientes em substituição de outro que perderam.

Por forma a conseguir manter a relação estreita com os seus clientes, o fornecedor industrial deverá ser capaz de (Flint *et al.*, 1997):

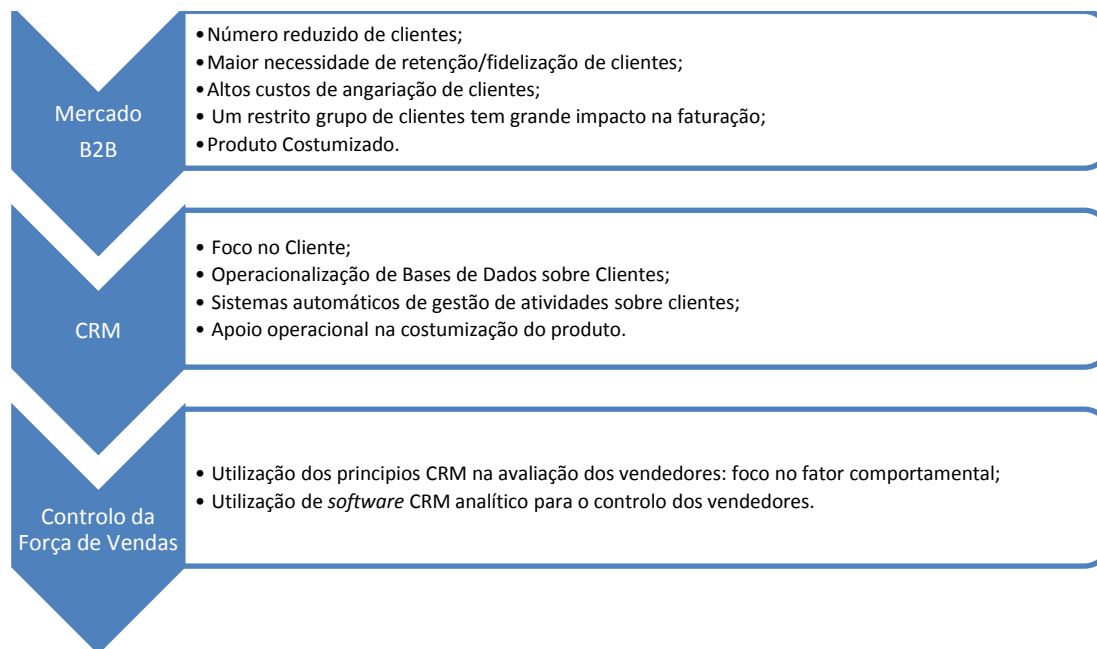
- Perceber as necessidades dos clientes (aquilo que valorizam);
- Perceber a satisfação do cliente em relação a essa capacidade do fornecedor (de criar valor para si);
- Os fatores que comandam as mudanças de perceção de valor dos clientes ao longo do tempo.

Ora, todos estes fatores implicam uma opção estratégica das organizações de foco no cliente. Assim se percebe a utilidade de uma estratégia CRM num mercado B2B.

A principal razão pela qual as empresas querem desenvolver relações com os clientes é económica. As organizações geram maiores receitas quando possuem a habilidade de gerir o seu *portfolio* de clientes com o objetivo de identificar, satisfazer e reter os seus clientes. Precisamente, este é um dos objetivos do CRM. (Buttle, 2004).

Conclui-se assim que a estratégia CRM é de grande utilidade no processo de fidelização de clientes nos mercados B2B.

O esquema da interligação entre os fatores chave de cada corpo teórico encontra-se no Quadro 4, para melhor compreensão.



QUADRO 4 - Interligação de fatores chave dos corpos teóricos (Fonte: Autor)

Vejamos passo a passo, as vantagens do CRM para o marketing mix do mercado B2B, tipificado anteriormente. Recordando o que já foi referido no enquadramento teórico deste trabalho, o produto do mercado B2B é geralmente bastante customizado e uma das mais-valias é a assistência pós-venda que lhe esteja associado, aquando de uma venda (Jobber e Lancaster, 2009). Ora, de igual modo, como se referiu na introdução teórica ao CRM, este preconiza a utilização de ferramentas informáticas que guiam o vendedor na possibilidade de customização do seu produto e que imediatamente lhe permitem gerar uma proposta, sem ser necessário interagir com técnicos e outras estruturas da empresa. No fundo, o programa CRM agiliza a personalização do produto, facilitando a tarefa do vendedor e eliminando bastante a sua margem de erro, traduzindo-se assim numa vantagem para a empresa vendedora. Por outro lado, o comprador industrial acaba por beneficiar de outra rapidez e fiabilidade da proposta que lhe é facultada. Relativamente à assistência pós-venda, o *software* CRM facilita também essa tarefa uma vez que automatiza os tempos de revisão e serviço aos produtos vendidos, ajudando a prevenir danos maiores por desgaste e, ao mesmo tempo, com essa capacidade, consegue fomentar a confiança dos clientes no serviço, trazendo ganhos em satisfação e fidelização.

No que diz respeito à comunicação, e conforme se referiu em pontos anteriores “a venda deste tipo de produtos é muito mais apoiada numa estratégia de venda direta, ao invés de se fazer propaganda em larga escala”. Precisamente, esta venda direta é feita por intermédio de vendedores que lidam com as DMU das empresas. As equipas de vendas acabam por ter bastantes vantagens em utilizar o *software* CRM. Desde logo porque conseguem criar uma fortíssima base de dados sobre os clientes, com dados que vão desde a faturação das empresas, até aniversários dos gerentes, etc. Ora, a venda direta vive bastante da relação de confiança que se estabelece entre vendedor e comprador e, nesse sentido, com o intuito de fomentar essa relação, o vendedor deverá estar sempre munido da maior quantidade de informação sobre o seu cliente. Esse facto poderá ser um trunfo, não só no relacionamento como na atividade de negociação com o cliente.

Quanto ao preço no mercado B2B, fruto da personalização do produto de que se falou, o preço é bastante variável, em função da customização feita por cada cliente. Nesse caso o *software* CRM ao permitir elaborar a proposta e customizar o pedido, vai automaticamente gerar o preço para o cliente. Além disso, por permitir segmentar os clientes, a ferramenta CRM indica imediatamente ao vendedor qual o nível de desconto máximo que foi atribuído a cada cliente, indicando-lhe assim a margem de negociação.

Por fim a distribuição no mercado B2B é normalmente feita sem recurso a intermediários, diretamente no cliente. Além disso, este mercado trabalha normalmente com prazos apertados. O CRM, ao promover o foco e a atenção no cliente, vai introduzir a sensibilidade da produção para a necessidade de cumprir os prazos do cliente. Por ser uma opção estratégica da empresa, o CRM fomenta o alinhamento das várias divisões da empresa, em torno do objetivo comum de servir o cliente, acrescentando-lhe valor, traduzindo-se na sua fidelização. Muitas vezes esse valor é também fruto da capacidade de cumprir prazos, ou seja, a empresa cliente, acaba por não

valorizar apenas o produto material, que lhe é vendido. Por outro lado, o *software* CRM possibilita também uma facilidade de interação entre a força de vendas e a produção. Essa facilidade pode ter dois fins. Em primeiro lugar agilizar a comunicação vendas/produção, ou seja, logo que uma proposta é aceite, o vendedor assinala esse facto no programa que logo comunica com a produção. Em segundo lugar, o programa permite também a informação em sentido contrário, isto é, a produção informa continuamente o vendedor sobre o andamento da produção e o prazo estimado de entrega. Essa mensagem poderá depois ser passada para o cliente, caso o vendedor considere útil.

5.2O mercado B2B e o Controlo da Força de Vendas

Passando agora à análise da relação entre o mercado B2B e a Força de Vendas, importa referir desde logo que qualquer direção comercial deverá adaptar a sua equipa de vendas à realidade do mercado em que trabalha. Como tal, a relação entre o mercado e o tipo e nível de controlo dos vendedores é inegável.

A ligação entre o mercado B2B e a premente necessidade de controlo dos vendedores advém do facto deste mercado, como já se referiu, viver sobretudo da prática da venda direta. Assim, a esmagadora maioria das empresas vendedoras em mercados industriais possuem uma equipa de vendedores destinada a promover os seus negócios diretamente junto dos seus clientes. Neste contexto é essencial que as organizações desenvolvam mecanismos de controlo, usados não só para influenciar o comportamento dos vendedores, mas também para os motivar, para os retribuir e para os desenvolver.

Também na linha do que vem sendo referido neste trabalho, as empresas atuando no mercado B2B têm geralmente um número reduzido de clientes. Neste caso a fidelização desempenha um papel fundamental, não só pela importância que um só cliente poderá ter na faturação da empresa, mas também porque os custos de angariação de novos clientes em substituição dos perdidos para a concorrência poderá ser incontrolável. Ora, num contexto em que a fidelização desempenha um papel central e em que, ao mesmo tempo, a venda se faz sobretudo pela via direta, com recurso a vendedores, compreende-se bem a necessidade imperiosa de controlar o comportamento e os resultados da força de vendas. Deste comportamento depende, em grande parte, o sucesso da empresa, logo, mais do que noutros mercados, o controlo da força de vendas afigura-se como essencial para garantir o alcance dos objetivos.

5.30 CRM e o Controlo da Força de Vendas

O CRM encerra em si uma série de ferramentas destinadas ao controlo da força de vendas, quer pela via comportamental, quer pela via dos resultados.

O CRM estratégico é, desde logo, um meio de controlo comportamental. A partir do momento em que a organização se alinha em torno do objetivo de se focar nos seus clientes, acaba por existir uma cultura que impele toda a organização nesse sentido, e a força de vendas não é exceção. A cultura de uma empresa acaba assim por ser uma forma de controlo, ao “guiar” a conduta dos vendedores, em função dos princípios e objetivos da organização.

Depois, o CRM operacional, que automatiza várias funções em torno da gestão dos clientes, acaba por também se constituir como uma forma de controlo comportamental. De facto, a automatização atrás referida, muitas vezes materializada pela intervenção de *software* específico, introduz na rotina dos vendedores uma série de práticas sistemáticas que condicionam a sua atividade. Este condicionamento, do ponto de vista da organização é positivo, uma vez que conduz o vendedor no sentido de realizar as tarefas que são entendidas, pela empresa, como essenciais no relacionamento com o cliente. Dentro destas automatizações podem referir-se como exemplo os alertas para a necessidade de visita a um cliente (por ter passado o intervalo entre visitas definido para aquele segmento de cliente), alerta para a verificação do estado de determinada proposta junto de um cliente, alerta para envio de um *email* de aniversário a um gerente de uma empresa cliente, entre muitos outros automatismos. Logicamente que esta forma de controlo comportamental poderá limitar bastante a autonomia de conduta dos vendedores, pelo que é preciso balançar bem este tipo de controlos e o regime de prémios de avaliação de desempenho, por forma a não contribuir para a sua desmotivação. Este balanceamento é sobretudo importante quando o grupo de vendedores está adaptado a uma cultura de *empowerment*, isto é, preferem que a sua atividade seja controlada *a posteriori*, através dos seus resultados. Neste caso, o controlo da sua atividade poderá ser entendida como uma limitação e a empresa terá de conseguir motivar a sua força de vendas, no sentido de aceitarem estes procedimentos como algo positivo para a organização. Obviamente que este fenómeno de resistência é tanto mais premente quanto mais sólida e consolidada for a equipa de vendas. Neste caso existirá um desafio extra da organização em motivar os seus colaboradores para as vantagens das ferramentas CRM.

