

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

**LIDERAR EQUIPAS COMERCIAIS**

João António Marques Alves Barbosa

Relatório de Atividade Profissional  
para obtenção do Grau de Mestre em Marketing

Trabalho efetuado sob orientação de:  
Professor Doutor Júlio Mendes e Professora Doutora Patrícia Valle

2015

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

**LIDERAR EQUIPAS COMERCIAIS**

João António Marques Alves Barbosa

Relatório de Atividade Profissional  
para obtenção do Grau de Mestre em Marketing

Trabalho efetuado sob orientação de:  
Professor Doutor Júlio Mendes e Professora Doutora Patrícia Valle

2015

# LIDERAR EQUIPAS COMERCIAIS

## Declaração de Autoria do Trabalho

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluídas.

---

(João António Marques Alves Barbosa)

©**Copyright:** João António Marques Alves Barbosa.

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

## AGRADECIMENTOS

Aproveito este espaço para fazer um agradecimento muito especial à minha família pelo apoio, estímulo e compreensão durante as minhas constantes ausências.

Às colegas Daniela Afonso, Mónica Vieira e Patrícia de Palma agradeço as palavras de incentivo e todo o apoio que me deram ao longo desta etapa académica.

Aos meus orientadores, Professor Doutor Júlio Mendes e Professora Doutora Patrícia Valle, agradeço toda a dedicação e empenho que investiram na orientação do Relatório de Atividade Profissional.

Agradeço o apoio do distribuidor Teófilo Fontainhas Neto, que através do seu Gestor comercial, José Luís Teixeira, disponibilizou-me a sua base de dados de informação necessária à execução dos trabalhos.

Por último, agradeço à Unicer, empresa onde desempenho as minhas funções profissionais, por ter-me apoiado neste trabalho.

# LIDERAR EQUIPAS COMERCIAIS - RELATÓRIO DE ATIVIDADE PROFISSIONAL

João António Marques Alves Barbosa

## RESUMO

Num mundo globalizado exigem-se, cada vez mais, profissionais que consigam adaptar-se rapidamente às novas situações económicas e políticas. Face à necessidade permanente de atualização, o presente Relatório de Atividade Profissional (RAP) tem como desígnio contribuir para um desempenho mais eficaz das funções profissionais. Tendo em consideração que, desde Março de 2004, o candidato exerce a sua atividade profissional na empresa Unicer Bebidas de Portugal, SGPS, SA o RAP incidirá sobre o tema liderar equipas comerciais, função que desempenha atualmente. A gestão de pessoas constitui-se como uma poderosa ferramenta no ambiente organizacional.

O projeto a desenvolver no âmbito do RAP resulta do cruzamento entre as experiências profissionais e os conhecimentos adquiridos durante a formação académica e profissional.

O desenvolvimento deste trabalho resultará da articulação entre a investigação teórica e a experiência profissional do candidato.

Palavras-chave: líder; mudança; influência; formação; motivação; globalização.

# LEADING BUSINESS TEAMS – PROFESSIONAL ACTIVITY REPORT

João António Marques Alves Barbosa

## ABSTRACT

In a globalized world, increasingly requires professionals who are able to quickly adapt to new situations, economic and political. In view of the continuing need to update, the present Professional activity report (RAP) it purpose to contribute significantly to a more efficient performance of professional functions. Taking into account that, since March 2004, the candidate exercises their professional activity in company Unicer Bebidas de Portugal, SGPS, SA, and the RAP will focus on the theme lead sales teams, task that plays currently. People management is a powerful tool in the organizational environment.

The project to develop under RAP is the intersection between the experience and the knowledge gained during the academic and professional training.

The development of this work will result articulation between theoretical research and the candidate's professional experience.

Keywords: leader; change; influence; training; motivation; globalization

## ÍNDICE GERAL

	Página
Índice de Figuras .....	ix
Índice de Tabelas .....	x
Lista de Abreviaturas.....	xi
Introdução .....	1
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	3
I.1 Liderança .....	3
I.2 Quem é o líder .....	5
I.3 Desenvolvimento de competências de liderança.....	7
I.3.a. Comunicação .....	7
I.3.b. Escuta ativa .....	8
I.4 Liderar equipas.....	9
I.4.a. Teoria dos traços .....	10
I.4.b. Teorias comportamentais .....	10
I.4.c. Teoria contingencial e situacional .....	12
I.5 Influência.....	13
I.5.a. Técnicas de influência.....	15
I.5.b. Desenvolver nos colaboradores intenção, motivação e inspiração .....	17
I.6 Motivação.....	18
I.6.a. Fatores motivadores .....	19
I.7. Formação.....	23
II.1 Unicer .....	25
II.1.a. Estrutura .....	26
II.1.b. Unicer marcas .....	27
II.1.c. Caracterização da organização .....	28
II.1.d. Organograma .....	28
II.1.f. Objetivos.....	31
II.1.g. Tecnologia .....	32
II.1.h. Meio envolvente .....	33
II.1.i. Sustentabilidade.....	34
II.2.a. Concorrência .....	39
II.2.b. Segmentação .....	42
II.3 Experiência profissional .....	47
II.3.a. Gestor de mercado .....	47

II.3.b. Organograma da Unicer no Algarve .....	48
II.3.c. Funções do Gestor de mercado.....	54
II.3.d. Gestão operacional.....	56
II.3.e. Acompanhamento ao vendedor .....	72
II.3.f. Acompanhamento do mercado.....	75
Curriculum Vitae .....	91
ANEXOS CV .....	111
Anexo 1 – Certificado de habilitações (licenciatura) .....	112
Anexo 2 – CAP (formação pedagógica inicial de formadores).....	113
Anexo 3 – Disciplinas (formação inicial de formadores).....	114
Anexo 4 – Escanção (formação turística) .....	115
Anexo 5 – Disciplinas (Escanção formação turística) .....	116
Anexo 6 – Certificado de ação profissional (chefes de equipas) .....	117
Anexo 7 – Certificado de ação profissional (serviço de águas) .....	117
Anexo 8 – Certificado de ação profissional (servida a rigor).....	119
Anexo 9 – Curso (chefe de vendas) .....	120
Anexo 10 – Aulas como formador área dos vinhos (adega do rio) .....	121
Anexo 11 – Vila Vita (certificado de trabalho) .....	122
Anexo 12 – Diploma (operador informática (Win 95 Office 97).....	123
Anexo 13 – Certificado profissional (especifica de Restaurantes).....	124
Anexo 14 – Certificado escola hoteleira (curso de barman) .....	125
Anexo 15 – Congresso dos estudantes de Marketing .....	126
Anexo 16 – Certificado (técnicas de restauração) .....	127
Anexo 17 – Certificado profissional (excelência na distribuição) .....	128
Anexo 18 – Certificado profissional (formação de vendas) .....	129
Anexo 19 – Diploma de frequência de formação profissional .....	130
Anexo 20 – Pex comercial (estrela regional 2009).....	130
Anexo 21 – Pex operacional (estrela regional 2009) .....	132
Conclusão.....	133
Referências bibliográficas.....	135

ANEXOS .....	140
Anexo 1 – Orçamento de compras do distribuidor .....	141
Anexo 2 – PEX Comercial (objetivos de compras do distribuidor) .....	141
Anexo 3 – PEX Comercial (Identificação e registo dos Pontos Venda) .....	143
Anexo 4 – PEX Comercial boas práticas (Segmentação Tipo) .....	145
Anexo 5 – PEX Comercial boas práticas (Segmentação Potencial) .....	149
Anexo 6 – PEX Comercial boas práticas (Estratégia Comercial) .....	151
Anexo 7 – PEX Comercial boas práticas (Cobertura do Mercado) .....	152
Anexo 8 – PEX Comercial boas práticas (Positividade) .....	154
Anexo 9 – PEX Comercial boas práticas (Efetividade) .....	155
Anexo 10 – PEX Comercial boas práticas (Saldo de Clientes) .....	156
Anexo 11 – PEX Comercial boas práticas (Plano de Trabalho) .....	158
Anexo 12 – PEX Comercial boas práticas (Gestor Comercial) .....	160
Anexo 13 – PEX Comercial boas práticas (Chefe de vendas) .....	161
Anexo 14 – PEX Comercial boas práticas (Vendedores) .....	164
Anexo 15 – PEX Comercial boas práticas (Sala de Vendas) .....	168
Anexo 16 – PEX Comercial boas práticas (Frota de Vendas) .....	169
Anexo 17 – PEX Comercial boas práticas (Mobilidade de informação) .....	171

## ÍNDICE DE FIGURAS

Página

Figura II.1 – Organograma Unicer .....	29
Figura II.2 – Consumo .....	36
Figura II.3 – Produção .....	388
Figura II.4 – Quotas de Mercado Cervejas .....	40
Figura II.5 – Matriz de Segmentação Potencial de Clientes .....	43
Figura II.6 – Matriz de Prospetos .....	45
Figura II.7 – Organograma Comercial Algarve.....	48
Figura II.8 – Estratificação em Valor do Canal <i>On Trade</i> por Área.....	49
Figura II.9 – Evolução da Quota em Valor por <i>Player</i> - Incim Algarve.....	50
Figura II.10 – Análise de Rentabilidade Contrato Exclusivo.....	62
Figura II.11 – Acompanhamento Contratos Exclusivos .....	63
Figura II.12 – Formulário de Instalação de Equipamento .....	68
Figura II.13 – Colunas Produtos de Pressão .....	69
Figura II.14 – Formatos de Barril .....	70
Figura II.15 – Regularização ao Mercado (Pac).....	71
Figura II.16 – Feira Medieval de Silves .....	77
Figura II.17 – Pendões .....	78
Figura II.18 – Materiais de Comunicação .....	79
Figura II.19 – Mobiliário <i>Somersby</i> .....	80
Figura II.20 – Festa Super Bock .....	80
Figura II.21 – Implementação de Ação de Rotação.....	81
Figura II.22 – Cartela Super Bock Cerveja de Pressão.....	82
Figura II.23 – <i>Trade Bank</i> .....	82
Figura II.24 – Implementação Projeto de Visibilidade Lounge .....	85
Figura II.25 – Implementação Projeto de Visibilidade Guarda Sóis Pedras .....	85
Figura II.26 – Implementação Projeto de Visibilidade Top Spot Pedras .....	86
Figura II.27 – Implementação Projeto de Visibilidade Esplanada Vermelha .....	87
Figura II.28 – Implementação Projeto de Visibilidade Esplanada Cinza.....	88
Figura II.29 – Merchandising .....	89

## ÍNDICE DE TABELAS

Página

Tabela I.1 – Antigo e Novo Paradigma de Liderança.....	4
Tabela I.2 – Comparação entre os Três Estilos de Liderança.....	11
Tabela I.3 – Os Graus de Influência .....	15
Tabela I.4 – Pirâmide de Maslow Adaptada.....	22
Tabela II.1 – Pegada Ecológica.....	34
Tabela II.2 – Volume de Vendas Produtos Unicer TFN 2013 .....	51
Tabela II.3 – Segmentação Distribuidor TFN .....	53
Tabela II.4 – Análise de Vendas de Cerveja Garrafa .....	54
Tabela II.5 – Análise de Vendas.....	57
Tabela II.6 – Análise de Incentivos aos Vendedores.....	59
Tabela II.7 – Análise de Efetividades por Referência .....	60
Tabela II.8 – Controlo de Perdas e Ganhos .....	66
Tabela II.9 – Tabela de Cruzadas .....	67
Tabela II.10 – Clientes Top 10.....	75

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>ARSOPI</b>	–	Indústrias Metalúrgicas Arlindo S. Pinho, S.A
<b>AT</b>	–	Assistência Técnica
<b>BPI</b>	–	Banco Português de Investimento
<b>CE</b>	–	Comissão Europeia
<b>CIAL</b>	–	Centro de Línguas
<b>DL</b>	–	Decreto de Lei
<b>DN</b>	–	Distribuição Numérica
<b>ECR</b>	–	<i>Effective Consumer Response</i>
<b>GM</b>	–	Gestor de Mercado
<b>HACCP</b>	–	Sistema de Gestão de Segurança Alimentar
<b>INCIM</b>	–	Índice <i>Nilsen</i> Consumo Imediato
<b>ISSO</b>	–	Organização Internacional para Padronização
<b>IVA</b>	–	Imposto sobre o Valor Acrescentado
<b>KPI</b>	–	<i>Key Performance Indicator</i>
<b>MMD,s</b>	–	Marcas de Distribuição Próprias
<b>MPV</b>	–	Material de Ponto de Venda
<b>MVC</b>	–	<i>Most Valuable Clients</i>
<b>NIF</b>	–	Número de Identificação Fiscal
<b>PAC</b>	–	<i>Profit Analysis</i>
<b>PDA</b>	–	<i>Personal Digital Assistants</i>
<b>PdV</b>	–	Ponto de Venda
<b>PEX</b>	–	Programa de Excelência
<b>PIB</b>	–	Produto Interno Bruto
<b>QM</b>	–	Quota Mercado

<b>RAP</b>	–	Relatório de Atividade Profissional
<b>SGPS</b>	–	Sociedade Gestora de Participações Sociais
<b>SA</b>	–	Sociedade Anónima
<b>SB</b>	–	Super Bock
<b>SCC</b>	–	Sociedade Central de Cervejas
<b>UALG</b>	–	Universidade do Algarve
<b>TFN</b>	–	Teófilo Fontainhas Neto
<b>UNICER</b>	–	União Cervejeira
<b>YTD</b>	–	<i>Year-to-date</i>

## Introdução

No âmbito de uma vida profissional ativa no quadro da gestão comercial, o candidato optou por ingressar no curso de mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve por três razões fundamentais e interdependentes: o desejo de aperfeiçoamento e atualização científico – profissional, a necessidade de fazer a ponte entre conhecimentos teóricos e o mercado de trabalho e, por fim, o de constituir-se em resultado disso, um agente preparado e reconhecido pelos pares para efetuar essa transição no âmbito da empresa em que exerce funções, a Unicer-Bebidas, SA.