Por fim, o CRM analítico poderá constituir-se também como uma poderosa ferramenta de controlo. Conforme já foi referido neste trabalho o CRM analítico “tem como principal função analisar constantemente os dados recolhidos”. Ora, cabe à direção comercial obter e filtrar os dados que lhe permitam inferir determinadas atitudes dos vendedores e assim controlar a sua atividade. Veja-se por exemplo o controlo sobre as atividades dos vendedores. De cada vez que um determinado vendedor contacta com o cliente, o *software* CRM integra na sua base de dados esse contacto. Ora, no final de cada mês, p.e., poderá ser gerado um relatório pelo programa que indique à direção comercial quantos contactos foram feitos com determinada empresa e assim

controlar a atividade do comercial. No caso de, por exemplo, determinada empresa estar num segmento que obriga o vendedor a fazer-lhe uma visita mensal, o programa poderá relatar à direção comercial o cumprimento, ou não, dessa meta. Posto isto, muitos outros exemplos poderiam ser dados, concluindo-se assim que o CRM analítico poderá contribuir de forma decisiva para o controlo da atividade dos comerciais.

6. OBJETIVO DE ESTUDO E METODOLOGIA

6.1 Objetivo

A unidade de venda de camiões e autocarros da Auto Sueco Lda., dedica-se, conforme o nome da indica, à venda de camiões e autocarros novos e usados. Como tal, esta unidade conta com a atividade de vários comerciais no terreno que se encarregam de lidar com os clientes, na esmagadora maioria industriais, B2B, e dessa forma conseguir os melhores negócios.

Nestas condições e dada a dispersão territorial e a liberdade de ação própria de um vendedor, a direção comercial tem procurado desenvolver sistemas que lhe permitam controlar a atividade da sua força de vendas. Tal objetivo nem sempre é fácil, pois implica uma mudança de atitude por parte dos vendedores, habituados a uma forte componente de *empowerment* no seu trabalho.

O objetivo deste trabalho é então criar um método para controlo da força de vendas na unidade de venda de camiões e autocarros, utilizando as ferramentas ao dispor da unidade. Devido à inércia própria das organizações e ao facto do controlo ser muitas vezes mal compreendido por parte de quem é controlado, esta tarefa assume-se como um desafio redobrado.

6.2 Metodologia

Este trabalho resulta da utilização de um método de trabalho com forte componente interativa, em que a pesquisa é realizada na ação e não sobre a ação, definição essencial da *Active Research* (Coughlan e Coghlan, 2002). O método referido tem por objetivo a obtenção de resultados e conclusões práticos, ao invés de outros mais abstratos e afastados do contexto real. O método de investigação preconizado pela metodologia *Active Research*, de acordo com os autores Coughlan e Coghlan (2002), assenta no ciclo interativo Planear/Fazer/Analisar. O ciclo apresentado, acaba por estar em constante repetição, por se distribuir em 4 fases distintas: planeamento, ação, avaliação da ação e novo planeamento decorrente da ação.

Outra das características essenciais deste método reside no facto de o investigador e dos colaboradores participarem ativamente no processo, o que permite uma integração profunda entre os processos de pesquisa e a prática dos processos. Tal integração proporciona ainda um aumento substancial das fontes de informação à disposição para realização do trabalho.

Este trabalho incluirá, numa fase inicial, a integração na realidade da empresa, nas suas metodologias, princípios e programas, além do contacto com os seus colaboradores. Estas ações constituem o início do ciclo conforme sugerido pelos autores Coughlan e Coghlan (2002). Desta forma, durante esta fase procura-se perceber a missão, os valores e a organização da estrutura do grupo Auto Sueco. Paralelamente serão dissecados os métodos de controlo existentes na Unidade de Venda de Camiões e Autocarros, nomeadamente aqueles que incidem sobre a força de vendas, ou seja, investigar-se-á, no contexto da própria organização, quais os métodos utilizados pela Direção Comercial para controlar e assim influenciar os vendedores desta unidade.

Para a investigação acima descrita, colocar-se-ão algumas questões e acompanhará a atividade de alguns elementos da unidade, desde o seu diretor, Dr. Carlos Feliciano, até aos elementos mais operacionais como o Dr. José Manuel Oliveira, Chefe de Vendas da zona do Porto e mesmo vendedores como António Fonseca e Sérgio Lopes, também afetos à zona do Porto.

Em seguida, e de acordo com o ciclo acima descrito, por forma a concretizar o plano de ação já enunciado, apresentar-se-ão indicadores e mecanismos para controlo da força de vendas, que se considerem adequados em função do tipo de negócio, da organização e da própria cultura da empresa e dos seus colaboradores.

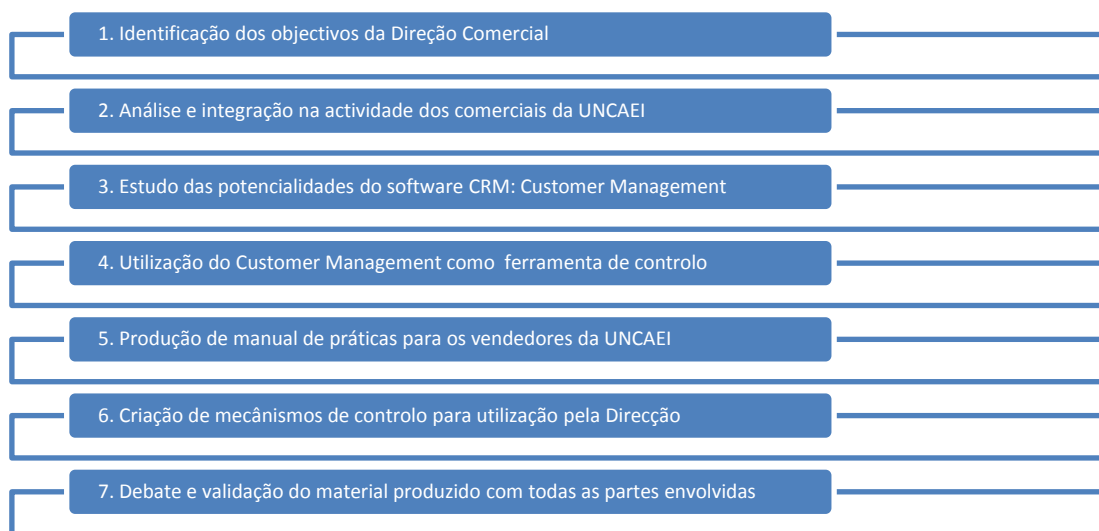
Em concordância com a bibliografia revista, os indicadores mais comuns a controlar numa força de vendas são o número de visitas ao cliente durante o período, número de clientes visitados no período, taxa de propostas concluídas em negócio, número de propostas efetuadas no período, número de novos clientes no período, número de clientes fidelizados a cada vendedor, entre outros mais intangíveis como o número de clientes satisfeitos com o serviço do vendedor, grau de informação sobre o produto por parte do vendedor, simpatia/ comunicação/ educação/ conhecimentos do vendedor.

Assim, o autor propõe-se verificar a adequabilidade destes indicadores ao controlo da força de vendas na Auto Sueco, bem como sugerir outros que considere mais adequados. Por outro lado será também levada a cabo uma análise dos próprios mecanismos e programas internos utilizados para o controlo dos vendedores fazendo-se, se necessário, sugestões de melhoria e aperfeiçoamento dos mesmos.

7. DISCUSSÃO – IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLO DA FORÇA DE VENDAS NA AUTO SUECO

7.1 Estratégia

A estratégia de criação de um sistema de controlo da força de vendas, passou pelas fases evidenciadas no Quadro 5.



QUADRO 5 - Fases de criação do sistema de controlo da força de vendas (Fonte: Autor)

Esta estratégia de criação do sistema, teve em conta diversos fatores que influenciam decisivamente qualquer modelo a implementar. Em primeiro lugar foi necessário compreender quais os objetivos e motivações da Direção Comercial para implementação de um sistema de controlo dos vendedores. Depois, acompanhou-se a atividade dos comerciais, sobretudo os afetos à região norte, por forma a compreender melhor a sua atividade e as especificidades do seu trabalho e do mercado em que se inserem. Paralelamente, explorou-se o programa de CRM *Customer Management* da *Volvo Trucks*, tentando perceber quais as suas valências e possibilidades de aproveitamento no contexto dos objetivos determinados pela direcção. O controlo da atividade dos comerciais, enquanto objetivo estratégico identificado pela direcção, foi uma das questões mais exploradas, por forma a poder tirar partido do *Customer Management* para esse efeito.

Após o estudo e observação levados a cabo, é criado um manual de práticas para os vendedores. Este manual, pretende ser um guia da sua atividade, explicando-lhes como deverão proceder para efetuar o registo da sua atividade, permitindo assim o controlo da direcção.

Paralelamente, este manual pretende explicar aos vendedores as vantagens da utilização do *software* CRM para a sua própria atividade.


Por fim, foi explicado à direção, de que forma é possível efetuar o controlo da força de vendas, recorrendo à análise das atividades dos vendedores, mediante a utilização do *Customer Management*.

O processo termina com a validação e compreensão de todos os elementos, por parte dos profissionais envolvidos, tanto do lado do controlo, como do lado operacional.

7.2 Objetivos e Motivações para a implementação de sistemas de controlo

A Direção Comercial da UNCAEI da Auto Sueco assumiu o desígnio de implementar novas formas de controlo da atuação comercial, não só na ótica da gestão da relação com o cliente, mas também na monitorização efetiva da atividade da sua força de vendas.

Este novo objetivo da direção foi motivado por diversos fatores internos e externos. Desde logo, a nível interno, está em curso uma reestruturação da organização da Auto Sueco, conforme referido anteriormente neste trabalho. Essa reestruturação implica uma redefinição de cargos e competências dos quadros da empresa, além da redução ou aumento de cargos afetos a cada departamento. Assim, um momento de reorganização interna constitui-se como uma oportunidade para implementar novos sistemas e processos na empresa. Por outro lado, o facto do mercado de venda de camiões estar em forte estagnação em Portugal, obriga a Direção a procurar novas ferramentas de gestão para fazer frente à crise. Nesta época, fatores como a redução de custos ou a fidelização de clientes ganha nova importância e é nesse sentido que a Direção procura implementar novos processos de controlo da sua força de vendas.



Motivações para o Controlo da Força de Vendas

- Reorganização interna a decorrer;
- Mudança das condições de mercado - Crise no Sector;
- Emergencia de ferramentas CRM à disposição da AS;

QUADRO 6 - Motivações para o Controlo da Força de Vendas (Fonte:Autor)

Não menos importante é o facto de a UNCAEI ter à sua disposição a ferramenta de CRM desenvolvida pela *Volvo Trucks, Customer Relationship Management*. Esta ferramenta, conforme se explicará mais adiante, permite à Direção controlar a atividade dos seus vendedores,

nomeadamente no que diz respeito ao cumprimento das regras e objetivos no relacionamento com cada segmento de clientes.

A síntese das motivações da Auto Sueco encontra-se no Quadro 6.

Os objetivos são, assim, muito claros e dividem-se em dois grupos, conforme se poderá verificar na figura 15.

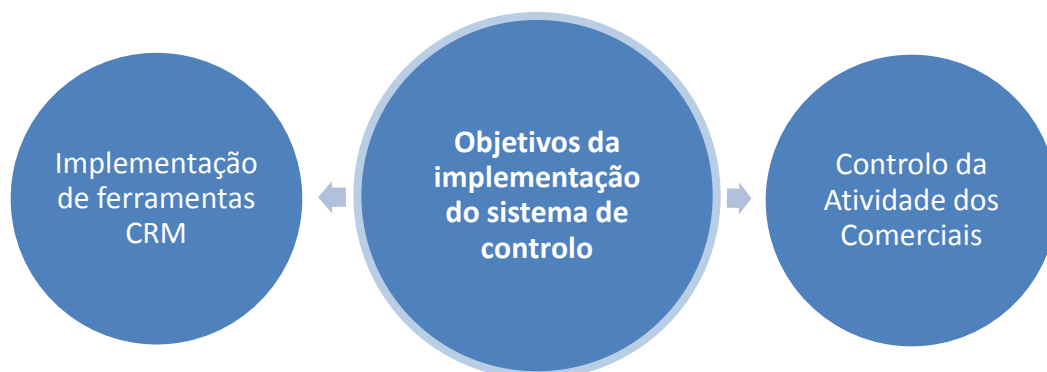


FIGURA 15 - Objetivos da implementação sistema de controlo através do programa CRM (Fonte: Autor)

A implementação das ferramentas CRM visa dotar a UNCAEI e os seus vendedores de uma ferramenta de gestão dos clientes integrada. Com o apoio do *Customer Management* é possível gerir as bases de dados de clientes, segmentar, agendar atividades, entre muitas outras possibilidades. Desta forma pretende-se agilizar e tornar automáticos os procedimentos dos vendedores para com os clientes.

Por outro lado, a questão do controlo da atividade dos comerciais visa sobretudo avaliar, dentro de cada espaço temporal, se o vendedor está a proceder de acordo com o plano de atividade pré-definido com o chefe de vendas e a direção comercial.

7.3 Estudo e análise da atividade dos comerciais

Como já se referiu anteriormente, a estrutura da equipa de vendas da UNCAEI-PT está dividida em 4 áreas/departamentos: Vendas Porto, Vendas Lisboa, Municípios e Clientes Chave. Este estágio apenas incidiu sobre as áreas de Vendas Porto e Vendas Lisboa. O departamento de Municípios é regulado por diretrizes diferentes do mercado tradicional de camiões. De uma forma geral, a venda destes veículos às Câmaras e Instituições Públicas é feito por concurso público, em resposta a cadernos de encargos específicos. Ou seja, os processos que compõem a venda a Municípios ao divergirem dos processos comuns de mercado, acabam por não ter cabimento na estratégia geral de implementação de sistemas de controlo e CRM. Por fim, a venda a Clientes Chave, pela sua própria natureza, sai fora do âmbito deste trabalho uma vez que é feita diretamente pela Direção Comercial a um grupo muito reduzido de clientes, com os quais existe uma relação de longo prazo e de forte tradição na empresa.

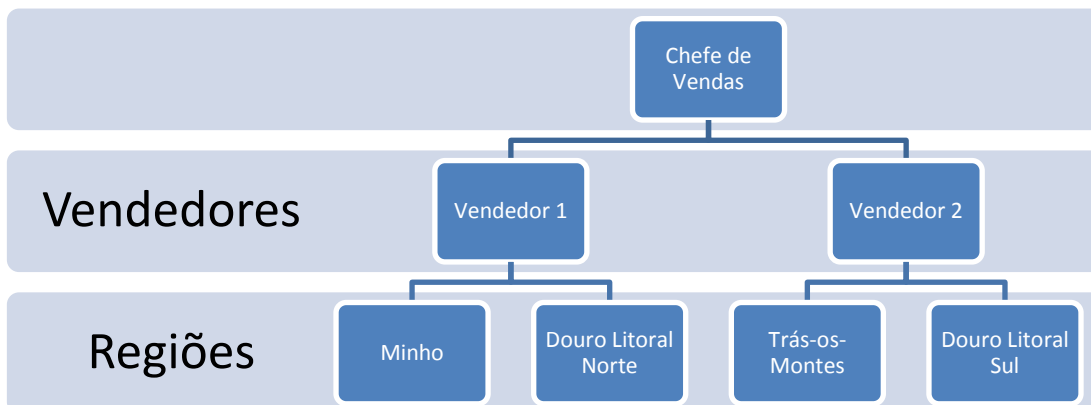


FIGURA 17 - Áreas geográficas afetas a cada um dos vendedores da equipa Vendas Porto (Fonte: Auto Sueco)

	Zona Vendedor 1	Zona Vendedor 2
Área de responsabilidade	6125,5 m ²	12133,5 m ²
Distância Máxima à Sede	110 km	200 km

QUADRO 7 - Características das zonas geográficas (Fonte: Autor)

De acordo com o Quadro 7, as zonas geográficas afetas a cada vendedor são muito diferentes em tamanho e em distância à sede no Porto. No entanto, a quantidade de clientes existentes nestas áreas é aproximadamente igual. Isto quer dizer que a densidade de clientes é superior na área do Minho e Douro Litoral Norte, do que na restante área.

Conforme foi referido na revisão bibliográfica, as principais vantagens deste tipo de organização da força de vendas são o facto de daí resultarem poupanças a nível das deslocações dos vendedores, além da própria simplicidade do princípio.

No entanto, e como este trabalho também se destina a fazer uma reflexão crítica sobre os sistemas e princípios instituídos, à luz dos ensinamentos da literatura, é justo dizer também que esta forma de organização tem a desvantagem de não garantir a equidade da rentabilidade das zonas. A área do Minho e Douro Litoral Norte é mais reduzida, permitindo ao vendedor visitar mais clientes num dia só. Além disto, devido à própria estrutura económica do país, as empresas mais dinâmicas encontram-se no litoral, resultando daí ganhos significativos de faturação, nessa zona,

para a Auto Sueco. Este facto tem como resultado a falta de equidade na distribuição do potencial de ganhos que cada uma destas zonas territoriais poderá gerar.

A outra grande desvantagem apontada pela literatura não se aplica, neste caso, à organização da Auto Sueco. Recordando o que foi escrito anteriormente, a atribuição de uma zona a um vendedor, independentemente do produto que este venda, poderia levar a uma ineficácia do processo de venda, já que a falta de especialização nos produtos provocaria falhas no esclarecimento completo dos clientes. No entanto, essa situação não se verifica no negócio de camiões da UNCAEI-PT uma vez que o produto, ou seja, as várias gamas de camiões, são perfeitamente conhecidas pelos vendedores, pelo que, a não especialização no produto não é um problema que se coloque aos vendedores.

Passando agora à descrição do mercado de venda de camiões, em que esta equipa de vendas atua, este enquadra-se claramente no tipo de mercado B2B, conforme descrito anteriormente neste trabalho.

As empresas de transportes de mercadorias têm, na esmagadora maioria dos casos, uma origem familiar. No entanto, ao longo dos últimos anos, foi sendo implementada um tipo de gestão mais profissional dessas empresas. Esta situação tem um claro impacto na DMU ou Centro de Compras. Há alguns anos, nas empresas de tipo familiar, apenas o dono da empresa tinha o poder de influenciar a decisão de compra de um camião. Nesses casos, ao vendedor era essencialmente necessário estabelecer uma relação com o empresário, por forma a conseguir concretizar o negócio. Normalmente, mais do que as questões técnicas do camião, era importante estabelecer uma relação de confiança com o dono da empresa. Em alternativa, o empresário poderia ser simultaneamente motorista de camiões e, nesse caso, entrariam também como fatores de decisão de compra o conforto do camião e o equipamento do mesmo.

No entanto, hoje em dia, o paradigma mudou. Ou seja, com a crescente “profissionalização” do mercado de transportadoras, não é só a boa relação que se estabelece com o empresário que influencia o processo de compra. Existem outros intervenientes no processo como engenheiros mecânicos/ de manutenção, motoristas, diretores financeiros, etc. Isso torna o processo de venda mais exigente para o vendedor. Por outro lado, cada vez mais a ponderação dos custos com o camião ao longo do tempo entra como fator de ponderação de compra. Relativamente a este ponto, o vendedor necessita de esgrimir argumentos sobre a excelente capacidade de resposta da rede de pós-venda da Auto Sueco.

Existem ainda outros produtos, vendidos conjuntamente com o camião, que ajudam a acrescentar valor aos veículos. Por exemplo, a formação que é dada aos motoristas aquando da entrega dos camiões, poderá ser importante em determinadas situações. Inclusivamente, as empresas deste mercado costumam oferecer um acompanhamento durante o primeiro mês de utilização dos camiões, por forma a esclarecer e apoiar as empresas em qualquer dúvida que surja na utilização das máquinas, bem como na verificação da qualidade/conformidade de todos os parâmetros do veículo entregue.

Em conclusão, o vendedor tem para oferecer, mais do que um produto, um serviço associado. Nos dias de hoje, não basta estabelecer uma boa relação com o empresário para garantir os negócios, é necessário ser competente na correta explicação das capacidades e requisitos técnicos do veículo aos intervenientes no processo de compra. Além disso, a nível financeiro, é importante justificar as vantagens a longo prazo da aquisição de um veículo Volvo.

A lógica *Customer Relationship Management* não está ainda implementada na UNCAEI-PT, no sentido de que não existe uma sistematização clara nos processos de recolha de bases de dados sobre clientes, nem dos sistemas de abordagem a cada tipo de cliente.

Existe apenas uma segmentação básica dos clientes, feita pelos chefes de vendas e materializada numa folha de cálculo, passada aos vendedores de cada zona. Essa segmentação determina a periodicidade de visita a cada cliente, de acordo com uma classificação em A, B ou C. Para os clientes classificados com a letra A, os mais importantes, é definida uma periodicidade de visita mensal, por parte dos vendedores. Já em relação aos clientes classificados com a letra B, a periodicidade deverá ser trimestral, enquanto para os classificados com C, existe apenas necessidade uma visita semestral. O resumo das classes de clientes encontra-se no Quadro 8.

Classe de Cliente	Periodicidade da Visita
A	Mensal
B	Trimestral
C	Semestral

QUADRO 8 - Relação entre a classe de clientes e periodicidade da visita (Fonte: Auto Sueco)

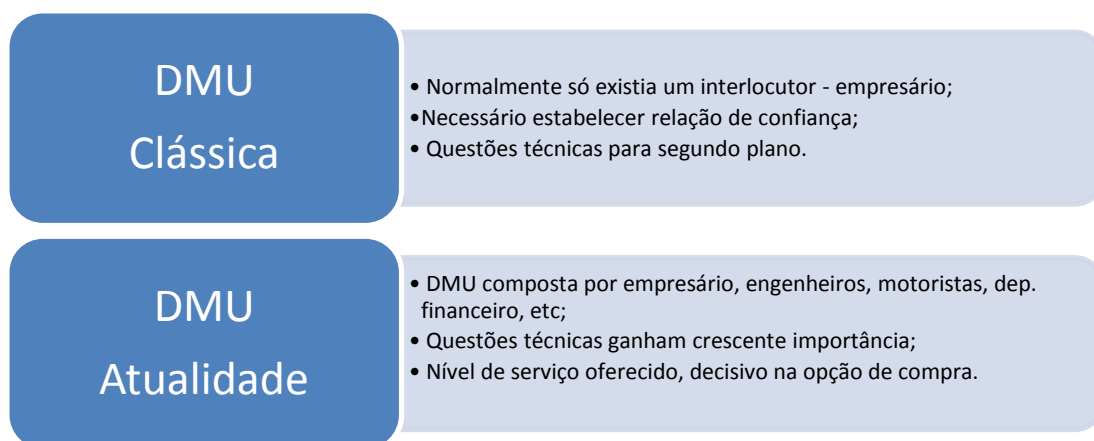
Em relação aos outros sistemas existentes, está definido que existe uma reunião no início de cada semana entre os chefes de vendas e a sua equipa de comerciais. Nessa altura, é estabelecida a agenda de trabalho para toda a semana. De acordo com o *feedback* recolhido junto dos comerciais, este planeamento semanal acaba por ser meramente indicativo. Segundo eles existem sempre fatores imponderáveis de agenda que se sobrepõe ao planeamento, decorrentes de solicitações de clientes que não estavam previstas.