Neste contexto, foi natural a opção em elaborar um RAP após a conclusão da parte curricular, uma vez que se tratava da via que mais poderia satisfazer os seus objetivos principais.

Ponderando a adequação entre conhecimento teórico adquirido e as exigências profissionais do candidato, optou-se por investigar e aprofundar os conceitos de liderança e motivação das equipas comerciais de forma a caracterizar os elementos que determinam o comportamento humano, assim como as principais teorias sobre motivação e mecanismos motivacionais, de modo a contribuir para um melhor entendimento das funções do Gestor de Mercado.

De acordo com o propósito, elaborou-se o presente relatório estruturando-o em duas partes que correspondem ao capítulo I e capítulo II. No primeiro, é apresentado o enquadramento teórico do tema em análise e no segundo capítulo procede-se à descrição da empresa, respetivo mercado e das tarefas profissionais desempenhadas pelo candidato, testando e evidenciando a importância e a pertinência do conhecimento e das competências adquiridas ao longo da formação em Marketing, na prática profissional. Integrará esta última parte o *Curriculum Vitae* detalhado com as principais tarefas desenvolvidas durante a atividade profissional, bem como as formações académicas e profissionais obtidas pelo candidato.

Ao nível metodológico, privilegia-se a pesquisa bibliográfica e a reflexão crítica em torno quer da literatura científica quer das práticas profissionais do candidato.

Perante este quadro, consideramos que este RAP possa ser um contributo relevante para aproximação e transferência de saberes entre o mundo académico e o mundo empresarial, mas assumimos que essa é também a sua limitação.

Sendo a Unicer um produtor de bebidas refrescantes e com um vasto portefólio de produtos, o candidato incidirá o seu RAP sobre o negócio da cerveja, pois trata-se do principal produto da empresa.

.

# CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

## I.1 Liderança

“Do que o líder precisa para ser bem-sucedido? Paixão. A paixão é o que distingue o extraordinário do comum. Quando relembro minha carreira, reconheço que a paixão me capacitou a fazer o seguinte: acreditar no impossível, sentir o inesperado, tentar o inaudito, realizar sonhos, conhecer, motivar e liderar pessoas.” (Maxwell 2008: 59).

Se existe um fator comum em todas as pessoas de sucesso é a paixão pelo que fazem. É essa paixão que dá às pessoas a força necessária para suportar dificuldades, ter a perseverança e a dedicação necessárias para alcançar um objetivo. Podemos sentir a diferença de energia, motivação e atitude no rendimento e no comportamento das pessoas apaixonadas. Segundo Stagl & Salas (2007: 67): “a liderança de equipas é uma das competências mais importantes para os elevados desempenhos e o que permite ter a capacidade de enfrentar os desafios internos e externos”.

Com a evolução das organizações novos paradigmas têm surgido. Atualmente é exigida uma nova postura nos estilos pessoais e organizacionais voltados para uma realidade diferenciada e emergente. Com esta evolução nas organizações, a gestão de pessoas passa ser a chave para o sucesso. As pessoas passaram a ser fornecedoras de conhecimento e não meras fornecedoras de mão-de-obra. As organizações cada vez mais investem no capital intelectual, o talento humano tornou-se fator primordial para o sucesso do negócio, como lembra Rocha e Salles (2005: 78):

“As mudanças aceleradas que estão ocorrer no mundo tem novos cenários competitivos resultante da globalização desregulamentação, privatização, entre outras, tem levado as empresas a um contínuo repensar as suas estratégias, visando sempre alcançar a excelência e melhores níveis de competitividade”.

As organizações incentivam o trabalho de equipa, de forma a melhorar o relacionamento entre as pessoas. A harmonia do grupo é enfatizada na importância dos líderes para o desenvolvimento dos talentos. A continuidade deste processo de mudança terá que ser acompanhada por um novo modelo intelectual dos dirigentes, condição indispensável para que as grandes mudanças ocorram. Os líderes do passado terão que desenvolver novas habilidades e atitudes de forma a direcionar a sua equipa de trabalho que hoje esperam uma nova postura dos seus “chefes” porque os requisitos exigidos para desempenho das atividades nas empresas modernas também alteraram-se. Na tabela I.1 pode-se verificar a relação do antigo e do novo paradigma de liderança tendo uma visão geral das diferenças.

**Tabela I.1** - Antigo e Novo Paradigma de Liderança

<b>ANTIGO PARADIGMA DE LIDERANÇA</b>	<b>NOVO PARADIGMA DE LIDERANÇA</b>
Separação entre líder e liderado	Integração entre líder e liderado
Sentimento de superioridade do líder	Sentimento sincero de igualdade entre líder e liderado
Estilo autocrático, democrático e liberal de liderança	Estilo participativo de liderança
Simple relação visa cumprir os objetivos	Líder estabelece uma relação evolutiva visa o crescimento em direção à plena consciência
Líder centrado em objetivos materiais	Líder centrado em objetivos e valores superiores: materiais, emocionais e simbólicos
Visão superficial dos objetivos de vida e do trabalho	Consciencialização do sentido profundo da existência e do trabalho
Visão limitada e reducionista aos objetivos imediatos	Visão holística, abrangente e inclusiva: homem, sociedade e natureza

**Fonte:** Weil, *apud* Cavalcanti *et al.* (2005: 75)

Cada vez mais os líderes apercebem-se de que seu papel mudou, logo o comportamento também precisa ser modificado. A luta em que se encontram deve-se ao fato de assumirem novas responsabilidades. Devem estar envolvidos no atingir das metas organizacionais e no desenvolvimento de pessoas. De acordo com Cavalcanti *et al.* (2005: 21):

“ [...] a auto-suficiência da abordagem técnica, tão valorizada pelos líderes do passado vem mostrar não ser suficiente, pois mais do que saber o que devem fazer as pessoas pretendem oportunidades para utilizar seu conhecimento, talento e competências, e para sentirem-se importantes e envolvidas na construção do futuro da organização a que pertencem”.

Conforme Chiavenato (2004: 288), dois fenómenos estão a invadir as organizações. “Os gestores procuram novas formas de lidar com os seus colaboradores e cada vez mais o

trabalho deixa de ser individual e passa a ser em equipa”. Por isso, e de acordo com Kinicki & Kreitner (2006: 42): “formar equipas e incentivar os líderes e os colaboradores a trabalhar em equipa é um caminho para obter equipas eficazes, autónomas e com elevados desempenhos”.

Durante a sua carreira, os indivíduos devem treinar e ampliar de forma contínua as suas aptidões para cumprir essas competências habilmente e, especialmente, para aprender a aplicar em situações cada vez mais complexas e para obter níveis de maior comprometimento. Cada pessoa é um ser único, sistémico, com personalidade, características, habilidades e conhecimentos diferentes uns dos outros. Para o líder é essencial conhecer as pessoas, as suas necessidades, aspirações e anseios, adaptando-os aos interesses das organizações, promovendo assim um ambiente favorável ao seu desenvolvimento. A empresa transforma-se num navio sem rumo, se os líderes não tiverem consciência do seu desafio. O desempenho das suas atividades depende do grau de envolvimento que partilha com sua equipa de trabalho, no sentido de estimular energias na mesma direção, para que todos possam atingir os objetivos desejados.

## **I.2 Quem é o líder**

Liderar é um ato de coragem porque envolve tomar decisões para a resolução dos mais diversos problemas, como afirmam vários autores: “A primeira característica emocional do líder é ter coragem, necessária, sobretudo, no processo de decisão” refere Gaudêncio, (2009: 23).

“Liderar é um desafio, um privilégio e uma responsabilidade. Liderar gera sempre efeitos, sobre o próprio e os outros. Aos líderes, a liderança cobra doses de trabalho superiores ao desejável, muitas preocupações e a possibilidade de mergulhar numa agradável mas perigosa “sopa narcísica” de onde pode ser difícil sair.” Cunha *et al* (2013: 213)

A prévia afirmação é complementada pelos mesmos autores com a seguinte asserção (2013: 214): “Liderar como um líder consiste em compreender que a primeira responsabilidade dos líderes é deixar o projeto que lideram (uma organização, um departamento, uma equipa, uma nação) melhor do que a encontraram.”

Tornar-se um líder mais verdadeiro e com capacidade de obter do colaborador o que ele tem de melhor, fará com que o potencial cliente ficará beneficiado. Segundo Hunter (2004: 102), “um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente”.

Segundo Bernadinho (2006: 34): “a confiança é a base de qualquer relação. E é sobre esse pilar que devemos construir o relacionamento com nossos colaboradores”. Respeitar e valorizar a individualidade e a diversidade de cada colaborador é o melhor caminho para um relacionamento sadio. Para se liderar, o líder deve ser capaz de criar o sentido e a razão da existência da equipa. É primordial a importância de criar desafios e de promover autonomia para que em conjunto as decisões sejam implementadas. As organizações tendem a implementar o *empowerment*,<sup>1</sup> ou seja, dar autonomia às pessoas para que executem as mudanças necessárias ao ambiente de trabalho e a tomada de decisões respeitantes ao seu nível hierárquico.

Conforme Levek & Malschitzky (2002: 41), podemos observar alguns princípios que são necessários para estimular o *empowerment*:

- “Deixar claro às pessoas quais são suas responsabilidades;
- Dar-lhes autoridade correspondente às suas responsabilidades;
- Estabelecer padrões de excelência no resultado do trabalho;
- Identificar e oferecer treino e desenvolvimento necessários para a satisfação dos padrões estabelecidos;
- Fornecer informações e conhecimentos;
- Oferecer feedback sobre o desempenho de cada pessoa;
- Reconhecer as pessoas por suas realizações;
- Confiar na equipa de trabalho;
- Dar permissão para errar, analisando os erros como referência para os futuros acertos;

---

<sup>1</sup> “Para melhor entender o empowerment este é o termo usado para designar o processo de delegar e distribuir tarefas, acrescido do poder para decidir sobre elas, traz a si as mesmas características, exigências e dificuldades inerentes ao antigo e conhecido processo de delegar, com a diferença que enfatiza a tomada de decisão do indivíduo sobre as coisas que interferem diretamente sobre o seu desempenho, enfatiza a autogestão” Reis *et al* (2005: 87)

- Tratar as pessoas com dignidade e respeito”.

Assim, aspetos pertencentes à comunicação, motivação, às relações interpessoais, à dinâmica de grupo e ao trabalho em equipa são essenciais para que o líder obtenha sucesso. Para isso, o líder precisa de criar um ambiente oportuno à integração e ao trabalho coletivo, fazer com que o grupo sintam-se disposto e motivado em busca do objetivo e das metas a serem alcançados. Em suma, a responsabilidade do líder é gerar meios para que a equipa trabalhe em prol do mesmo objetivo. E de acordo com Bernardinho (2006: 34):

“ser líder é dar exemplo para que os outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor. Essa é a única liderança que se sustenta com o tempo. Nada do que diz influencia mais as pessoas do que aquilo que se faz. Liderar é inspirar e influenciar pessoas a fazerem o mais correto, de preferência entusiasticamente e visando um objetivo comum”.

### **I.3 Desenvolvimento de competências de liderança**

Liderar com competência distingue as organizações. A procura do conhecimento e da inovação, em ambiente de integração entre as pessoas, é o grande desafio das lideranças.

#### **I.3.a. Comunicação**

Embora a comunicação seja vulgarmente entendida como um processo que visa fornecer informação, na posição de líder a sua adequada utilização deve assegurar que haja mais do que uma simples transmissão de informação: “A comunicação necessita de alcançar uma nova compreensão, deve criar ou melhorar a consciência. A informação crítica deve ser comunicada de uma forma clara, simples e consciente” (Adair 1986: 18).

No saber transmitir os pensamentos, apresentar recomendações, construir pontes entre diferentes sensibilidades e culturas está a chave para gerar consensos. Os líderes não podem conduzir, supervisionar, aconselhar ou comandar os colaboradores sem a habilidade de comunicar claramente e de forma concisa. Para Adair (1986: 17): “a comunicação não-verbal como seja a postura, os gestos, a expressão facial e o exemplo transmite o que pensamos e sentimos”.

### **I.3.b. Escuta ativa**

Escutar ativamente envolve evitar interrupções e fazer anotações relevantes conforme o tema abordado. Os líderes devem evitar formular uma resposta enquanto estiverem a ouvir. Este não deve permitir que a distração, o desacordo, ou outras coisas que o impeçam de ouvir e reter informação relevante: “A arte de escutar é como uma luz que dissipa a escuridão da ignorância. Se você é capaz de manter sua mente constantemente rica através da arte de escutar, não tem o que temer. Este tipo de riqueza jamais lhe será tomado. Essa é a maior das riquezas”. (Lama, 2001: 65).

Durante a comunicação, o líder deve alcançar uma compreensão partilhada ouvindo ativamente. Embora o desígnio mais importante de escutar seja compreender os pensamentos dos colaboradores, os líderes devem mostrar aos colaboradores sinais de que se encontram atentos. Bons ouvintes estão cientes do conteúdo da mensagem, mas também da urgência e da emoção como esta é transmitida.

### **I.3.c. Definir objetivos**

A ideia de que definir objetivos é o caminho para o sucesso é um conceito usualmente aceite. É fundamental expressar os objetivos de forma clara, o sucesso reside na missão do líder e na forma como estes são explicados. Antes de indicar os objetivos e propor as tarefas necessárias para a sua concretização, é importante que o líder analise todas as fases do processo. Quando os objetivos estão claros, os líderes devem comunicá-los de uma forma motivante para que os colaboradores possam aceitá-los. De acordo com Bales (1970: 88): “os líderes emergentes têm a iniciativa para conduzir a equipa como um todo, assim este dá em contrapartida aos outros membros uma elevada percentagem de interação”. O líder deve assegurar-se que a mensagem foi recebida e compreendida corretamente, dado que o sucesso ou a falha de comunicação é da sua inteira responsabilidade. Necessita também estar aberto às sugestões e adaptar-se para assegurar que a sua mensagem seja recebida.

### **I.3.d. Trabalho de equipa**

O trabalho de equipa faculta um enriquecimento pessoal através da troca de ideias visa sempre atingir determinados fins, fomenta o espírito de entre ajuda porque acabam por se gerar relações de confiança, flexibilidade e desenvolvimento de objetivos e expectativas. De acordo com Kinicki & Kreitner (2006: 42): “uma equipa é definida como dois ou mais indivíduos que interagem voluntariamente, em que partilham normas e objetivos coletivos e têm uma identidade comum.”

A arte do líder está na sensatez permanente em saber colocar-se como mais um membro dentro da equipa para a realização das tarefas e a utilização formal da autoridade para reconhecer e recompensar os seus membros. Só assim terá a capacidade de construir equipas com alto nível de desempenho e coesão. Conforme Katzenbach & Smith (1999: 45) “uma equipa é um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que estão comprometidas com um objetivo, metas de desempenho e abordagens comuns pelos quais se responsabilizam mutuamente”.

## **I.4 Liderar equipas**

Para liderar uma equipa não basta só ter a intenção e o desejo para assumir o papel de líder. Segundo Adair (1986: 199) “ser um líder de equipa competente implica ter boas qualidades técnicas e humanas, não ter na equipa membros mais favoritos que outros e ter tempo para ouvir”.

O papel do líder nas organizações é o de criar ambiente para que as pessoas sintam segurança na partilha do seu conhecimento. A importância primordial da liderança é o de administrar a gestão do conhecimento, as pessoas devem acreditar que partilhar do seu conhecimento agrega valor à organização.

### **I.4.a. Teoria dos traços**

Vergara (2003: 48), exulta as capacidades dos líderes. Aqueles que não tenham estas características serão os liderados.

“o líder já nasce feito, ou seja, alguns indivíduos já nascem líderes, eram possuidores de determinadas características, sendo físicas (aparência, estatura, força física), intelectuais (autoconfiança, entusiasmo, inteligência elevada,) traços sociais (cooperação, habilidades administrativas e interpessoais) e traços relacionados com a tarefa (persistência, iniciativa, impulso de realização)”.

A ideia de que “líder já nasce feito” pode ser um facto, mas ele também pode “nascer” com o decorrer da vida.

### **I.4.b. Teorias comportamentais**

Na prática, o líder utiliza os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. Conforme esta teoria, o autor Chiavenato (2000: 138), apresenta três estilos de liderança, que têm como foco os seus liderados:

- “Autocrático: o seu comportamento com relação aos subordinados é crítico e preconceituoso. O líder autocrático é centralizador, define os objetivos de seus subordinados e o método de trabalho, não dá oportunidade para participarem no processo de decisão. O controlo é rígido e a avaliação de desempenho tende a não ser objetiva”.
- “Democrático: o líder democrático tende a tomar decisões através do consenso de grupo incentiva a participação de todos, delega autoridade e utiliza feedback. Aceita as decisões do grupo, mesmo que contrariem a sua própria opinião. A preocupação do líder é atender as aspirações e os pontos de vista dos subordinados que gozam de ampla liberdade para decidir, sugerir e implementar”.
- “Liberal: também chamado de *Laissez-Faire*, este líder toma poucas decisões, deixando que a maior parte delas seja tomada pelos subordinados. Os subordinados gozam de ampla liberdade, em virtude de ausência de controlo ou avaliação de desempenho. Neste estilo o líder procura deixar o grupo completamente à “vontade”. Nesta teoria enfatiza-se a relação entre líder e liderado uma vez que os líderes não podem liderar sem seguidores”.

Podemos observar esta relação na tabela I.2.

**Tabela I.2-** Comparação entre os Três Estilos de Liderança.

	<b>LIDERANÇA AUTOCRÁTICA</b>	<b>LIDERANÇA DEMOCRÁTICA</b>	<b>LIDERANÇA LIBERAL</b>
<b>TOMADA DE DECISÕES</b>	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e motivado pelo líder	Total liberdade para tomada de decisões grupo ou individuais, com participação mínima do líder
<b>PROGRAMA DOS TRABALHOS</b>	O líder determina regras para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça medidas e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresenta apenas alternativas ao grupo. Esclarece o que poderia fornecer de informações desde que solicitadas.
<b>DIVISÃO DO TRABALHO</b>	O líder determina qual a tarefa em que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta do líder.
<b>PARTICIPAÇÃO</b>	O líder é pessoal e dominar nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com factos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários a quando questionado.

**Fonte:** Chiavenato (2000: 138)

A liderança autocrática põe forte ênfase no líder, enquanto a liderança liberal põe ênfase nos subordinados. O líder tanto manda cumprir ordens, como sugere aos subordinados a realização de tarefas, como ainda consulta os subordinados antes de tomar alguma decisão. Ele utiliza coerentemente os três estilos de liderança, de acordo Chiavenato, (2005: 188): “A principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual estilo com quem e dentro de que circunstância e tarefas a serem desenvolvidas”

O mesmo autor Chiavenato (2000: 140) afirma que “na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada.” O líder pode utilizar os diferentes estilos, com bom senso e competência, e adotar o mais adequado para diferentes situações.

Dependendo da situação e da necessidade, poderão ocorrer adaptações que levam ao surgimento de novos estilos, como por exemplo, o estilo visionário, como esclarece

Gaudêncio, (2009: 87):

“[...] Os líderes visionários são cada vez mais valorizados num mundo que se transforma a cada instante. “Mas, ao contrário do que alguns imaginam, eles não nascem com uma bola de cristal na mão. Tanto quanto ser líder, ser visionário é uma capacidade a ser aprendida. [...] São pessoas capazes de visualizar o futuro e antecipar produtos ou serviços que vão ser desejados no futuro pelos mercados mais lucrativos, gerando oportunidades para si próprias, suas organizações e para aqueles que lideram”.

“[...] o empreendedor caracteriza-se por ser uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detetar oportunidades de negócios”. “Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor”, defende (Filion, 1999: 19)

Existem empresas que perdem a disputa de liderança de mercado devido entre outros aspetos, à sua fraca competitividade. Esta condição está relacionada com falta de visão dos seus líderes. O líder visionário é capaz de detetar oportunidades onde ninguém as vê, por isso sejam cada vez mais valorizados no mundo dos negócios.

## **I.4.c. Teoria contingencial e situacional**

A Teoria de liderança contingencial enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações. Tudo é relativo; tudo depende das contingências que influenciam os negócios, com uma característica de mudança constante, demonstrando que a realidade de ontem é a incerteza de hoje. Em vez de uma relação de "causa e efeito" entre as variáveis do ambiente (independentes) e as variáveis administrativas (dependentes), existe uma relação funcional entre elas. Essa relação funcional é do tipo "se-então" e pode levar a um alcance eficaz dos objetivos da organização. De acordo com o autor Chiavenato, (2000: 586):

“[...] há um aspeto proactivo e não apenas reativo na abordagem contingencial: a administração contingencial pode ser intitulada de abordagem de se-então o reconhecimento, diagnóstico e adaptações à situação são fundamentais para abordagem contingencial. Mas não

são suficientes. As relações funcionais entre as condições ambientais e as práticas administrativas precisam ser constantemente identificadas e ajustadas.”

A Teoria da Liderança Situacional é a crença de que não há um estilo de liderança que seja melhor do que os restantes, tudo depende da situação. Este estilo de comando gira em torno das pessoas e do ambiente de trabalho, valorizando os indivíduos e as suas emoções mais do que as suas tarefas ou objetivos. O líder precisa de ter flexibilidade na relação com seus liderados alterando seu estilo de atuação em função dos aspetos situacionais. O exercício da liderança é em função de três variáveis: o líder, os liderados e a situação em que se encontram. Para Levek & Malschitzky (2002: 41), “a liderança situacional varia de acordo com o momento, devendo os gestores adaptarem seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento dos colaboradores em cada tarefa específica”. Trata-se da adoção de vários estilos de liderança conforme as diferentes necessidades dos colaboradores. Um estilo de liderança adequado para um funcionário novo e inexperiente provavelmente não é praticável com uma pessoa mais experiente.

Três fatores interagem para produzir resultados:

- A intensidade da supervisão do líder em relação aos funcionários;
- A intensidade do apoio que o líder proporciona aos funcionários;
- A habilidade dos empregados para desempenhar atividades, funções e atingir objetivos.

### **I.5 Influência**

O bom desempenho de uma organização está diretamente relacionado com o ambiente em que o colaborador está inserido, que é caracterizado através das muitas influências sofridas a todo o momento. Utilizar meios para desenvolver as potencialidades dos colaboradores é tarefa indispensável do líder dentro de uma organização. No exercício de funções de "chefia" todos os indivíduos têm que ter a capacidade para influenciar os seus colaboradores porque esta é condição fundamental para o exercício das suas funções. De acordo Katzenbach & Smith (2001: 185) “o pilar fundamental de uma equipa baseia-se no compromisso que se estabelece entre os membros do grupo. Na presença deste compromisso os membros tornam-se uma unidade de desempenho coletivo de excelência”.

Quando um líder delega responsabilidades aos seus colaboradores estes mostram maior iniciativa e criatividade, este envolvimento pessoal contribui positivamente para um todo, como refere Chiavenato (2005: 183)

“[...] é definida como uma influência interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra pessoa de maneira intencional, exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos”.

A liderança é ter a capacidade de influenciar pessoas ou a equipa de trabalho em direção ao alcance dos objetivos, conquistando credibilidade, confiança e concordância. Outros autores, como Vergara (2003: 125), defendem que a “liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos”, para Robbins (1999: 38), “liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas”. A liderança é ter a capacidade de influenciar pessoas ou a equipa de trabalho em direção ao alcance dos objetivos.

“[...] liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visa atingir objetivos identificados para o bem comum”. Ainda, segundo o autor, “a verdadeira liderança é construída sobre a autoridade, que por sua vez é construída sobre o serviço e o sacrifício, que por sua vez são construídos sobre o amor, e tudo começa com vontade, vontade de servir aos outros”. (Hunter 2004: 25)

A autoridade é diferente de poder. A primeira é a habilidade de conseguir que as pessoas realizem a vontade de alguém de bom agrado, pela sua influência pessoal, enquanto o outro é a faculdade de forçar ou obrigar outros a fazer a sua vontade mesmo que ela não seja do interesse deles pela sua posição hierárquica. A tabela I.3 apresenta os diferentes graus de influência.

**Tabela I.3 - Os Graus de Influência**

<b>COAÇÃO</b>	<b>PERSUASÃO</b>	<b>SUGESTÃO</b>	<b>EMULAÇÃO</b>
Forçar, coagir ou constringir mediante pressão ou compulsão	Prevaler sobre uma pessoa, sem forçá-la, com conselhos argumentos ou indicações para que faça alguma coisa.	Colocar ou apresentar um plano, uma ideia ou uma proposta a uma pessoa ou grupo, para que considere, pondere ou execute.	Procure imitar com vigor, para igualar ou ultrapassar, ou pelo menos chegar a ficar quase igual a alguém.

Fonte: Chiavenato (2005:184)

Apesar dos diferentes graus de influência pode-se concluir que a liderança é uma qualidade que faz com que alguém seja capaz de influenciar e conduzir o grupo para um objetivo

### **I.5.a. Técnicas de influência**

Os líderes utilizam diferentes técnicas para influenciar os seus colaboradores, estas técnicas têm como objetivo o compromisso.

As técnicas de influência para terem sucesso e criarem compromisso têm que ser compreendidas como autênticas. A influência reflete a preocupação subjacente da aceitação dos outros, conhecida como a necessidade de poder. Todas as competências, a intenção e ações que pontuam no nível positivo devem ser razoavelmente socializados, de modo a que o efeito desejado deva ser do interesse geral, ou a pelo menos, não prejudicial. A competitividade dentro de uma organização ou a utilização da influência para benefício pessoal em detrimento da organização de uma forma global tem uma pontuação negativa para o impacto e influência.

O impacto e a influência expressam uma intenção de persuasão, de convencer, de influenciar ou impressionar os outros, utilizando-os para cumprir os objetivos organizacionais; ou o desejo de ter um impacto próprio ou efeito nos outros. Quando o impacto e a influência são usados nos outros individualmente, isto é, suportado pela compreensão interpessoal, é muito difícil ou impossível influenciar os outros eficazmente e consistentemente sem os conhecer. Similarmente, as necessidades individuais na sensibilização organizacional influenciam a organização eficazmente. Segundo Spencer e Spencer, (1993: 46),

os indicadores comuns de impacto e influência incluem:

- “Antecipar os efeitos de uma ação ou imagens pessoais do orador;
- Apelar à razão, através de dados, factos ou figuras;
- Usar exemplos concretos, ajudas visuais e demonstrações;
- Usar estratégias complexas, construídas "nos bastidores" para apoiar as ideias apresentadas;
- Deliberadamente dar informações para obter efeitos específicos;
- Usar "habilidades do processo de grupo" para conduzir ou dirigir um grupo.”