Além disso, e não menos importante, é o facto de o próprio perfil dos comerciais ser adverso ao planeamento das suas agendas por parte de outros. Isto é, de uma forma geral, os comerciais reconhecem plenamente a sua chefia, no entanto são sépticos em relação ao controlo que ela possa fazer sobre a sua agenda. Esta situação deriva do facto de existir uma propensão para o *empowerment* por parte dos comerciais. Os vendedores preferem que lhes seja dada toda a liberdade no relacionamento com os seus clientes e que seja a sua própria experiência e *savoir faire* a determinar a sua conduta. Assim, e na linha do que já foi sendo explicado ao longo deste

trabalho, os comerciais preferem o controlo pelos seus resultados, do que propriamente sobre as suas próprias ações.

De acordo com a observação e as conversas mantidas com os comerciais, estes não são recetivos à inclusão de interfaces e sistemas informáticos para recolha de bases de dados sobre clientes e para registo da sua própria atividade. De uma forma geral, entendem esse tipo de registo como uma perda de tempo para a sua própria atividade além de uma forma da direção condicionar a sua conduta.

No Quadro 9 pretende-se esquematizar a evolução na DMU e os fatores que a orientam na atualidade.



QUADRO 9 - Evolução da DMU do mercado de camiões ao longo do tempo (Fonte: Autor)

7.4 Customer Management: Base de Dados e Ferramenta de Controlo

Como já foi sendo referido ao longo deste trabalho a *Volvo Trucks* desenvolveu um *software* de CRM denominado *Customer Management*. Por ter sido desenvolvido pela *Volvo Trucks*, este programa tem uma orientação em conformidade com o modelo de negócio de venda de camiões idealizado pela marca.

O *software* tem várias funcionalidades, já descritas em pontos anteriores, como por exemplo: base de dados de clientes; programação de atividades; segmentação de clientes e obtenção de relatórios sobre a atividade dos comerciais. No entanto, a Direção Comercial definiu muito claramente que, nesta fase em que durou o estágio, apenas queria desenvolver as valências de base de dados e de controlo da atividade comercial, conforme a Figura 18.

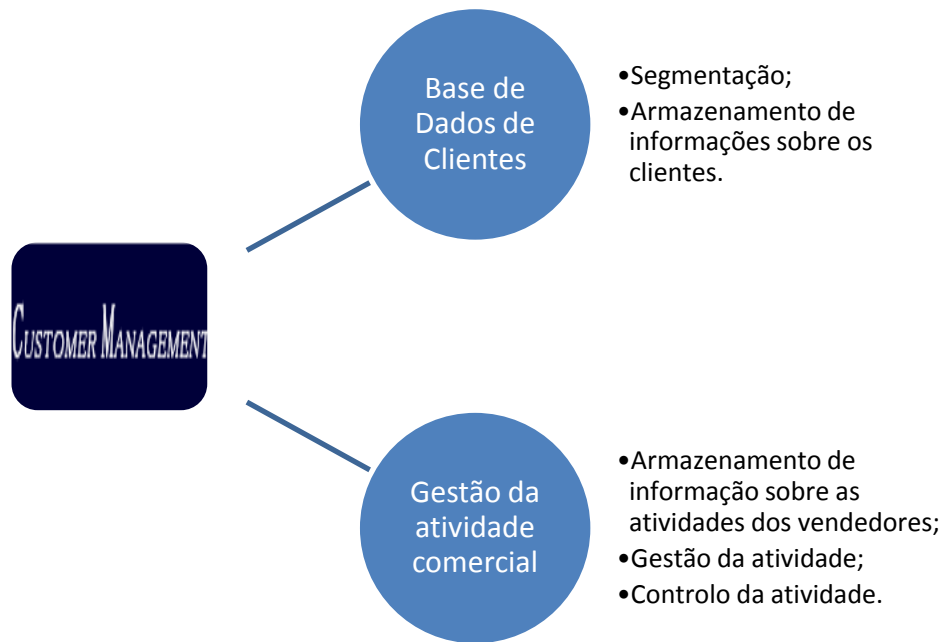


FIGURA 18 - Funções do programa *Customer Management* (Fonte: Autor)

Nesse sentido, durante o estágio, exploraram-se estas duas vertentes do programa CM.

A base de dados em CM é bastante completa. Além dos dados mais tradicionais dos clientes, como moradas, contactos, e números de identificação, o CM recolhe ainda dados sobre o tamanho da frota de camiões dos clientes, a sua antiguidade, a sua vocação de longo curso ou curtas distâncias, a sua situação financeira, entre muitos outros pontos.

Nas Figuras 19 e 20 demonstram-se alguns aspetos da interface com o utilizador do programa *Customer Management*.

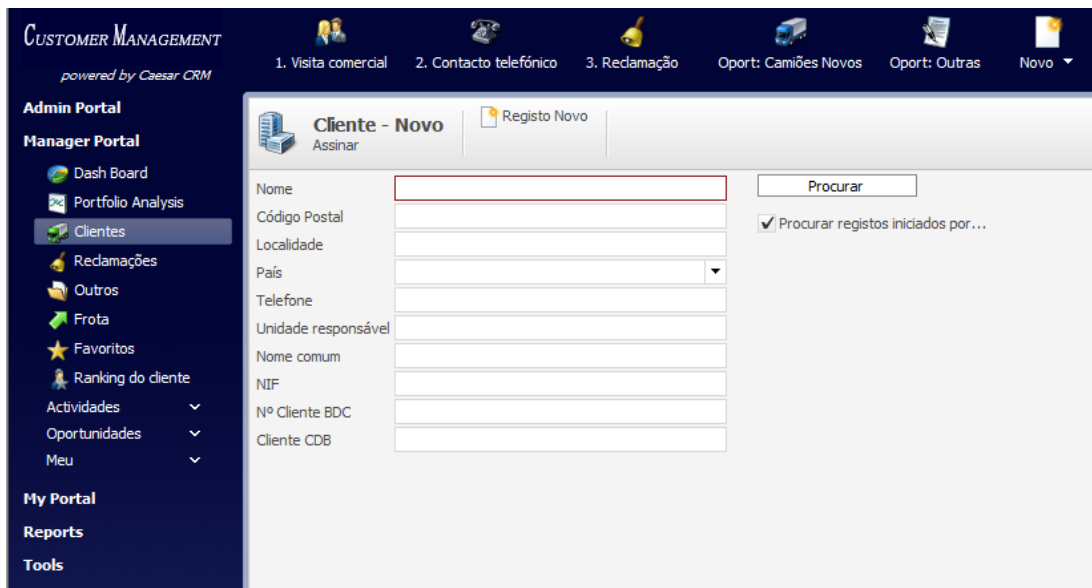


Figura 19 - Aspeto da Interface do *Customer Management* para criação de base de dados sobre clientes (Fonte: *Customer Management*)

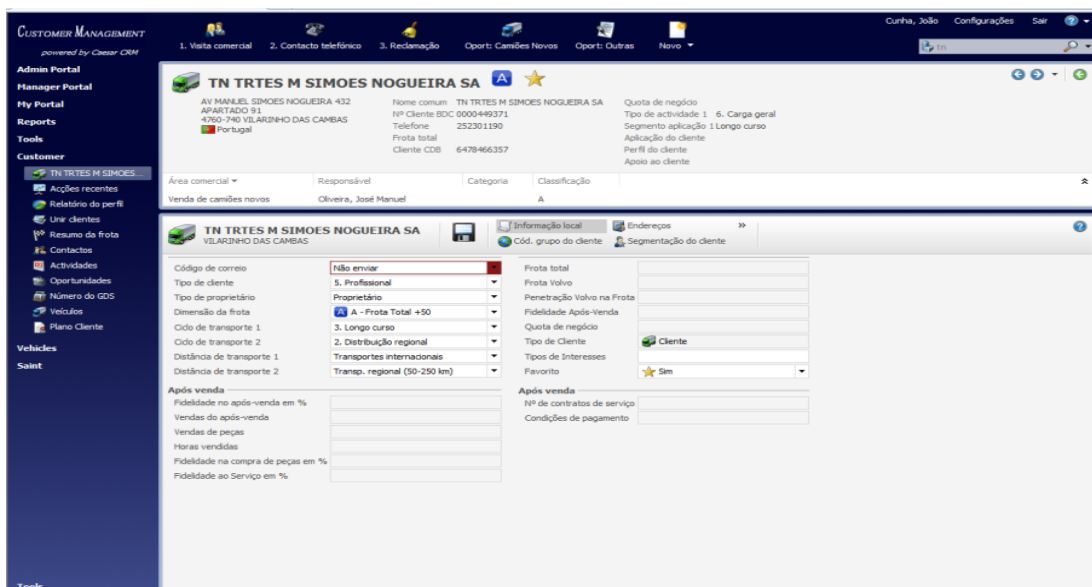


FIGURA 20 - Aspeto alternativo da Interface do *Customer Management* para criação de base de dados sobre clientes (Fonte: *Customer Management*)

Os dados assim inseridos permitem ao programa segmentar os clientes. De facto, uma das grandes mais-valias do programa, que a Auto Sueco não explora, é o facto de este possibilitar segmentar os clientes de acordo com os dados constantes na sua base dados. O sistema funciona da seguinte forma: o CM interpreta os dados constantes na base de dados e atribui uma classificação na matriz da Figura 21.

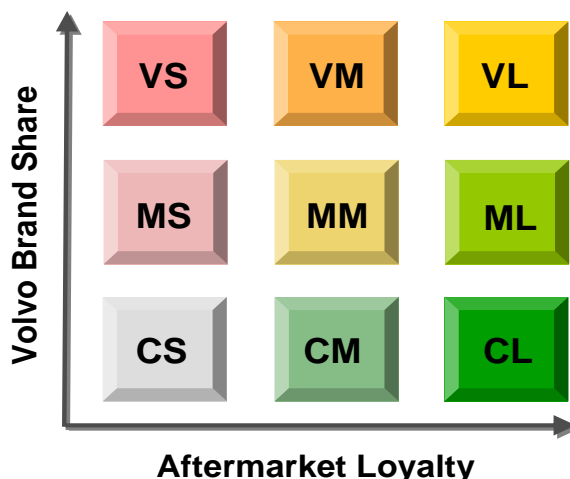


FIGURA 21 - Matriz de Segmentação proposta pela Volvo Trucks (Fonte: Customer Management)

A posição da matriz é determinada pela quota de camiões volvo na frota total do cliente e ainda pelo grau de utilização dos serviços pós-venda Volvo. Assim, o programa, além de classificar o cliente na matriz, gera um conjunto de procedimentos específicos para lidar com o cliente. Esses procedimentos gerados automaticamente pelo programa visam o objetivo de deslocar a posição do cliente na matriz de segmentação, para o ponto VL, em que se atinge o máximo de quota Volvo na frota e uma lealdade total ao serviço pós-venda.

No entanto, como já se referiu, a UNCAEI-PT da Auto Sueco pretende utilizar um outro tipo de segmentação, que não tenha por base as funcionalidades do programa, mas sim critérios definidos internamente.

Durante o estágio, ocorreu um aprofundamento deste problema da segmentação. Ora, como já foi referido na introdução teórica ao *Customer Relationship Management*, uma das bases da eficiente gestão do relacionamento com o cliente é uma boa segmentação. Só dessa forma é possível gerar automatismos internos para lidar com grupos de clientes diferentes.