John C. Maxwell (2008: 13) dá um parâmetro bem abrangente na definição de liderança:

- “Disposição de assumir riscos.
- Desejo apaixonado de fazer diferença.
- Sentir-se incomodado com a realidade.
- Assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas.
- Ver as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades.
- Disposição de se destacar no meio da multidão”.

O líder exerce influência no seu grupo para que façam o que ele deseja, conduzindo-os na direção que sozinhas não seguiriam, deve mostrar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal, incentivar, mostrar que é possível, colocar a equipa em condições de avançar e também aprender com os erros.

A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles ajudam-nos a tornar-se pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. “Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promove o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização”, (Maxwell 2008: 96).

O autor Gaudêncio (2009: 15) faz a seguinte explicação no seu livro *Para Se Tornar Um Verdadeiro Líder*:

“Costumo definir o líder em dois momentos distintos, o que ele é essencialmente: Primeiro o líder sabe o que quer. Ele tem um sonho. Segundo, o líder quer o que sabe. Para ele, o importante é a concretização do sonho, não a glória de fazê-lo. Por isso ele compromete os outros com seu sonho, de tal forma que, depois de algum tempo, as pessoas estarão atrás do sonho, e não mais do líder”.

Conforme a citação, o líder é considerado um grande influenciador, envolve e direciona a equipa a lutar pelas mesmas causas.

### **I.5.b. Desenvolver nos colaboradores intenção, motivação e inspiração**

O líder, através do seu desígnio, fornece aos colaboradores um sentido, enquanto a motivação e a inspiração fornecem a força motriz para a materialização dessa intenção que conflui para o cumprimento dos objetivos. Para além da intenção, motivação e inspiração, a influência do líder também consiste em indicar a caminho. Os líderes usam o conhecimento que têm dos colaboradores para os influenciar, sabendo o que os motiva, ou seja, quais as suas necessidades de realização. Conhecendo os seus colaboradores e outros que possam ser influenciados, dá aos líderes maior discernimento para orientar as equipas e alcançar melhores desempenhos. O líder deve ter consciência exata de como funcionam os mecanismos da motivação para mobilizar os seus colaboradores. As energias do líder são contagiantes e motivam significativamente, como exemplificam Chandler & Richardson (2008: 102):

“Se é um líder positivo, com pensamentos positivos sobre o futuro e as pessoas que lidera, acrescenta algo a cada pessoa com quem conversa. Agrega algo de valor a cada comunicação. Até mesmo cada *e-mail* (que seja positivo) soma algo à vida da pessoa que o recebe. Porque o positivo (+) sempre acrescenta algo”.

A inspiração emocional é outra forma de um líder aumentar a motivação. Prover uma visão inspirada de objetivos a atingir pode aumentar o desejo intrínseco de um colaborador para os concretizar. Por outro lado, os líderes podem estimular os colaboradores a

estabelecer os seus próprios objetivos e do grupo. Quando os objetivos são aceites, todos focalizam as suas atenções e ações para aumentar o esforço coletivo e persistem mesmo face ao fracasso, e fortalecem estratégias para a concretização desses mesmos objetivos. Os reforços positivos, sob a forma de incentivos ou reconhecimento sobre os desempenhos, podem aumentar a motivação. Os líderes eficazes nivelam os valores e os objetivos partilhados dos que estão sob o seu domínio de influência.

Os colaboradores podem motivar-se apenas pelas tarefas que executam. Geralmente, se alguém tiver satisfação na realização de uma tarefa e for internamente motivado, o reconhecimento simples de um trabalho bem feito pode ser bastante para sustentar o desempenho. Nenhuma outra recompensa ou incentivo são necessários para motivar o colaborador na realização da tarefa. Neste caso, a apreciação da tarefa fornece a recompensa interna que motiva um colaborador a continuar ou a terminar uma tarefa. Os colaboradores pretendem frequentemente que lhes sejam dadas oportunidades de serem responsáveis pelo seu próprio trabalho e serem criativos, assim como querem receber autoridade. Dar autoridade aos colaboradores é uma indicação poderosa de confiança.

## **I.6 Motivação**

Criar um ambiente onde todos interagem e trabalham em prol de uma causa comum, é algo que todas as organizações aspiram. Os benefícios podem ser muitos, equipas motivadas cumprem os prazos, trabalham com afinco e convicção.

A palavra motivação vem do latim *movere* e significa mover: “É um processo essencial na vida de qualquer pessoa. Também pode ser definida como uma força pela qual os profissionais desenvolvem bem suas atividades para que sejam promovidos e valorizados” (Crisóstomo, 2010: 24). Motivar os colaboradores a cumprir uma missão, o líder tem que ter a capacidade para usar o poder das palavras e inspirá-los através do exemplo. Sobre a motivação, vários autores elaboraram as teorias sobre o tema. São diversos pensamentos, discussões e polémicas. Chiavenato (1999: 54) argumenta que “a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa”.

Vergara (2004: 47) refere que a “motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não”. As pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, cada ser tem os seus objetivos. Uma pessoa motivada não desanima facilmente mediante algum obstáculo, ela segue em frente e dá o melhor de si para conquistar os seus objetivos. Silva e Rodrigues (2007: 9) reforçam essa teoria quando afirmam que:

“A motivação é um fenómeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer”.

Logo, “a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano”. (Silva e Rodrigues, 2007: 9).

Também é verdade que em todas organizações existem pessoas que não estão motivadas, executam o mínimo das tarefas e aguardam tranquilamente pelo seu “salário”. O autor (Christy, 2006) fundamenta:

“Há pessoas que jamais serão motivadas. Elas preferem ser apenas coadjuvantes da vida, nunca colaboram ativamente em nada. As organizações estão abarrotadas destes indivíduos”. “Eles se prendem aos seus empregos, fazem o que mandas elas fazerem, não perguntam, não argumentam, não questionam, só executam. Satisfeitas ou não com sua condição, elas são assim e dificilmente mudarão. Não há programa motivacional que tenha efeito sobre estas pessoas”.

### **I.6.a. Fatores motivadores**

A motivação ou o nível de entusiasmo é a razão para fazer algo. A motivação vem de um desejo interior, em pôr o compromisso numa realização e que vá de encontro às necessidades de cada membro. Ela inclui fatores básicos, tais como sobrevivência e segurança e outras necessidades tais como o sentido de pertença e a capacidade de realização. O ambiente de uma empresa está fortemente relacionado com a motivação dos funcionários. Quando o ambiente é positivo existe interesse e satisfação. Ao contrário, surgem conflitos e sentimentos de frustração, a insatisfação reduz a produtividade e qualidade do trabalho.

Segundo os autores Voigtlaender *et al*<sup>2</sup> no seu trabalho académico “liderança e motivação nas organizações” dá alguns exemplos sobre fatores motivacionais:

**Trabalho desafiante/maior responsabilidade:** segundo o autor Gaudêncio (2009: 40) “desafio é um dos dois mais importantes fatores motivacionais. O segundo é o reconhecimento”. O desempenho no cargo exige aplicação de diferentes habilidades. Voigtlaender *et al* “O líder pode passar adiante algumas tarefas que podem dar a ele mais tempo para administrar e analisar resultados e o liderado vai se sentir mais motivado por ter alguma tarefa mais interessante. Trabalhos simples e repetitivos tendem a se tornar maçantes, afetando a eficiência do trabalhador, ele deseja ter um trabalho significativo”.

**Reconhecimento do bom desempenho:** aqui entra novamente a questão do Feedback citada anteriormente, conforme Chandler & Richardson (2008: 24), “Os líderes que têm mais problema para motivar a equipe são os que dão menos feedback.” Voigtlaender *et al* “todos os seres humanos anseiam pelo Feedback, pelo reconhecimento do valor que tem junto à empresa”.

**Crescimento/desenvolvimento/perspetiva de progressão no futuro:** Chandler & Richardson (2008: 125) citam: “Felicidade é crescimento. Somos felizes quando estamos crescendo e nos desenvolvendo. E pessoas felizes são mais motivadas do que pessoas infelizes.” Voigtlaender *et al* “é preciso estimular o funcionário a prosperar no emprego e crescer junto com a empresa”.

**Realização:** para Silva e Rodrigues (2007: 51) “[...] a pessoa evidencia um alto nível de motivação para auto-realização e busca sua autonomia, assumindo desafios reais no seu trabalho e lutando continuamente pelo seu sucesso pessoal.” Voigtlaender *et al* “o profissional quer ser reconhecido pelo trabalho que realiza, quer se sentir valorizado exercendo uma atividade que possa ser considerada um diferencial, contribuindo para o sucesso da empresa e pessoal”.

**Orientação:** Chandler & Richardson (2008: 101) afirmam: “Ajude seus funcionários a concluir as pendências e a motivação deles o surpreenderá. [...] A presença disso no inconsciente consome energia, drena a produtividade e a vitalidade da sua equipa.” Voigtlaender *et al* “normalmente as tarefas mais fáceis são rapidamente concretizadas, deixando de lado as mais difíceis, mas igualmente importantes. O líder que orienta e auxilia seus funcionários a concluir as tarefas, sentirá uma motivação maior, melhorando e aumentando a produção”.

---

<sup>2</sup> Well *apud* Voigtlaender VII Convibra Administração, informação disponível em [www.convibra.com.br](http://www.convibra.com.br)

A motivação de cada indivíduo é um processo de “dentro para fora” e que ações coletivas resultam em diferentes resultados de motivação individual. A motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os à ação.

Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo aconteça, seja decorrente de uma ação externa ou originada do próprio indivíduo. Quando o ciclo motivacional não se realiza, acontece a frustração do indivíduo que poderá assumir várias atitudes que vão do comportamento fora dos padrões habituais, pode passar pela agressividade e contestação até à passividade, baixa autoestima, má vontade e desânimo. Isto, de certa forma, explica o insucesso de ações motivacionais que não apresentam os resultados esperados pelos proponentes. Se, por um lado, entendemos que os fatores de motivação têm um impacto diferente para diferentes indivíduos, por outro lado, é quase unânime que alguns comportamentos da empresa ou do líder produzem desmotivação. Por vezes, a falta de respeito pessoal e as exigências contínuas de metas inatingíveis e o desprezo pelas sugestões apresentadas faz germinar a desmotivação.

Interessa-nos o trabalho de Toss<sup>3</sup> “consultor de marketing”, principalmente porque o autor adequa a questão da motivação individual à atividade específica das vendas. O autor asseverou:

“Para melhor entendermos o processo de motivação individual podemos utilizar a pirâmide das necessidades, elaborada por *Maslow*. Este importante cientista dedicou-se ao estudo da motivação pelo atendimento de necessidades individuais crescentes e que tem o seu tempo de saciedade diferente. Enquanto as mais básicas, fisiológicas e de segurança, podem e devem ser saciadas diariamente as mais complexas, sociais, *status* e autorrealização, são decorrentes de um plano de vida”.

---

<sup>3</sup> Vitor Toss Consultor de Marketing informação disponível em [www.portalbrasil.net/](http://www.portalbrasil.net/)

Tabela I.4 Analogia descrita pelo autor.

**Tabela I.4** – Pirâmide de *Maslow* Adaptada

<b>TIPOS DE NECESSIDADES</b>	<b>REFEREM-SE A:</b>	<b>PARA A FORÇA DE VENDAS</b>
5) Necessidades de auto-realização.	Utilização dos talentos individuais, realização do potencial pessoal.	Estar realizado na atividade de vendas.
4) Necessidades de <i>status</i> e estima, reputação, reconhecimento e respeito.	Ser reconhecido na comunidade próxima pela marca que representa.	Servir de exemplo para outros profissionais. Ser um vendedor de sucesso.
3) Necessidades sociais. (afeto)	Amizade, inclusão em grupos, sentimento de aceitação à família e a organização.	Ser ouvido nas reuniões de vendas. Influir nas decisões. Recompensas e reconhecimento.
2) Necessidades de segurança, proteção contra o perigo ou privação.	Segurança de continuidade.	Critérios transparentes de avaliação. Políticas claras. Reputação da empresa.
1) Necessidades fisiológicas.	Alimentação, repouso, abrigo, sexo.	Remuneração adequada. Risco do trabalho.

**Fonte:** Pirâmide de Maslow Adaptado do autor Toss,(2010)

Para uma melhor interpretação da Tabela I.4, o autor apresenta a seguinte lista de regras e interpretações:

a) “Uma necessidade só torna-se importante à medida que a anterior está razoavelmente satisfeita”. Neste ponto é importante salientar que cada indivíduo tem o seu próprio entendimento sobre “razoavelmente satisfeita”.

b) Uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora.

c) “Uma necessidade não satisfeita no nível mais alto tende a ser compensada por mais satisfação de uma necessidade de nível mais baixo”

“Por isso fica claro de que não são motivacionais ações que proponham reconhecimento e recompensa (nível 3) para um grupo em que alguns dos seus membros estejam ameaçados de demissão (nível 2) ou a remuneração (nível 1) não seja considerada adequada para o trabalho realizado. Por outro lado muitas queixas referentes a remuneração (nível 1) são uma tentativa de obter compensação adicional para as necessidades de segurança (nível 2) e sociais (nível 3) que não estão a ser atendidas pela chefia ou pela empresa. Nas necessidades do nível 5 – auto-realização estar realizado profissionalmente”.