Após as entrevistas feitas aos chefes de vendas, percebeu-se que a única segmentação que existia referia-se à periodicidade da visita. Dentro do universo de clientes da UNCAEI-PT estavam perfeitamente identificados aqueles para os quais era exigida uma visita comercial mensal, trimestral ou semestral. Neste sentido, ainda que de forma algo simplificada, os chefes de vendas tinham segmentado os clientes com base em critérios de rentabilidade do cliente e de importância relativa para as vendas anuais da UNCAEI-PT. No entanto, o grande defeito desta segmentação é que a mesma não era comunicada de forma clara aos vendedores, perdendo-se a eficácia da mesma. Desta forma, inseriu-se no programa CM a segmentação definida pelos chefes de vendas para cada cliente. Nesse sentido, em vez de utilizar a segmentação gerada pelo próprio programa, os vendedores poderiam visualizar através do CM a segmentação preconizada pelos chefes de vendas.

Este facto traz várias vantagens uma vez que os vendedores poderão de forma expedita verificar através do programa qual o segmento em que se insere qualquer dos seus clientes e assim proceder em conformidade, organizando eficientemente a sua agenda. Por outro lado, desta forma é possível aos chefes de vendas e diretores controlar especificamente a atividade dos vendedores sobre um segmento específico de clientes, aumentando o foco da análise e de controlo. Na Figura 22 evidencia-se a forma como o programa CM destaca a segmentação A,B ou C.

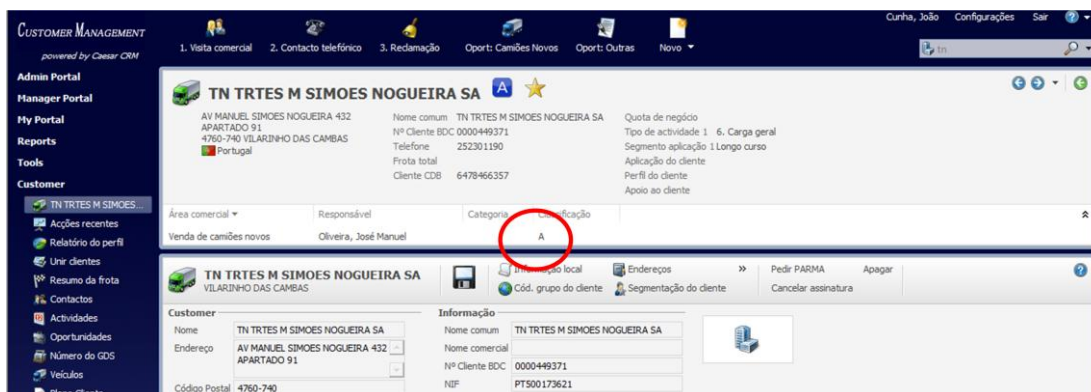


FIGURA 22 - Pormenor do Customer Management com visualização da segmentação, destacada a vermelho (Fonte: Customer Management)

O *Customer Management* é também uma ferramenta de controlo da atividade comercial. Este *software*, na linha do que foi referido como objetivos das ferramentas CRM, permite à direção comercial acompanhar a atividade dos vendedores.

O processo requer, em primeiro lugar, que os vendedores insiram no programa todas as suas atividades. Este processo é feito numa interface própria para a introdução das atividades (Figura 23).

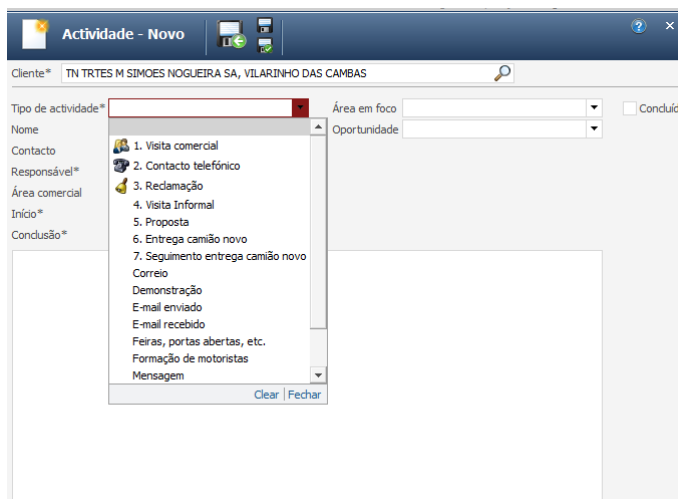


FIGURA 23 - Interface de introdução de atividades dos vendedores em *Customer Management* (Fonte: *Customer Management*)

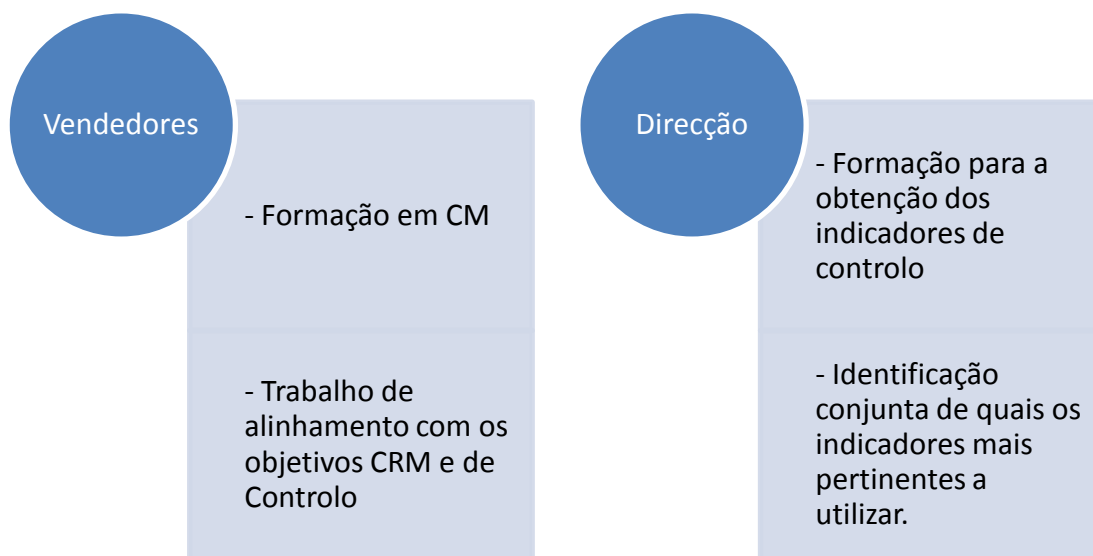
Como se pode verificar na Figura 23, as atividades estão divididas em várias categorias, desde Visita Comercial, Contacto Telefónico, Reclamação, Formação de Motoristas, entre muitos outros. Neste caso, cabe ao vendedor inserir cada uma das suas atividades, classificando-as de acordo com a lista apresentada.

Depois de alimentada a base de dados sobre a atividade dos vendedores, é possível à direção fazer o controlo da atividade comercial. Neste caso, o CM gera relatórios, permitindo ao analista ler a atividade de cada um dos vendedores. Cabe à Direção definir os critérios de análise e os objetivos para cada vendedor. Para exemplificar, é possível medir, por exemplo, qual o vendedor que efetuou mais visitas comerciais num determinado mês ou, por outro lado, se os vendedores estão a cumprir a periodicidade de visitas planeada para os segmentos de clientes A, B e C já referidos.

Desta forma, o programa consegue ser uma potente ferramenta de controlo, desde que devidamente utilizada, com base em critérios de controlo justos e que façam sentido à luz do negócio.

7.5 Controlo da Força de Vendas

O Controlo da Força de Vendas da UNCAEI-PT, operado através do programa de CRM *Customer Management* exige um trabalho ao nível da formação e alinhamento dos vendedores, bem como, um trabalho de identificação, com a direção, de quais os indicadores mais pertinentes a analisar (Quadro 10).



QUADRO 10 - Trabalhos a realizar com Vendedores e Direção da UNCAEI-PT para a criação do sistema de controlo da força de vendas (Fonte: Autor)

O processo de criação do sistema de controlo inicia-se com a identificação, conjuntamente com a Direção Comercial, de quais os indicadores a controlar. Isto é, quais os dados provenientes da atividade dos vendedores que a direção entende serem importantes controlar, por forma a perseguir os objetivos comerciais da UNCAEI-PT. Para tal, a direção deve ter em conta o princípio já referido neste trabalho, de que “o controlo da força de vendas afigura-se como uma importante ferramenta no intuito de apoiar a direção das organizações na orientação da equipa de vendas, no sentido dos seus objetivos estratégicos” (Miao *et al*, 2013). Assim, a escolha dos indicadores deve refletir sempre a necessidade de orientar os vendedores no sentido dos objetivos da Auto Sueco.

Na introdução teórica, foram distinguidos dois tipos de controlo distintos: por resultados e por ações. O controlo da atividade é um controlo estritamente por ações, visando guiar os vendedores no sentido das práticas que a Auto Sueco entende serem as mais vantajosas para o negócio. Pelo contrário, o controlo por resultados, que já era feito, continuará a ser realizado *a posteriori*.

Após as entrevistas feitas à direção e á observação da atividade comercial, decidiu-se controlar os seguintes indicadores:

1. Número total de atividades mensais realizadas pelos vendedores (por atividades entenda-se: contacto telefónico, visita ao cliente, gestão de reclamação, formação, etc. conforme já definido em pontos anteriores);
2. Número de atividades mensais para cada vendedor;
3. Número de propostas mensais geradas por cada vendedor;
4. Índice de sucesso das propostas geradas por cada vendedor;
5. Número de Visitas mensais realizadas a clientes dos segmentos A,B e C, por vendedor;
6. Distâncias diárias percorridas por cada vendedor.

Os indicadores 1. e 2. destinam-se a controlar o número de atividades dos comerciais. No fundo, os sinais de alerta poderão ser as disparidades no número de atividades de vendedores, ou a fraca atividade diária de algum deles (p.e. inferior a 2 visitas diárias em média).

Os indicadores 3. e 4. pretendem controlar o número de propostas geradas pelos vendedores e a sua efetividade, ou seja, a sua transformação em vendas. De uma forma geral, um vendedor deverá ter um objetivo mínimo de propostas mensais. Da mesma forma, pretende-se que essas propostas se concretizem em vendas, no maior número possível. Assim, é importante controlar as diferentes “eficiências” entre vendedores, isto é, poderá haver vendedores que realizam menos propostas mensais, mas que possuem uma alta taxa de concretização das mesmas enquanto, ao mesmo tempo, o contrário também poderá ocorrer.

O indicador 5. destina-se a aferir se as periodicidades de visita definidas pela segmentação de clientes estão efetivamente a ser cumpridas pelos vendedores.

Por fim, o indicador 6. que se destina a controlar as distâncias percorridas pelos vendedores diariamente. O objetivo é promover a poupança de custos com combustível e diminuir os tempos de deslocação. Ao controlar este indicador pretende-se que os vendedores organizem corretamente as suas agendas diárias por forma a realizar as visitas comerciais em clientes com um afastamento entre si não superior a 100 km. Este indicador é importante pois existem vendedores afetos a áreas geográficas muito grandes.

Após a identificação dos indicadores a controlar é necessário trabalhar junto dos vendedores no sentido de aceitarem este controlo por ações. Essa aceitação é de grande importância, essencialmente por dois motivos. Em primeiro lugar para promover a sua motivação face ao seu trabalho e à empresa. Como já se referiu na introdução teórica do tema, um vendedor motivado terá sempre melhores resultados. Nesse sentido, os sistemas de controlo devem contribuir para a motivação e melhoria dos resultados dos vendedores e não o contrário. Por outro lado, este sistema de controlo utilizando o programa CM depende da alimentação de dados feita pelos vendedores. O controlo será tanto mais realista e fidedigno quanto maior for o grau de preenchimento e utilização da ferramenta CRM por parte dos vendedores.