## I.7. Formação

A aptidão de "líder" desenvolve-se entre a formação institucional e o auto desenvolvimento e a experiência profissional adquiridos ao longo da sua vida profissional. “O seu desenvolvimento para o exercício da liderança segue um caminho sistemático e gradual, que implica a consciência das competências do próprio indivíduo para as aplicar, de acordo com as características da situação e dos seguidores” (Chelladurai, 1993:127).

“as organizações têm problemas que a formação pode ajudar a resolver”. Assim, devemos ter em conta que a finalidade da gestão de recursos humanos é dispor a tempo de pessoas competentes e motivadas para efetuar o trabalho necessário, colocando-as em situações de valorizar os seus talentos com um nível elevado de desempenho e de qualidade, a um custo compatível com os objetivos organizacionais” (Meignant 2003: 54).

A capacidade de qualquer organização em continuar a alcançar níveis de excelência dependerá, diretamente, da capacidade dos seus membros em aprenderem e estarem motivados para a execução das tarefas. Segundo Neves e Simões, (2006: 15) “o desenvolvimento de competências, baseado na observação, imitação e no autoconhecimento constituem os mecanismos mais importantes da aprendizagem, suportados por um papel ativo dos indivíduos”.

Ao iniciar-se um processo de melhoria de qualidade e desempenho, além de se ter como linha orientadora os objetivos organizacionais, deverá avaliar-se, também, o perfil dos meios humanos para compatibilizá-los com o novo modelo de evolução de competências a executar. Neves e Simões, (2006: 54) explanam:

“O treino para o desenvolvimento de competências de liderança deve ser coerente e direcionado para os objetivos da organização. Por outro lado, seja para o desenvolvimento de técnicas de liderança ou para aquisição de novas atitudes comportamentais, a existência de um planeamento global fará com que a iniciativa alcance os resultados pretendidos e contribua para a melhoria dos resultados da organização. Para além dos conhecimentos técnicos, o colaborador de uma organização necessita de reunir outras competências de carácter pessoal e interpessoal, que o capacite a responder à diversidade de situações e oportunidades profissionais com que é confrontado diariamente”.

Para a evolução destes modelos é necessário que ao longo do método seja implementado um sistema de avaliação, que vá para lá do tradicional, ou seja, o trabalho de avaliação, para ter valor prático, deve "constituir--se num esforço incessante, estimulando e corrigindo de forma, a melhorar a aprendizagem no seu sentido global, sendo um processo de motivação contínuo" (Santos, 2008: 46).

A escolha dos autores abordados neste capítulo, têm por base os novos conceitos de liderança. Nas atuais organizações os relacionamentos são cada vez mais próximos dos liderados, mais democráticos e com graus de influência sugestivas e não opressivas. Por muito que estes relacionamentos pertençam ao foro emocional, os novos conceitos de liderança só serão eficazes se os resultados a atingir forem os pretendidos pela organização. É fundamental, pois, harmonizar o que hoje se sabe acerca dos mecanismos psicológicos no contexto das relações laborais com as exigências competitivas do mercado de trabalho.

No capítulo II centramo-nos nessa articulação. Ao refletir sobre o contexto organizacional e laboral específico, poder-se-á observar a complexidade de objetivos e tarefas inerentes às funções, que só um delineamento muito claro, empenho e determinação dos intervenientes, pode conduzir ao cumprir dos objetivos gerais, sendo preciso delimitar metas intermédias mais específicas. São elas na verdade que, somadas, conduzirão ao desfecho do objetivo geral.

É determinante que as equipas de vendas tenham os objetivos como o seu guião diário. A sua definição clara ajuda substancialmente na tomada de decisões, e é fundamental para a comunicação e gestão da equipa, assim, devidamente sintonizada no que concerne aos meios disponíveis, às estratégias de ação e fins a alcançar.

## CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO PROFISSIONAL E EMPRESARIAL

### II.1 Unicer

À medida que evoluía, o Grupo Unicer-<sup>4</sup> diversificou-se e expandiu-se. Desde a sua fundação, com um capital inicial de 125 contos de réis, distribuídos por 1250 ações de cem mil réis cada, até aos nossos dias, a Unicer tem vindo a percorrer um longo caminho, intimamente ligado à história do Porto e do País.

A nova sociedade resultou da fusão de sete fábricas de cerveja, seis no Porto (fábrica da Piedade, fábrica do Mello, M. Achevk & Cia., J.J. Chentrino & Cia., J.J. Persival & Cia. e M. Schereck) e a fábrica de Ponte da Barca.

De seguida apresentam-se alguns marcos importantes para esta empresa.

**1964** - Construção da nova unidade fabril da via norte, em Leça do Balio inaugurada em setembro e, hoje, sede da empresa.

**1977** - Por fusão da CUFPP, COPEJA (Companhia Portuguesa de Cervejas, SARL – em Santarém), e imperial (fábrica de cerveja em Loulé) é constituída a Unicer – União Cervejeira, E.P

**Década de 80** - Em 1989, teve início a primeira fase de privatização da Unicer. Conquista da liderança no mercado cervejeiro (em 1983, a quota de mercado subia de (40 %) para (44,7%) e em 1986 obteve a liderança com 50,8% do mercado.

**1990** - A Unicer – União Cervejeira, S.A. – fica entregue totalmente ao sector privado, tornando-se a primeira empresa portuguesa a ser privatizada.

---

<sup>4</sup> Para a caracterização da entidade empresarial que aqui se realiza, seguimos informações disponibilizadas em [www.unicer.pt](http://www.unicer.pt)

**2001** - A Unicer passa a designar-se por Unicer – Bebidas de Portugal, S.A., alterando a sua estratégia e estrutura organizacional. Com esta mudança pretendeu, definitivamente, afirmar-se como uma empresa de bebidas, a única a operar nos 5 segmentos do mercado de bebidas em Portugal isto é cervejas, águas, refrigerantes, vinhos e cafés.

**2002** – Aquisição, nos primeiros meses de 2002, do grupo Vidago, Melgaço e Pedras Salgadas – VMPS - e da totalidade da Caféira.

**2006** – Para dar resposta a mercados cada vez mais exigentes, no segundo semestre do ano, e após uma análise exaustiva da nossa atividade, definiu-se as novas linhas de orientação estratégica da empresa. Uma cultura focalizada nos resultados, a simplificação da estrutura organizacional da empresa, uma importante vertente de responsabilização das equipas e uma focalização nos negócios cervejas e águas, passaram a constituir os novos *guidelines* da gestão.

### **II.1.a. Estrutura**

Sendo uma empresa de grandes dimensões, a Unicer possui uma estrutura formal que é clara e bem definida. A estrutura do grupo Unicer e as responsabilidades operacionais estão descentralizadas nas unidades de negócio, com aproveitamento de sinergias assegurado pela estrutura de serviços repartidos.

A Unicer é a maior empresa Portuguesa de bebidas refrescantes com uma estratégia multimarca e multimercado assente a sua atividade nos negócios das cervejas e das águas engarrafadas. A Unicer está igualmente presente nos segmentos dos refrigerantes, dos vinhos, na produção e comercialização de malte e no negócio do turismo, detendo dois ativos de referência na região de Trás-os-Montes, os parques Lúdico-Termas de Vidago e Pedras Salgada.

A Unicer Bebidas de Portugal S.A está organizada em torno de unidades de negócio, das quais fazem entre outras, a Unicer cervejas, a Unicer refrigerantes, a Unicer vinhos, a Unicer distribuição.

## II.1.b. Unicer marcas

A Unicer tem como desígnio apostar constantemente na inovação. Para crescer, conta com a qualidade dos produtos, com o valor das marcas que muito contribui para fortalecer a fidelização dos seus consumidores e com o entusiasmo dos parceiros.

Ao longo de mais de um século de história, foi dando “vida” a marcas que constituem indiscutivelmente, um dos mais valiosos ativos da empresa. A cada marca é dedicada a atenção que aos consumidores esperam de uma empresa responsabilizada com uma cultura de serviço e de excelência.

Atenta à inovação e na procura de novos nichos de mercado, a Unicer apresenta uma diversidade de novas propostas como a Super Bock Green, Super Bock Stout, Clok e Cheers (sem álcool branca, preta e ruiva). Destaca-se o seguinte portfólio de marcas:

- Cervejas: Super Bock, Super Bock Stout, Super Bock Sem Álcool, Super Bock Abadia Gourmet, Super Bock Classic, Super Bock Green, Super Bock Abadia, Cheers, Carlsberg, Cristal, Clock, Marina, Kronenburg, Gimbergen Blond.
- Águas: Vitalis, Vitalis Sabores, Caramulo, Água das Pedras, Água das Pedras Levíssima, Água das Pedras Sabores, Vidago e Melgaço.
- Refrigerantes: Frutis Natura, Frutis, Frutea Ice Tea, Frisumo, Guaraná Brasil, Snappy.
- Vinhos: Quinta do Minho, Campo da Vinha, Porta Nova, Vinha das Garças, Vinha de Mazouco, Vinha de Mazouco Reserva, Planura, Planura Reserva, Planura Syrah, Monte Sacro, Vini , Vini Sangria e Tulipa.
- Sidras: Somersby

### **II.1.c. Caracterização da organização**

É uma empresa de capital maioritariamente português, detida em (56%) pelo grupo Viacer (BPI, Arsopi e Violas) e, em (44%), pelo grupo Carlsberg.

A Unicer está presente de Norte a Sul do país, conta com 1350 colaboradores, bem como possui 13 estabelecimentos que incluem centros de produção de cerveja, de sumos e refrigerantes, e de vinhos; centros de captação e engarrafamento de água; vendas e operações.

A distribuição no canal horeca (*on trade*) em território nacional é assegurada por quarenta e oito distribuidores oficiais. Apelidada como “retalho capilar” nas cidades de Lisboa, Porto e Coimbra, a distribuição é feita diretamente pela Unicer.

### **II.1.d. Organograma**

A totalidade do grupo é constituída por um conjunto de divisões (compras, engenharia e gestão de instalações, finanças, contabilidade e controlo de gestão, gestão de pessoal e jurídico) e serviços corporativos. Inclui a Unicer Distribuição, que é responsável pelas operações de venda, logística, assistência a clientes e assistência técnica. No âmbito da operação de venda, esta unidade de negócio tem como clientes a rede de distribuição e os clientes do comércio organizado. No que respeita à operação de logística, ela é assegurada para todos os produtos comercializados pelas outras empresas do grupo, garantindo-se a gestão eficaz, total e integrada da cadeia de abastecimento. O organograma macroestrutural é constituído da seguinte forma (figura II.1):

Figura II.1- Organograma Unicer

F



Fonte: Unicer Bebidas de Portugal, S.A, acessível em: <http://www.unicer.pt>

### II.1.e. Colaboradores

A Unicer tem uma cultura e uma identidade de respeito pelos seus colaboradores. As condutas do “ser Unicer” são as palavras-chave que orientam o dia-a-dia, porque acredita que não há sucesso sem valores e que o “ser Unicer” é a fórmula certa para garantir a sustentabilidade. São cinco os comportamentos “ser Unicer” que são privilegiados dentro da organização e esperados dos seus colaboradores.

Ser Unicer é:

- Ser direto e transparente;
- Ser ousado e empreendedor;
- Ser responsável e aprender com os erros;
- Saber e gostar de trabalhar em equipa;
- Ser aberto e olhar para fora.

A gestão de pessoas constitui, um instrumento ao serviço do desenvolvimento da Unicer. Tem como foco estratégico a promoção do bom desempenho das equipas e a atração e retenção dos colaboradores que, pelas suas capacidades, atitudes e comportamentos, constituam um fator competitivo para a Empresa.

A Unicer valoriza e potencia a participação dos colaboradores, impulsionando uma cultura positiva. Gosta que todos “vistam a camisola” e se sintam parte integrante de uma equipa dinâmica e que inova diariamente. Num mercado competitivo como o das cervejas, todos os dias são diferentes e desafiantes.

A Unicer leva muito a sério o desenvolvimento das pessoas e acredita que atrair, reter e promover o talento dos colaboradores é fundamental para garantir que na empresa existem os melhores profissionais. É adotado como foco estratégico a aposta na formação, para promover as aptidões dos profissionais e o desenvolvimento das equipas, sempre em alinhamento com a estratégia de negócio.

Unicer e a comunidade têm uma política de voluntariado ativa que encontra no apoio à educação dos mais jovens e no estímulo à criatividade e inovação os dois grandes pilares de atuação. Através do voluntariado é reforçado os laços enquanto equipa e cresce enquanto profissionais ao desenvolver diversas competências necessárias ao trabalho no dia-a-dia.

Na organização corporativa da Unicer existem colaboradores estrangeiros, provenientes da empresa dinamarquesa Carlsberg, que trouxeram não só o seu *know-how* como a sua cultura própria ao que se assistiu a um certo fenómeno de aculturação entre ambas as partes.

Os colaboradores da Unicer gostam de trabalhar na empresa e sentem-se integrados e valorizados pelo trabalho que desempenham.

### **II.1.f. Objetivos**

Relativamente ao objetivo primordial da Unicer e tendo em conta que ao longo de quase um século cresceu como empresa cervejeira, o grupo apresenta-se hoje como empresa produtora e distribuidora das mais diversas bebidas. Com essa diversificação da oferta, assume como objetivo principal conquistar uma posição destaque no mercado Ibérico. Na Unicer é impossível dissociar objetivos dos colaboradores dos objetivos da empresa e é nesta relação simbiótica que se encontra a chave do sucesso da empresa.

A Unicer tem como Visão:

- Onde quer que esteja a Unicer e as suas marcas sejam sempre a primeira escolha.

A Unicer tem como Missão:

- Conquistar a preferência dos consumidores pelas suas marcas;
- Ser o parceiro preferido dos clientes;
- Obter o reconhecimento e valorização adequados por parte da comunidade,
- Garantir a remuneração e a confiança dos acionistas.

### **II.1.g. Tecnologia**

Relativamente à tecnologia, a Unicer mostra-se atenta a todas novidades tecnológicas, tentando inovar a sua tecnologia e reformando-a com os objetivos principais da redução dos custos, aumento da qualidade e de produção e preocupação com o impacto que a sua atividade exerce no meio ambiente. A Unicer, deste modo, mostra-se sempre sensível às evoluções tecnológicas que ocorram no contexto envolvente. Assim a sua política tecnológica é influenciada pelo imputes que provêm do exterior.

Como empresa destacada na liderança da sua franja de mercado, o grupo Unicer dispõe e está sempre atento ao que de mais moderno se faz, tanto em métodos industriais de produção, como ao nível de soluções de cariz organizacional.

A competência tecnológica não se esgota apenas em máquinas, equipamentos ou instalações sofisticadas, mas sim na busca incessante por um conhecimento completo das operações técnicas pertencentes ao processo produtivo. Sendo muito importante tanto na síntese dos processos de trabalho, assim como na forma como estrutura as relações e a satisfação no trabalho.

O sistema de produção é contínuo e automatizado. A Unicer tenta assim afastar ao máximo a componente humana das tarefas mais monótonas e penosas do processo produtivo. Desta forma, a relação entre componentes e humanos e tecnológicos é otimizada da melhor forma.

Pelo modo como utiliza a tecnologia, não é de estranhar que o grupo Unicer obedeça a todos os critérios prescritos pela norma NP EN ISO 9001, obtida, refira-se, no âmbito da conceção e fabricação de todos os produtos fabricados. As preocupações com o impacto que a sua atividade possa causar no meio ambiente também não são descuradas. A Unicer energia e ambiente têm como objetivo assegurar a adequada gestão e racionalização dos recursos energéticos e ambientais no grupo, numa ótica de maximização de valor e de respeito pelo ambiente.

### **II.1.h. Meio envolvente**

O sucesso de uma organização como a Unicer depende sobremaneira da forma como é sensível às alterações que ocorrem no meio onde está inserida.

A Unicer pugna a todos os níveis pela tomada consciência da importância da moderação no consumo de álcool, aonde assume uma postura ética sem mácula. Nesta senda, a Unicer tem vindo a assumir responsabilidades acrescidas em relação à comunidade onde está inserida e onde funcionam as suas unidades produtivas.

A proteção do ambiente, a preservação do património, a promoção da cultura e do desporto, são suas prioridades. Assim, para além do grupo ter vindo a desenvolver uma política de mecenato em que as preocupações sociais convivem com os grandes eventos nacionais, também não descorou a adoção de diversos procedimentos com o objetivo de proteger o ambiente de possíveis agressões resultantes da sua atividade industrial. Torna-se então natural que esta preocupação permeie os valores da empresa; ideal como o respeito pelo indivíduo, a cidadania responsável e a integridade e ética, mais que simples palavras, na Unicer deseja-se que tenham significado verdadeiro e universal.

Em 2006, a profunda reestruturação que o Grupo Unicer empreendeu, tem aproveitado ao máximo as suas sinergias fazendo face às exigências do meio. Esta desburocratização acarretou significativas alterações ao nível da gestão, provocando impactos ao nível dos sistemas de informação, dos sistemas de gestão, fiscalidade e do relacionamento com clientes e fornecedores, externos e internos. Desta forma, maior qualidade e rapidez são as características do serviço que a Unicer presta aos seus clientes e consumidores.

Desde há alguns anos que a Unicer tem vindo a fomentar o estabelecimento de relações de parceria com os seus clientes da distribuição moderna (grandes superfícies) tendo em vista a melhoria dos processos, a redução de custos na cadeia de abastecimento e, por consequência, a criação de valor para os consumidores finais.

## II.1.i. Sustentabilidade

Consciente dos impactos que a atividade é passível de provocar no ambiente e na comunidade, a Unicer integra o conceito de sustentabilidade na sua estratégia de negócio. Assim, a Unicer acredita que a interiorização do conceito de desenvolvimento sustentável é essencial para que a empresa seja competitiva no mercado do futuro e para que possa, ao mesmo tempo, assegurar as necessidades das gerações atuais sem limitar as necessidades das gerações futuras. A Sustentabilidade na Unicer é transversal a toda a empresa e faz parte da estratégia de negócio, sendo colocada em prática no relacionamento com as diferentes partes interessadas. Esta consubstancia-se nas cinco grandes áreas entendidas como prioridades: “comunidade”, “o consumidor”, “parceiros de negócio”, “as nossas pessoas”, e “pegada ecológica”, apresentada na tabela II.1. Sobre a pegada ecológica, a Unicer considera que a água e a energia são recursos vitais e escassos que deve preservar, atuando como referência internacional nos níveis de consumo, emissões e produção de resíduo. Em particular, foca-se em duas áreas: “eficiência do processo produtivo” e “desempenho ambiental de embalagens”. Em suma, continuar a percorrer o caminho com o objetivo de garantir o melhor futuro para as próximas gerações.

**Tabela II.1-** Pegada Ecológica

<b>OBJECTIVOS</b>	<b>REAL 2013</b>	<b>META 2014</b>
<b>Redução do consumo de energia mj/hl</b>	93.4	91.5
<b>Redução do consumo de água (hl/hl)</b>	3.1	3
<b>Redução da taxa de emissão de co (kg/hl)</b>	6.4	6.3
<b>Desempenho ambiental de embalagens</b>		Identificação de oportunidades de melhoria numa perspetiva ambiental social; Desenvolvimento de plano de ação.

Fonte: Unicer acessível em [www.unicer.pt/](http://www.unicer.pt/) (11-2014)

Na Tabela II.1 verifica-se a preocupação da Unicer com a redução de consumos, tais como a água e a energia, assim como reduzir a emissão de CO. Em 2014 conseguiu efetivamente uma redução significativa nos consumos de água e energia

## II.2 Mercado das cervejas

O mercado das cervejas em Portugal sempre foi bastante flexível a mudanças. Tem-se verificado ultimamente uma verdadeira revolução neste sector. As razões destas alterações têm a ver com as flutuações do mercado e com um consumidor cada vez mais exigente. A somar a estes fatores, junte-se uma conjuntura económica que piora de ano para ano. Neste sentido, são apresentados dois relatórios que retratam o mercado das cervejas europeu e nacional.

A Contribuição da cerveja para a economia da União Europeia encontra-se descrita no relatório de Ernest & Young <sup>5</sup>(2010). De acordo com este relatório, a produção de cerveja na União Europeia (UE) em 2010, comparativamente a 2008, diminuiu (6%) (cerca de 383 milhões de hectolitros), tendo o consumo, no mesmo período, diminuído (8%) (para 343 milhões de hectolitros). O decréscimo da produção e do consumo de cerveja nos últimos dois anos resultou numa menor contribuição para a economia da UE. Nestes últimos dois anos perderam-se cerca de 260.000 empregos, diretos e indiretos; o que representa uma redução de (12%), em relação a 2008. No mesmo período, o emprego total na UE diminuiu (2%). O contínuo decréscimo do consumo de cerveja é o fator que justifica a diminuição do impacto do setor cervejeiro na economia da UE. Isto não é motivado apenas pelo atual contexto económico, mas também por quatro tendências identificadas na indústria da cerveja:

- Diminuição do consumo *per capita*; esta tendência que começou há vários anos e é previsto que assim continue;
- Os consumidores estão a comprar menos marcas *premium* de cerveja;
- Aumento progressivo da cerveja consumida em casa, em detrimento do consumo em bares e restaurantes, o que representa menor valor acrescentado bem como menor valor de impostos somado na UE.
- O aumento da carga fiscal, especialmente dos impostos sobre o consumo também motiva esta tendência. Impostos mais altos sobre a cerveja levam a preços mais elevados e também à redução do consumo de cerveja, sobretudo no setor da hotelaria, reforçando, por outro lado, a tendência para o consumo de cerveja em casa.

---

<sup>5</sup> Relatório Ernest & Young, 2010, informação disponibilizada em [www.mercadocomum.com](http://www.mercadocomum.com)

O setor cervejeiro também enfrenta outras pressões, incluindo os aumentos nos preços das matérias-primas. No período 2009-2010 o valor acrescentado para as cervejeiras diminuiu numa percentagem maior do que o valor das matérias-primas utilizadas na produção da cerveja, devido ao aumento da concorrência e às menores margens para as empresas cervejeiras.

É importante compreender o atual estado do mercado das cervejas. Pode-se caracterizar o setor recorrendo a vários indicadores:

### Exportação:

Em 2010, Portugal exportou 2.5 milhões de hectolitros de cerveja. Os principais mercados importadores da cerveja portuguesa são africanos, principalmente Angola.

### Importação:

Aproximadamente 3% da cerveja vendida em Portugal é importada. Em 2010, esta percentagem é representada por um volume de 180 mil hectolitros.

### Consumo:

O consumo médio percapita diminuiu de 61 litros, em 2007, para 59 litros, em 2010. O maior canal de consumo é o canal horeca, nomeadamente, em bares e restaurantes (figura II.2)

**Figura II.2 - Consumo**

	CERVEJA EM 2008	CERVEJA EM 2009	CERVEJA EM 2010
<b>Consumo no Canal Alimentar</b>	37.5%	30%	31%
<b>Consumo no Canal Horeca</b>	62.5%	70%	69%

I. Fonte: Edição The Brewers of Europe Beer Statistics 2010 e APCV

**Fonte:** Estatística dos canais de distribuição *Ernst&Young* (2010)

Observa-se um decréscimo de consumo no canal horeca em 2010, ainda assim continua a ser nos bares e nos restaurantes que há mais consumo de cerveja.

### Investimento:

Em 2010, os cervejeiros portugueses <sup>6</sup>investiram mais em média, comunicação e marketing, reforçando o investimento na exposição das suas marcas. Por outro lado, verificou-se um menor investimento em equipamento, maquinaria e outros custos fixos, devido ao objetivo global de promover programas de produção mais eficientes.

### Impostos:

Nos anos mais recentes, a economia portuguesa foi alvo de várias alterações no plano fiscal. O IVA evoluiu de (17%) em 2006, para 20% em 2008 e, em 2010, atinge os (21%). Esperam-se novas atualizações ao IVA (entretanto atualizado para 23%), sendo que os impostos aplicáveis ao nível da proteção ambiental também aumentaram em (35%).

### Distribuição e Canal Alimentar:

Em 2010 verificou-se uma maior penetração das marcas da distribuição, fruto das dificuldades económicas que caracterizaram o País durante este ano. No entanto, o mercado das cervejas ainda mostra alguma resistência às marcas da distribuição, quando comparado com outros artigos de grande consumo. Internamente, o mercado das cervejas diminuiu, principalmente, nos últimos trimestres de 2010, enquanto as exportações aumentaram neste mesmo período. Também neste período a venda de garrafas de 20cl aumentou face à própria “mini” e à cerveja de barril.

### Embalagens:

Verifica-se uma maior apetência por vasilhame unitário de menor volumetria, o que resultou num maior custo das cervejeiras com as embalagens de vidro, nomeadamente, garrafas.

### Matérias-primas:

O preço das matérias-primas aumentou significativamente nos últimos anos, fruto do aumento de preços verificado também na produção, o que provocou uma maior pressão nas

---

<sup>6</sup> Cerveja no mercado Nacional, informação divulgada pela Associação Portuguesa de Produtores de Cerveja (APCV) disponibilizadas em [www.apcv.pt](http://www.apcv.pt)

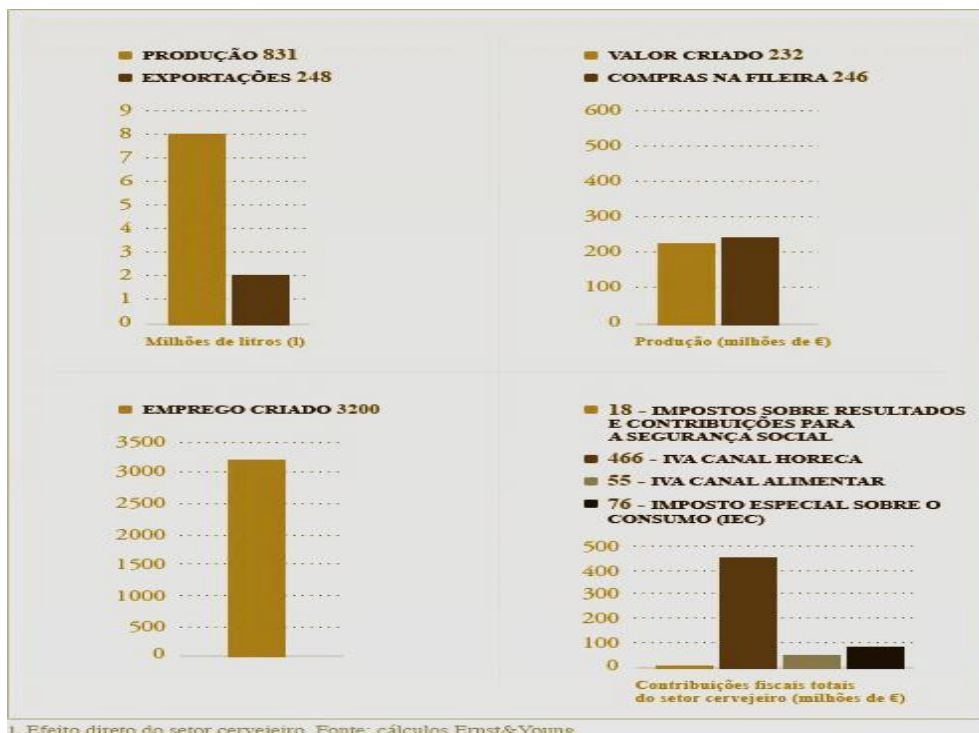
## Liderar Equipas Comerciais

margens das cervejeiras. As maiores ameaças que se esperam no setor cervejeiro, para os próximos anos são:

- Diminuição do consumo;
- Aumento dos impostos;
- Diminuição do mercado;
- Aumentos dos preços na produção (aumento dos custos dos bens vendidos e das matérias primas);
- Marcas da distribuição.