Assim, durante o estágio, criou-se um manual de utilização do CM para vendedores, disponível no ANEXO I, que visa por um lado a explicação de como devem utilizar o programa e, por outro, transmitir de que forma a utilização do CM pode ser útil para eles e para a empresa.

Da mesma forma, foi explicado aos chefes de vendas e ao Diretor Comercial, como deveriam utilizar o CM, no sentido de obter os dados de controlo já referidos.

No ANEXO II consta um relatório de controlo exemplificativo.

Também como exemplo, destacam-se de seguida alguns dados de controlo, apresentados sob a forma gráfica, para melhor compreensão.

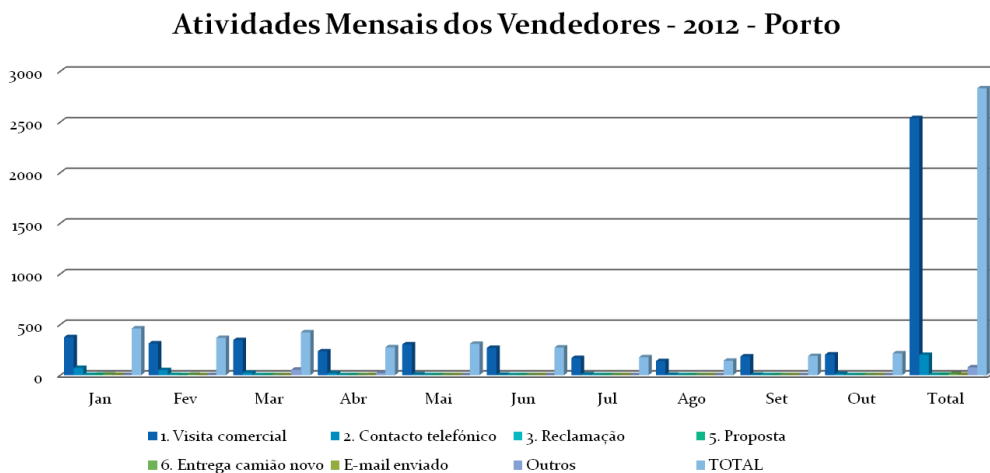


GRÁFICO 2 - Atividades Mensais dos Vendedores em 2012 (Fonte: *Customer Management*)

No Gráfico 2, por exemplo, é possível perceber que as atividades registadas pelos vendedores praticamente se cingem a Visita Comercial e a Contacto Telefónico. Ora, precisamente, no manual e formação dadas pelo autor aos vendedores, foi-lhes transmitido que devem efetuar uma maior distinção das suas atividades aquando do registo das mesmas em CM.

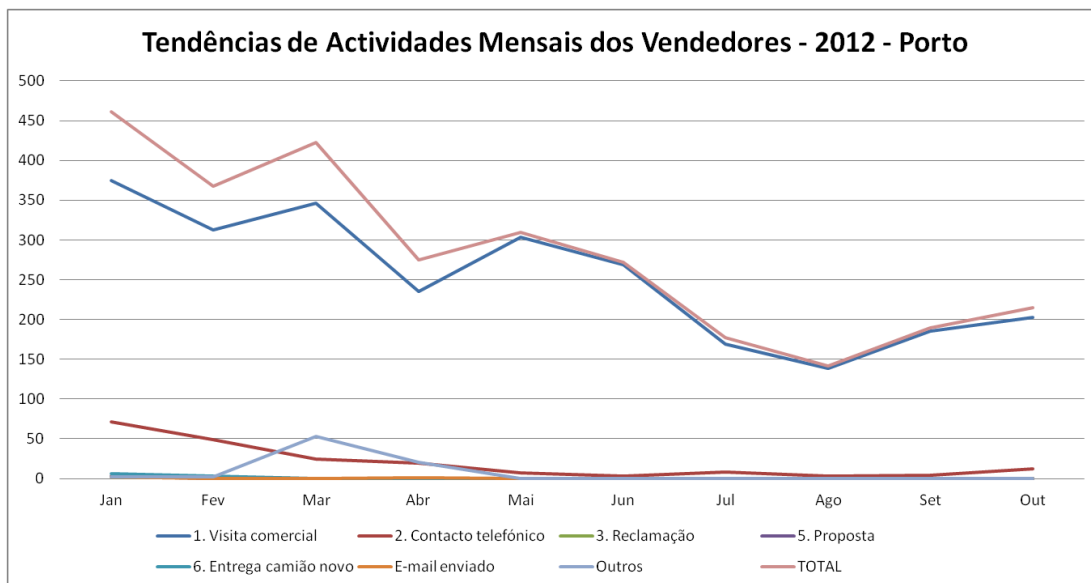


GRÁFICO 3 - Tendência de Atividades Mensais dos Vendedores – 2012 (Fonte: Customer Management)

No gráfico 3, por sua vez, deteta-se que o número de atividades registadas pelos vendedores foi descendo ao longo do ano de 2012, havendo uma ligeira inversão dessa tendência nos meses de Setembro e Outubro.

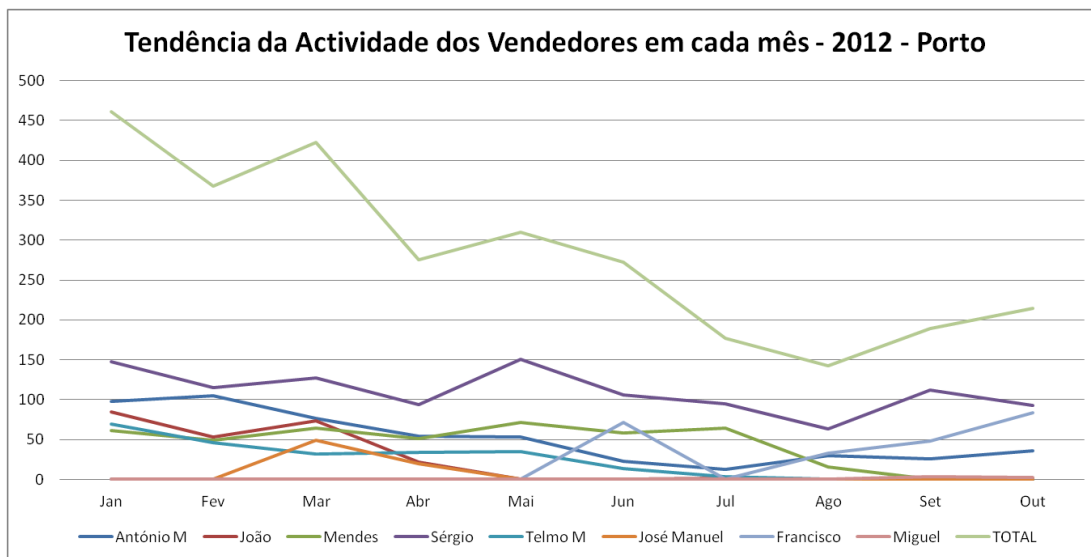


GRÁFICO 4 - Tendência da Actividade dos Vendedores em cada mês – 2012 (Fonte: Customer Management)

Neste Gráfico 4, por sua vez, é possível perceber quais os vendedores que registam maior número de atividades ao longo do ano.

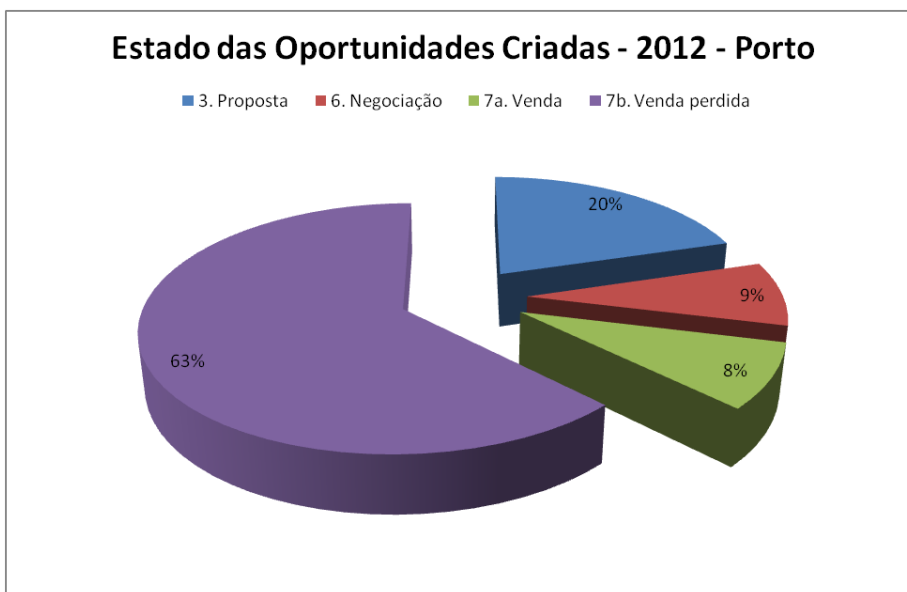


GRÁFICO 5 - Estado das Oportunidades Criadas em 2012 (Fonte: *Customer Management*)

No Gráfico 5 é possível perceber qual o peso das vendas e das vendas perdidas no total de oportunidades (propostas) criadas no ano de 2012.

8. CONCLUSÕES

Como conclusão deste trabalho, o autor pretende destacar alguns pontos que considera importantes.

Desde logo, é importante fazer uma referência ao estágio realizado na Auto Sueco. O objetivo do estágio, como já se referiu, era perceber e trabalhar com a ferramenta *Customer Management* da Volvo, que seguia os princípios CRM, por forma a fazer o controlo da atividade dos comerciais. Ora, a situação que se encontrou na empresa foi uma condição de forte inércia por parte dos colaboradores. Nesse sentido, apesar da Direção Comercial ter entendido a implementação de ferramentas CRM como um desígnio estratégico para o futuro da UNCAEI-PT, essa linha de pensamento não foi passada aos colaboradores. Assim, os vendedores e chefias intermédias não estavam minimamente convencidos das vantagens do CRM. Pior que isso, vários colaboradores estavam à partida desmotivados para mudar as atitudes por pensarem ser muito difícil proceder a uma mudança tão grande de princípios dentro do grupo. Assim, o autor deteta desde logo dois problemas que poderiam afetar negativamente a implementação do controlo através de ferramentas CRM:

1. Falta de comunicação de objetivos entre a direção e os colaboradores;
2. Grande inércia e resistência à mudança por parte dos colaboradores.

Ao segundo ponto, referente à inércia, não é alheio o facto de o corpo de colaboradores ser constituído por pessoas de idade mais avançada, com bastantes anos na empresa e, por conseguinte, entende o autor, com mais resistência à mudança.

Como forma de mitigar os pontos anteriormente referidos propõe-se à Direção Comercial da UNCAEI-PT um esforço no sentido de alinhar os seus objetivos de implementação de uma lógica CRM com os seus colaboradores. Este alinhamento poderá ser feito de diversas formas mas sempre recorrendo a mais comunicação, mais formação e mais transmissão de valores e objetivos entre a Direção e as equipas de vendas. Nesse sentido, a comunicação deverá sempre enfatizar os benefícios que decorrem para a organização e para os seus colaboradores da implementação da lógica CRM para a gestão do seu portfolio de clientes.

Outra das grandes questões que prejudicam o processo de controlo da atividade comercial é o valor do *empowerment* dos comerciais. A cultura instituída nesta, e noutras empresas, é a de que o comercial tem uma grande margem de manobra no desenvolvimento da sua atividade, procedendo de acordo com o que entende ser mais positivo para a consumação dos negócios e não de acordo com o que a direção acha ser mais conveniente. Nesse sentido, os vendedores apreciam muito mais o controlo pelos resultados da sua atividade (número de camiões vendidos por ano, p.e.) do que um controlo exercido diretamente sobre a sua atividade e sobre as suas rotinas. A implementação do sistema de controlo colide assim com os valores de autonomia a que os vendedores estão habituados.

Mais uma vez, neste caso, a forma de mitigação deste problema é promover a comunicação e a formação dos comerciais para as vantagens do controlo e da gestão do relacionamento com o

cliente. Além disso, é possível instituir no futuro uma lógica de avaliação de desempenho dos vendedores que não se baseie apenas no volume de vendas conseguido por cada um deles, mas também pelo cumprimento dos princípios CRM que a Auto Sueco entender implementar.

Por fim, outra das críticas é o período da vida da UNCAEI-PT em que estes novos processos estão a ser implementados. Durante este trabalho foi referido que uma das motivações que contribuíram para que a direção tomasse a decisão de avançar com o controlo foi o facto de a UNCAEI-PT se encontrar num processo de reorganização interna, que poderia abrir espaço para a implementação destes sistemas. No entanto, o autor constata que, pelo contrário, esta fase não é positiva para implementação de ferramentas CRM. Por estarem a ocorrer sérias mudanças na organização e na estrutura da empresa, a direção e os colaboradores são desviados para outros focos de interesse. A criação de sistemas CRM na empresa exige um comprometimento total de todos, no entanto, se estão a ocorrer outros processos de mudança, isso prejudica claramente a gestão do relacionamento do cliente e o controlo, uma vez que impedem uma maior concentração dos colaboradores nestas questões essenciais. De certa forma, o CRM acaba por ficar para segundo plano na lista de prioridades dos colaboradores. Aliás, este efeito é tanto maior quanto, de acordo com o que já se referiu, existe uma componente de inércia e resistência à mudança por parte dos vendedores.

Sugere-se, neste caso, que a implementação do controlo e das ferramentas CRM seja deixada para uma fase em que a reorganização interna da empresa já esteja concluída e em que o corpo de colaboradores já esteja, de certa forma, plenamente integrado na nova organização. Só com essas condições de estabilidade será possível à Direção Comercial pensar em transmitir uma estratégia de gestão de relacionamento com o cliente com bases sólidas e plenamente aceite pelos colaboradores.



QUADRO 11 - Aspetos negativos e propostas de mitigação dos mesmos

Uma síntese dos aspetos negativos e das respetivas propostas de mitigação encontra-se no Quadro 11.

Entende-se, por outro lado, ser justo sublinhar alguns factos positivos. Neste caso, a ideia da implementação de uma estratégia de gestão do relacionamento do cliente e, por via disso, fazer o controlo da atuação comercial, é bastante positiva. O CRM deve ser claramente implementado na UNCAEI-PT, com o alinhamento entre a direção e os colaboradores e o forte comprometimento de todos. A implementação de um sistema destes não deve ser feito de forma tão faseada que os colaboradores não percebam as vantagens e o impacto de cada fase. Deve ser traçado um plano do início ao fim. O CRM não é só composto por bases de dados sobre clientes e controlo dos vendedores. O CRM é muito mais do que isso, é segmentação, é automatismos, é rapidez e eficiência. Sugere-se também que o negócio de venda de camiões deve evoluir para a personalização dos veículos e a elaboração de propostas no contexto de *software* CRM, integrando se várias valências à volta do programa.

Como última reflexão sobre o negócio de camiões da Volvo, o autor pretende referir que o futuro da diferenciação da Auto Sueco no mercado português, não está nos veículos que vende. Hoje em dia, o veículo pesado Volvo, considerado *premium*, tem concorrência ao mesmo nível. O futuro está nos serviços e ofertas complementares ao negócio da venda de camiões. Aí sim, poderá ser feita uma clara diferenciação entre marcas e abrir espaço para a consolidação da quota de mercado da Auto Sueco.

Para terminar, o autor pretende também expressar a sua satisfação por ter realizado o estágio numa empresa de grande prestígio nacional e crescente afirmação internacional. Da mesma forma, os temas do CRM e da gestão comercial, foram aprofundados neste trabalho, algo que o autor entende ter sido bastante enriquecedor a nível dos seus conhecimentos e formação.

9. BIBLIOGRAFIA

- American Marketing Association:
http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C#Customer+Relationship+Management
- Bang, Jounghae (2005), Dissertação: Understanding customer relationship management from management and customers perspective, Universidade de Rhode Island.
- Bergen; Mark; Shantanu Dutta; Walker Jr, Orville (1992), “Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and the Applications of Agency and Related Theories”, *Journal of Marketing*, 56, Julho, 1-24.
- Bonoma, T.V. (1982) ‘Major sales: who really does the buying’, *Harvard Business Review*, 60, Maio–Junho, pg. 111–119.
- Buttle, Francis (2004). *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Cardozo, R.N. (1980) ‘Situational segmentation of industrial markets’, *European Journal of Marketing*, 14, pp. 5–6.
- Coughlan, P., Coughlan, D. (2002), “Action research for operations management, *International Journal of Operations & Production Management*”.
- *Customer Management* (2011), Customer Plan with Kpis, *Volvo Trucks*.
- Dyché, Jill (2002), *The CRM Handbook: A business guide to customer relationship management*. Addison-Wesley.
- Fisher, L. (1976) *Industrial Marketing*, 2ª edição, Business Books, Londres.
- Flint, Daniel J.; Woodruff, Robert B.; Gardial, Sara Fisher (1997), Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships: A Call for New Strategies and Research, *Industrial Marketing Management*, 26,pág. 163-175.
- Jobber, David; Lancaster, Geoffrey (2009), *Selling and Sales Management* (8ª edição), Prentice Hall.
- Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, S. E Wong, V. (2011), *Principles of Marketing*. McGraw Hill.
- Krafft, Manfred (1999), *Journal of Marketing*, Julho, 63, 3, pág. 120.
- Miao, C Fred; Evans, Kenneth R. (2013), *Academy of Marketing Science Journal*, 41, 1, pags. 73–90.
- Pels, Jaqueline; Brodie, Roderick J; Johnston, Wesley J (2004), *The Journal of Business Industrial Marketing*; 2004; 19,6, pág. 386.
- Reed, Gary; Story, Vicky; Saker, Jim (2004), *Marketing Intelligence Planning*; 22, 5, pág. 501.
- Robinson, P.J., Faris, C.W. and Wind, Y. (1967), *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn & Bacon and the Marketing Science Institute, New York.

- Sinha, Prabhakant; Zoltners, Andris A. (2001), Sales-force decision models: Insights from 25 years of implementation. Interfaces, Maio/Junho, 31, 3, pág. S8.
- Sítio WEB Auto Sueco: <http://www.autosueco.pt>
- Sítio WEB ACAP: <http://www.acap.pt>
- Vroom, Victor H. (1964), Work and Motivation. John Wiley & Sons.
- Webster, F.E. (1995) Industrial Marketing Strategy, Roland, Nova York.

10. ANEXOS

ANEXO I – Manual de Ação para os Vendedores



MANUAL UTILIZAÇÃO CM

Vantagens do CM para o Vendedor

Construção de uma sólida base de dados sobre clientes, incluindo:

- Moradas
- Contactos
- Tamanho da Frota
- Antiguidade da Frota
- Distâncias de transporte
- Informações sobre o contacto
- Hobbies



MANUAL UTILIZAÇÃO CM

O que é o Customer Management?

Programa de Gestão de Clientes



O programa é baseado numa lógica CRM (Customer Relationship Management): que define toda uma classe de ferramentas que automatizam as funções de contacto com o cliente, essas ferramentas compreendem sistemas informatizados e fundamentalmente uma mudança de atitude corporativa.

MANUAL UTILIZAÇÃO CM

Vantagens do CM para o Vendedor

Informação sobre a periodicidade de visita definida pelos Chefes de Vendas

Símbolo de Favorito:
Indica a existência de uma periodicidade de visita definida

Periodicidade de visita:
A- Mensal
B- Trimestral
C- Semestral

MANUAL UTILIZAÇÃO CM

Vantagens do CM para o Vendedor

Possibilidade de registar toda a sua atividade

Campo para preenchimento de dados relativos a cada atividade

MANUAL UTILIZAÇÃO CM

Vantagens do CM para o Vendedor

Possibilidade de registar toda a sua atividade

O Vendedor controla toda a atividade desenvolvida com um cliente

MANUAL UTILIZAÇÃO CM

Vantagens do CM para o Vendedor

Controlo de diversas informações relevantes sobre o cliente

EVITA

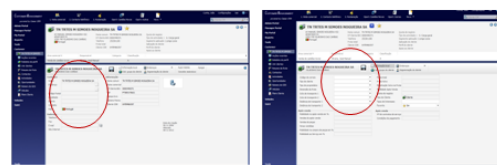
Este processo evita a existência remota de dados.

MANUAL UTILIZAÇÃO CM

Dados a preencher obrigatoriamente em CM

O Vendedor deve garantir que o seu cliente possui todos os dados atualizados

- Estes dados devem ser preenchidos e atualizados por parte do vendedor responsável pelo cliente.
- Por vezes ocorrem problemas na transferência destes dados, do BDC para o CM.
- Por isso o vendedor deve sempre confirmar se os dados no CM estão corretos.



MANUAL UTILIZAÇÃO CM

Dados a preencher obrigatoriamente em CM

Adicionar Contactos
Criar Novo

1ª - Clicar Novo
2ª - Clicar Contacto

9

MANUAL UTILIZAÇÃO CM

Dados a preencher obrigatoriamente em CM

Adicionar Contactos
Criar Novo

Terminar - Gravar
3ª - Selecionar Cliente

Preencher com os dados do Contacto.

10

MANUAL UTILIZAÇÃO CM

Dados a preencher obrigatoriamente em CM

Adicionar Contactos
Eliminar Contacto

2ª - Selecionar Cliente
2ª - Selecionar Contactos
3ª - Selecionar contacto a eliminar, clicando na linha

11

MANUAL UTILIZAÇÃO CM

Dados a preencher obrigatoriamente em CM

Adicionar Contactos
Eliminar Contacto

4ª - Clicar em eliminar: X

12

MANUAL UTILIZAÇÃO CM

Dados a preencher obrigatoriamente em CM

Preenchimento dos campos de Atividades

1ª Passo

2ª Passo

Apenas seleccionar um dos tipos de atividades:
-1. Visita comercial
-2. Contacto telefónico
-3. Reclamação
-6. Entrega camião novo
-7. Seguimento entrega camião novo
-Formação de motoristas

13

MANUAL UTILIZAÇÃO CM

Dados a preencher obrigatoriamente em CM

Preenchimento dos campos de Atividades

3ª Passo

4ª Passo

Selecionar sempre:
- Comercial

Selecionar um dos 2:
- Venda de camiões novos
- Venda de camiões usados

14

MANUAL UTILIZAÇÃO CM

Dados a preencher obrigatoriamente em CM

Preenchimento dos campos de Atividades

5ª Passo

Preencher com:
-Notas
-Motivo da atividade
-Qualquer informação relevante

15

MANUAL UTILIZAÇÃO CM

Dados a preencher obrigatoriamente em CM

Atualização do Parque de Viaturas do Cliente
Para adicionar novas viaturas

1ª - Selecionar Cliente

2ª - Clicar em Resumo da Frota

3ª - Clicar em Novo para atualizar viaturas

16

MANUAL UTILIZAÇÃO CM

Dados a preencher obrigatoriamente em CM

Atualização do Parque de Viaturas do Cliente
Para adicionar novas viaturas

Terminar - Clicar Gravar

Preencher com as características do veículo.