Relativamente ao impacto direto da indústria cervejeira na economia nacional refira-se que as empresas cervejeiras portuguesas envolvem cerca de 3.200 postos de trabalho que produzem 8.3 milhões de hectolitros de cerveja, o que representa 478 milhões de euros em valor de mercado (figura II.3).

**Figura II.3 - Produção**



Fonte: Relatório Ernst&Young (2010)

Como verificado, o valor da produção de cerveja nacional, em 2010, foi de 478 milhões de euros, o que representa (49%) dos resultados totais do setor, no que respeita a valor acrescentado (valor acrescentado = recompensa pelos processos de produção utilizados: cus-

tos, juros pagos e lucros obtidos).

Segundo os relatórios e apesar de nos últimos anos haver um decréscimo da produção e do consumo de cerveja, continua a ser um mercado que estimula as empresas a investir e a inovar com vista à maximização dos seus ganhos e ao aproveitamento ótimo dos seus recursos disponíveis

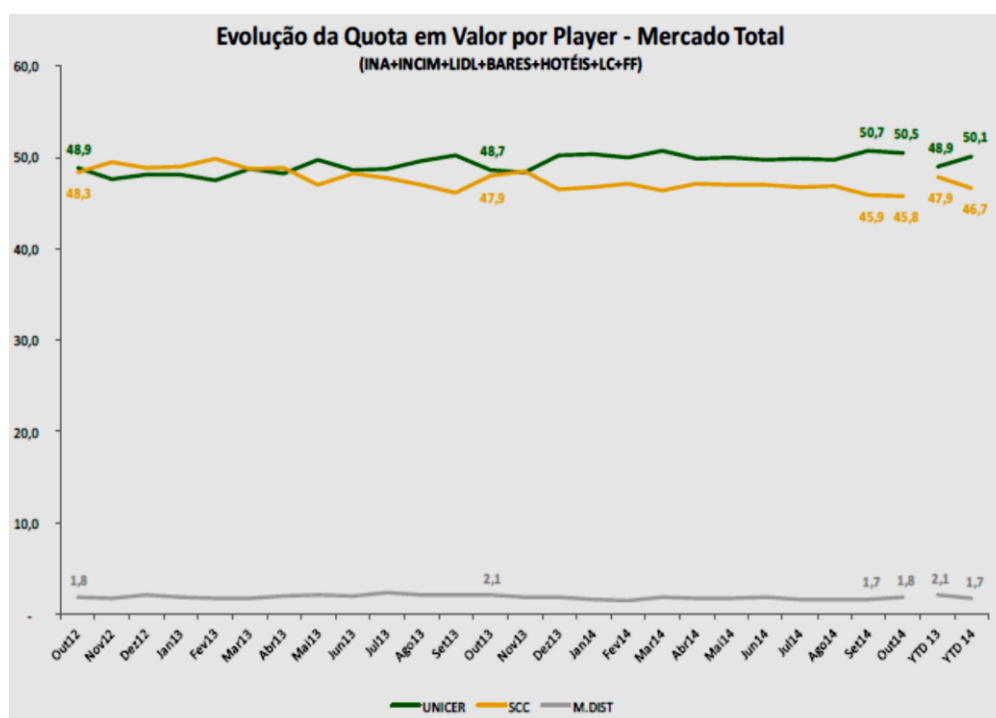
### **II.2.a. Concorrência**

No sector cervejeiro, o conservadorismo foi substituído por uma atitude aberta e inovadora, as cervejeiras nos últimos anos e num curto espaço de tempo têm lançado para o mercado mais produtos que na totalidade da história da indústria cervejeira.

A principal concorrente da Unicer no mercado Português é Central de Cervejas (SCC) a sua principal atividade é a produção e comercialização de cerveja e também a comercialização de águas. Com duas unidades de produção, Vialonga e Luso/Cruzeiro, detém as marcas Sagres e Luso, com todas as suas variantes. O portfolio de cervejas da SCC inclui ainda uma considerável variedade de grandes marcas internacionais, como a Heineken e a gama de refrigerantes da marca Schweppes.

Segundo a Nielsen, empresa de estudos de mercado a quota que representa a porção (parte) do mercado onde Unicer atua, esta é líder em todos os canais de distribuição. Como ilustra na (figura II.4).

**Figura II.4 – Quotas de Mercado Cervejas**



Fonte: Quotas de mercado Nielsen (out/2014)

Observa-se na figura II.4 que, no mês de outubro 2014, a Unicer ganha quota em valor face ao mês anterior (+0,7 pontos percentuais para 52,5%), face ao ano homólogo (+1,9 pontos percentuais) mas ganha em *YTD* (+1,6 pontos percentuais para 51,8%). Em *YTD* perde a SCC com Sagres, ganha Heineken, Estrella Damm e Tagus.

Nos últimos anos surgiram diferentes marcas de cervejas vindas de Espanha (San Miguel, Estrella Galicia, Estrella Damm) que gradualmente têm vindo a ocupar o seu espaço no mercado Nacional. No Algarve estas categorias posicionam-se da seguinte forma:

### San Miguel

Pontos Fortes:

O grupo que trabalha esta marca no Algarve, para além da cerveja San Miguel, tem um vasto portfolio de cervejas estrangeiras que o torna bastante adaptável ao mercado Algarvio. Dele constam marcas como Mahou, Carling e Magner's, esta ultima com autorização para partilha e utilização nas máquinas da San Miguel. Fazem parte ainda deste portfolio a

## Liderar Equipas Comerciais

Wairsteiner e Caffrey's. A aposta no mercado de Albufeira, mesmo em clientes de menor consumo, tem surgido com materiais específicos para esplanadas. Em Vilamoura, destaca-se a publicidade *flashcarpublish* nos táxis. Comercialmente ressurge com uma nova equipa com mais dinamismo, aliado a um preço muito competitivo.

### Estrella Galicia

Pontos Fortes:

O grupo Estrella Galicia fechou contratos de distribuição com os hipermercados Jumbo (grupo Auchan), Continente (Sonae MC) e El Corte Inglés, assim como estabeleceu parcerias com onze distribuidores que lhe garantem a presença no canal Horeca (hotéis, restaurantes e cafés)

No Algarve iniciou-se na distribuição no canal Horeca, pela mão do distribuidor John David, *player* com um vasto portefólio de cervejas. A mais sonante é a cerveja Guinness.

Ao nível da comunicação a empresa coloca esplanadas em algumas zonas do Algarve mas, ao contrário da San Miguel, não aposta numa área específica. O seu preço é altamente competitivo.

### Estrella Damm

Pontos fortes:

Marca de cerveja catalã, a Estrella Damm está no mercado português pela mão da Sumol\Compal (Sumolis).

As marcas Estrella Damm (cerveja lager), Bock Damm (*lager* preta), Voll Damm (dobro do malte), Free Damm (sem álcool) e Estrella Damm Inedit (desenvolvida em parceria com Ferran Adrià, chef do restaurante elBulli, e destinada a restaurantes de luxo) são as cinco variedades que completam o portefólio da marca sediada em Barcelona no mercado português. Apenas a cerveja *lager* será comercializada na distribuição moderna, enquanto o canal Horeca (hotéis, restaurantes e cafés) trabalha toda a gama.

Comercialmente, aposta no seu vasto portefólio, ou seja melhora os preços da suas gamas de produtos se introduzir a cerveja de pressão nos pontos de venda (PdV)

Ameaças destes novos *Players*:

- Estas cervejas apostam em clientes (retalhistas) maioritariamente estrangeiros;
- A sua venda é pela degradação de preço;
- O seu cliente não se importa com a marca, independentemente de ser nacional ou não;
- Por estarem alicerçadas a operadores com um diversificado portefólio facilita a sua introdução.

### **II.2.b. Segmentação**

Os consumidores não são iguais, eles têm diferentes necessidades, comportamentos de compra, propensões, fidelidade à marca. Daí a segmentação se transformar numa das principais técnicas para o posicionamento de uma marca. A segmentação consiste em dividir o mercado num certo número de subconjuntos tão iguais quanto possível, para permitir que a empresa adapte a sua política de marketing a cada um desses subconjuntos ou a algum deles. Segmentar um mercado consiste em agrupar os consumidores segundo as suas expectativas, as suas características demográficas, económicas e as suas atitudes. Os critérios de segmentação mais frequentemente utilizados podem classificar-se em quatro categorias principais; “critérios demográficos, geográficos, sociais e económicos” de Brito e Roxo (2009: 142)

A Unicer todos os anos atualiza a sua segmentação. A ferramenta utilizada é a segmentação potencial (anexo 1).

Os clientes que entram na segmentação potencial são os seguintes: os “ativos”, os “bloqueados” e os “parados”. Devem ser segmentados os clientes que estão em estado parado mas apenas pontualmente, por estarem em obras ou outra situação temporária. Dos clientes que estão nos estados indicados no ponto anterior, a empresa opta por segmentar apenas os clientes que estão na rota dos vendedores e que são visitados por eles de forma regular (não incluir clientes sazonais e também os que vão sempre comprar diretamente às instalações do distribuidor ou encomendam por telefone).

Os clientes que devem ficar excluídos são os considerados nas seguintes situações: “em contencioso”; “inativos”.

A segmentação de produtos Unicer pressupõe a classificação dos pontos de venda (PdV) do distribuidor de acordo com duas dimensões: volume de vendas real e potencial de crescimento.

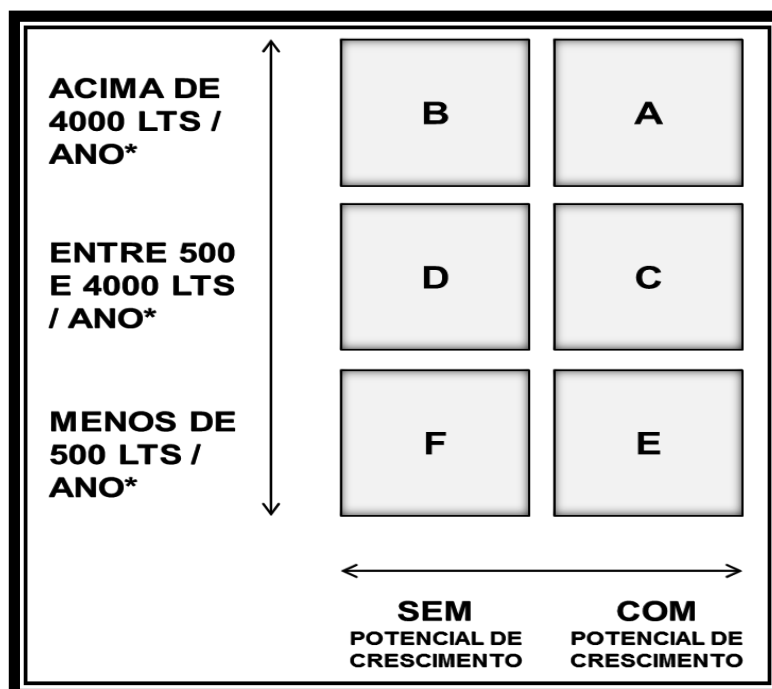
### Volume de Vendas Unicer:

O posicionamento dos pontos de venda (PdV) no eixo vertical da matriz de segmentação é efetuado através da análise das suas compras anuais de produtos Unicer ao distribuidor. Deve ser utilizado o período de janeiro a dezembro do ano anterior.

### Avaliação de potencial:

A classificação de potencial é executada através da estimativa das compras que o cliente faz de produtos da concorrência, de forma a avaliar a quota global Unicer já estabelecida e o detalhe do processo de avaliação do potencial encontra-se ilustrado na (figura II.5)

**Figura II.5 - Matriz de Segmentação Potencial de Clientes**



Fonte: Programa de excelência (Pex) (2014)

A classificação do potencial dos pontos de venda (PdV) resulta da comparação entre a quota estimada das marcas Unicer em cada cliente e uma quota de referência pré-definida

para cada área. Considera-se que conta para a quota das marcas Unicer as vendas feitas pelo distribuidor mais a estimativa do que os clientes compram noutros canais.