MANUAL UTILIZAÇÃO CM

Dados a preencher obrigatoriamente em CM

Atualização do Parque de Viaturas do Cliente
Para eliminar viaturas

1º - Selecionar viatura a eliminar, clicando na linha correspondente

2º - Clicar em Apagar, para eliminar viatura

MANUAL UTILIZAÇÃO CM

Dados a preencher obrigatoriamente em CM

Criação de agenda de seguimento do cliente, tendo em conta a frequência de visitas definida

1º - Selecionar empresa
2º - Selecionar Plano de Cliente
3º - Clicar em Novo

MANUAL UTILIZAÇÃO CM

Dados a preencher obrigatoriamente em CM

Criação de agenda de seguimento do cliente, tendo em conta a frequência de visitas definida

Preencher:
- Data de fim do plano
- Nome do responsável

No fim - Clicar em seguinte

MANUAL UTILIZAÇÃO CM

Dados a preencher obrigatoriamente em CM

Criação de agenda de seguimento do cliente, tendo em conta a frequência de visitas definida

Ignorar estes passos

1º, 2º e 3º - Clicar em seguinte

MANUAL UTILIZAÇÃO CM

Dados a preencher obrigatoriamente em CM

Criação de agenda de seguimento do cliente, tendo em conta a frequência de visitas definida

Preencher os vários campos de cada atividade, indicando a data prevista para a sua realização

1º - Campos a preencher
2º - No final da descrição de cada atividade clicar em Gravar

Campo com a lista das atividades gravadas e pré-definidas

MANUAL UTILIZAÇÃO CM

Dados a preencher obrigatoriamente em CM

Criação de agenda de seguimento do cliente, tendo em conta a frequência de visitas definida

Preencher os vários campos de cada atividade, indicando a data prevista para a sua realização

1º - Campos a preencher
2º - No final da descrição de cada atividade clicar em Gravar

Campo com a lista das atividades gravadas e pré-definidas

MANUAL UTILIZAÇÃO CM

Dados a preencher obrigatoriamente em CM

Criação de agenda de seguimento do cliente, tendo em conta a frequência de visitas definida

O Vendedor poderá adicionar notas ao plano

Terminar - Clicar

MANUAL UTILIZAÇÃO CM

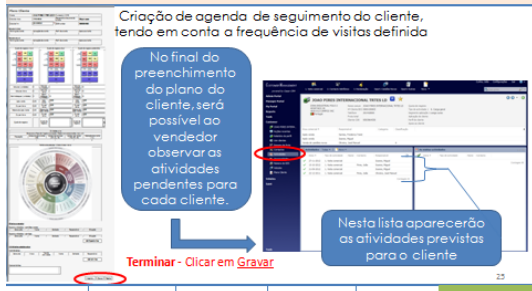
Dados a preencher obrigatoriamente em CM

Criação de agenda de seguimento do cliente, tendo em conta a frequência de visitas definida

No final do preenchimento do plano do cliente, será possível ao vendedor observar as atividades pendentes para cada cliente.

Terminar - Clicar em Gravar

Nesta lista aparecerão as atividades previstas para o cliente



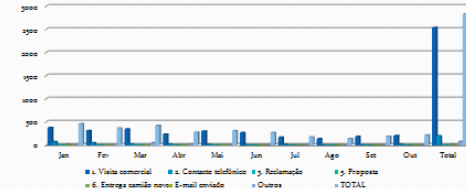
ANEXO II – Relatório Tipo de Controlo da Força de Vendas

Relatório da Atuação Comercial



Atividades - Porto

Atividades Mensais dos Vendedores - 2012 - Porto



- Só 7 tipos de atividades foram destacadas pelos vendedores

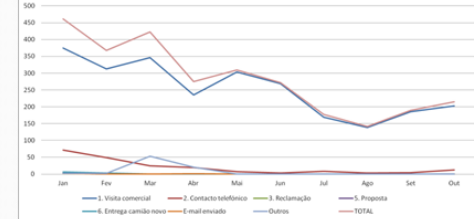
Atividades - Porto

Atividades Mensais dos Vendedores - 2012 - Porto											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Total
1. Visita comercial	875	818	810	835	820	828	828	828	825	828	8287
2. Contacto telefónico	75	100	201	100	7	0	0	0	0	0	583
3. Reclamação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Proposta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Entrega cambio novo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Entrega semifeito novo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros	0	0	18	0	0	0	0	0	0	0	18
TOTAL	950	918	1029	935	827	828	828	828	825	828	9887

- Mês com mais atividades: Janeiro
- Maioria das atividades classificada como Visita Comercial.

Atividades - Porto

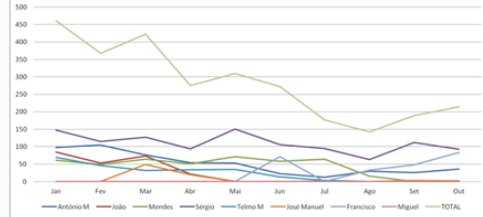
Tendências de Actividades Mensais dos Vendedores - 2012 - Porto



- Tendência de descida do registo de atividades ao longo do ano (ver linha do Total)
- Só mesmo as atividades de Visita Comercial e Contacto telefónico é que têm alguma expressão.

Atividades - Porto

Tendência da Actividade dos Vendedores em cada mês - 2012 - Porto



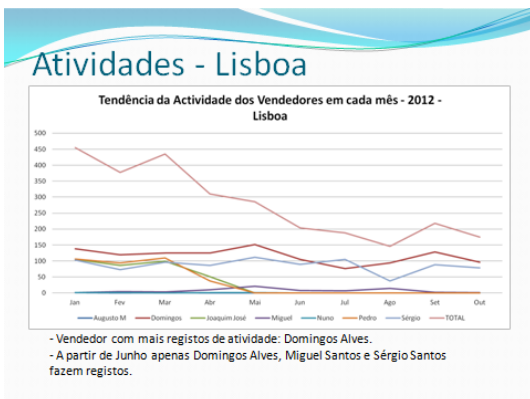
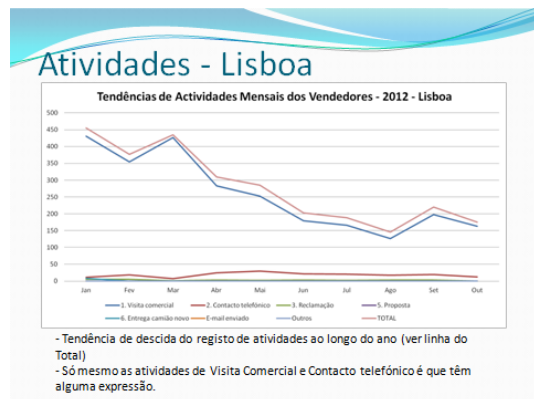
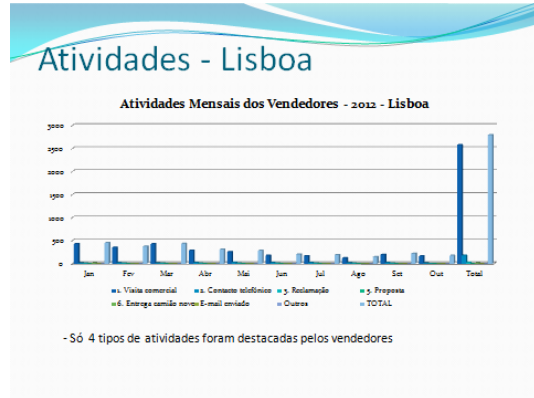
- Vendedor com mais registos de atividade: Sérgio Lopes
- Ao longo do ano, foi descendo o número de utilizadores do programa a fazer o registo de atividades.

Atividades - Porto

Atividades dos Vendedores em cada mês - 2012 - Porto

Nome	Actividade	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Total
Carolina IV	Normas	88	103	77	51	58	58	58	58	58	58	685
Carlo	Normas	83	58	75	83	0	0	0	0	0	0	200
Vitoria	Normas	81	58	81	81	71	58	81	58	0	0	581
Mago	Normas	118	113	137	81	131	108	81	58	113	88	1180
Cláudia IV	Normas	88	83	83	83	83	83	83	83	83	83	983
Luís Manuel	Normas	0	0	58	58	0	0	0	0	0	0	116
Manuela	Normas	0	0	0	0	0	71	0	88	88	88	235
Luís	Normas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	Normas	551	583	523	573	512	573	573	512	588	512	5887

- Sérgio Lopes destaca-se em número de atividades registradas.
- Confirma-se a tendência de descida dos registos ao longo do ano.



Oportunidades - Lisboa

	1. Oportunidade	2. Contrato	3. Pedido	4. Nota de Pedido enviada	5. Pedido recebido	6. Pedido confirmado	7. Pedido pago	8. Cancelado	Total
Alameda	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 6	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 7	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 8	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 9	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 10	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 11	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 12	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 13	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 14	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 15	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 16	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 17	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 18	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 19	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 20	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 21	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 22	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 23	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 24	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 25	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 26	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 27	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 28	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 29	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 30	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 31	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 32	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 33	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 34	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 35	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 36	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 37	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 38	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 39	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 40	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 41	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 42	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 43	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 44	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 45	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 46	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 47	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 48	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 49	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 50	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 51	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 52	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 53	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 54	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 55	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 56	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 57	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 58	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 59	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 60	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 61	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 62	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 63	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 64	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 65	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 66	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 67	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 68	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 69	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 70	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 71	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 72	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 73	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 74	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 75	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 76	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 77	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 78	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 79	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 80	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 81	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 82	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 83	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 84	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 85	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 86	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 87	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 88	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 89	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 90	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 91	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 92	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 93	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 94	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 95	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 96	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 97	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 98	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 99	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alameda 100	1	1	1	1	1	1	1	1	1

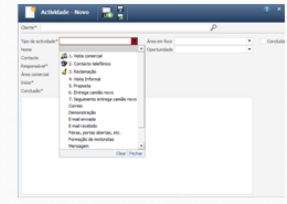
Estado das Oportunidades Criadas - 2012 - Lisboa



- Maioria das oportunidades ainda se encontram na fase de Proposta.
- Augusto Sousa e Sérgio Santos criam maior número de oportunidades.

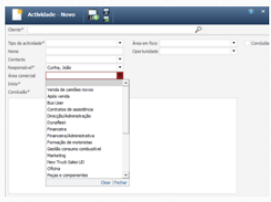
Problemas Detetados

- Deficiente definição da atividade em causa.
- Existem várias atividades para registar, é possível uma maior definição quanto às atividades realizadas pelos vendedores.



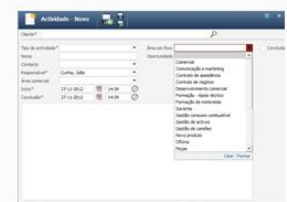
Problemas Detetados

- É essencial definir a área comercial em causa.
- A má definição ou não definição pode conduzir a informação errada.
- Por exemplo: num relatório podem surgir atividades executadas pela oficina que não interessam ao controlo da atividade comercial.



Problemas Detetados

- O item "Área em foco" também deve ser preenchido, ou em alternativa assume-se que ficará sempre em branco. Deve é criar-se um procedimento uniforme de preenchimento.



Clientes Favoritos

- Relativamente ao Porto, os clientes principais estão todos classificados como Favoritos. ★
- Assim, já é possível, em todos os relatórios, demonstrar as Atividades ou Oportunidades criadas exclusivamente para este grupo de clientes.



Campus da Foz
Rua Diogo Botelho, 1327
4169-005 Porto | Portugal

t. + 351 22 6196200
f. + 351 22 6196291
e. info@porto.ucp.pt

www.porto.ucp.pt