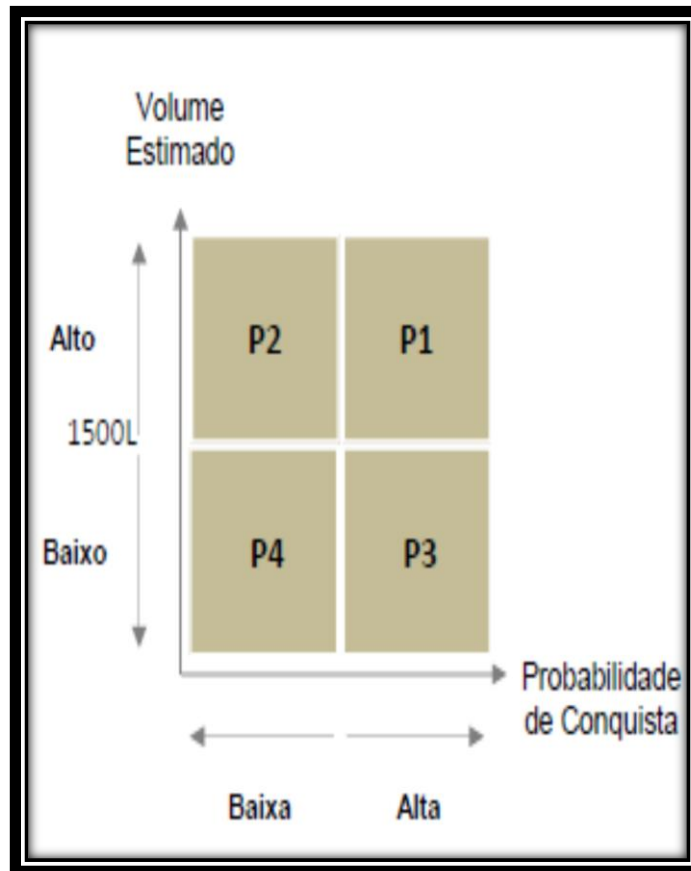
Para considerar que um cliente tem potencial de crescimento alto, a diferença entre a quota estimada e a quota de referência tem de representar pelo menos 500 litros.

É ainda avaliada a “probabilidade de conquista”. Assim, a classificação de potencial é executada através da seguinte questão: “Qual a probabilidade de conquista de quota de cerveja no ponto de venda? “ O vendedor terá de classificar a probabilidade de conquista do Cliente como “alta” ou “baixa”, tendo em conta o seu conhecimento do mesmo, em particular fatores como contratos ou acordos que o ponto de venda tenha com outras marcas de cerveja.

A classificação de prospetos é feita porque se se a mesma não se encontrar sistematizada, estes pontos-de-venda serão os primeiros a ser esquecidos pela equipa de vendas, que se concentra em fazer vendas e atividades nos clientes atuais, quando seria também importante conquistar clientes importantes da concorrência. Nem todos os pontos-de-venda e que não se vende são iguais ou têm a mesma importância. É necessário criar prioridades de conquista de clientes à concorrência, uma vez que os recursos são escassos e devem ser direcionados de acordo com a importância do cliente versus restrições e custo de conquista de cada um.

Na classificação de prospetos, estes são pontos de venda (PdV) que nunca compraram ao distribuidor ou que se encontrem há mais de 6 meses sem colocar uma encomenda. A segmentação de prospetos pressupõe a avaliação destes (PdV) de acordo com duas vertentes: volume estimado e probabilidade de conquista. O posicionamento dos (PdV) de segmentação é efetuado através da estimativa de volume de cerveja que o ponto de venda vale num ano. O valor estimado para cada ponto de venda será comparado com o valor de 1500 Litros (figura II.6)

**Figura II.6 - Matriz de Prospetos**



Fonte: Programa de excelência (PEX) (2014)

A matriz indica que os (P1) e (P2) são clientes de maior volume e a sua conquista requer mais recursos, ao invés dos (P4) e (P3) são clientes de menor volume requerem menos recursos para a sua conquista.

As abordagens a prospetos podem ser várias:

- Prospetos nível um:
  - Clientes de elevada prioridade (volume estimado e probabilidade de conquista altas);
  - Deve ser alocado um número suficiente de recursos para tornar efetiva a sua conquista.
- Conquistas prioritárias:
  - Prospetos muito atrativos;
  - Probabilidade elevada de se tornarem clientes Unicer.

## Liderar Equipas Comerciais

- Abordagem estratégica:
  - Elevada prioridade na atividade de conquista.
- Prospetos nível dois:
  - Seleção futura (Volume estimado alto e probabilidade de conquista baixa);
  - Devem ser cuidadosamente selecionados, no sentido de desenvolver o relacionamento
- Selecionar e onde apostar:
  - Prospetos muito atrativos;
  - Probabilidade reduzida de se tornarem clientes Unicer.
- Abordagem Estratégica:
  - Foco de longo prazo para aumentar a relação de lealdade
- Prospetos Nível Três:
  - Esforço reduzido (volume estimado baixo e probabilidade de conquista alta);
  - Devem ser alocados recursos para efetivar a sua conquista, evitando no entanto investimentos demasiado elevados.
- Conquistas baixo esforço:
  - Prospetos pouco atrativos;
  - Probabilidade elevada de se tornarem Clientes Unicer.
- Abordagem Estratégica:
  - Controlo rigoroso de forma a evitar investimentos elevados
- Não são prioritários:
  - Prospetos pouco atrativos;
  - Probabilidade reduzida de se tornarem Clientes Unicer.
- Prospetos nível quatro:
  - Nenhuma prioridade (Volume estimado e probabilidade de conquista baixas);
  - Não deve haver lugar a qualquer esforço de alocação de recursos.

Assim, os clientes são classificados da seguinte forma:

- Regular:
  - Se estiver aberto todo o ano.
- Sazonal:
  - Se estiver aberto apenas durante uma época do ano.

- Centralizado:
  - Quando as encomendas são feitas noutra ponto de venda que pertence à mesma sociedade. Em condições normais um Cliente Centralizado não é integrado nas rotas de vendas, no entanto, poderá ser visitado periodicamente para controlo dos ativos da Unicer.
- Backoffice:
  - Quando apenas faz encomendas por telefone ou têm o hábito de comprar ao balcão, pelo que, em condições normais, não deverá ser integrado nas rotas de vendas.

Após esta caracterização empresarial da UNICER Bebidas de Portugal, SGPS, SA, é exposto em seguida o desempenho profissional do candidato, refletindo sobre os desafios que se colocam.

### **II.3 Experiência profissional**

O candidato desenvolve a sua atividade profissional desde 1 de março de 2004 na Unicer Bebidas de Portugal, SGPS, SA.

Há cerca de oito anos que desempenha funções de Gestor de Mercado na área do tradicional (cervejas), após ter sido durante mais de dois anos, Gestor de Mercado para a área dos vinhos. No ano de 2007 o candidato acumulou ambas as funções.

Atualmente, tem como principais responsabilidades o desenvolvimento da estratégia comercial e sua implementação, junto do distribuidor Teófilo Fontainhas Neto, pelo que deve liderar e motivar as equipas de vendas, ter a capacidade de analisar o mercado, desenvolver e implementar soluções, acompanhar e gerir a carteira de clientes e de potenciais clientes são tarefas diárias com que se defronta.

#### **II.3.a. Gestor de mercado**

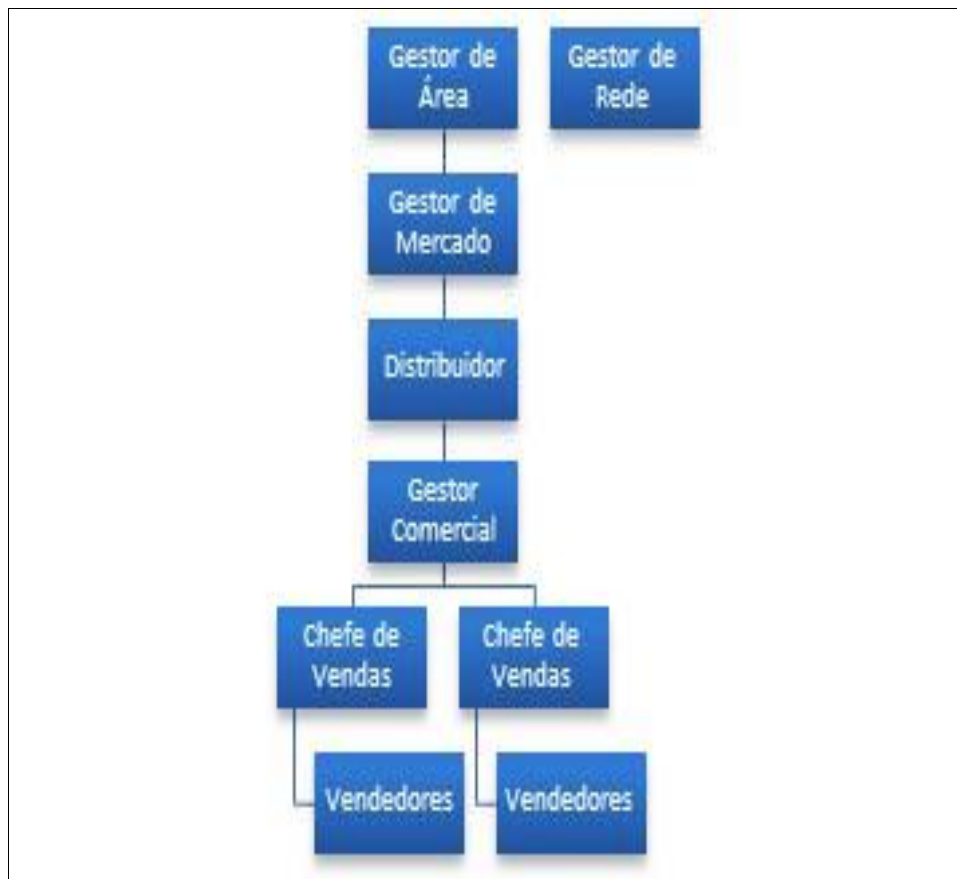
A visão da Unicer pressupõe o estabelecimento de verdadeiras relações de parceria e colaboração com os seus clientes com o objetivo de obter uma dinâmica de cumplicidade com os mesmos. Assim sendo, a nova estrutura permite um maior foco nos clientes por parte da

equipa de gestores de mercado cujo planeamento de atividades deve sempre ter por objetivo a proximidade do mercado.

### II.3.b. Organograma da Unicer no Algarve

No Algarve a distribuição para o canal horeca está sob a responsabilidade de seis distribuidores. A gestão comercial é assegurada por quatro Gestores de Mercado. O candidato exerce a sua atividade no distribuidor Teófilo Fontainhas Neto. O organograma comercial da Unicer no Algarve apresenta-se da seguinte forma (figura II.7).

**Figura II.7** – Organograma Comercial Algarve



**Fonte:** Elaborado pelo candidato

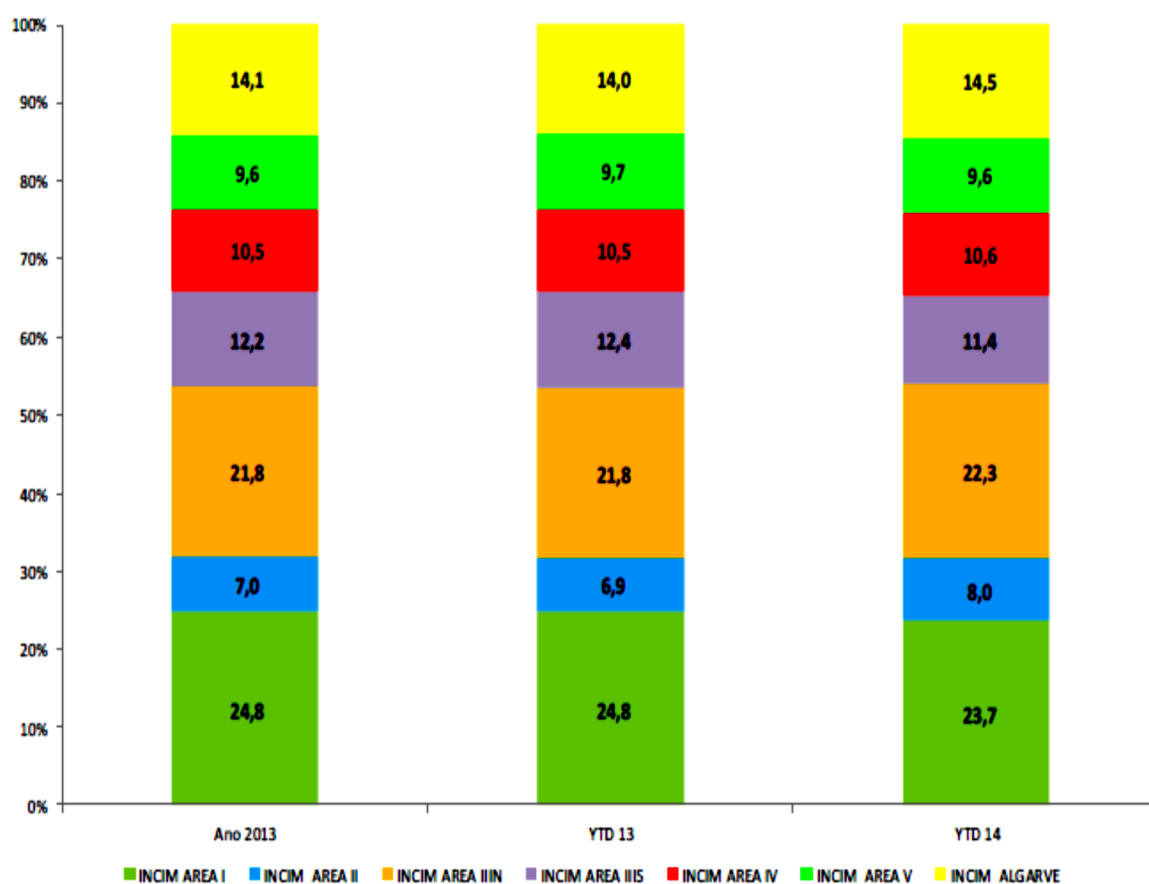
O modelo retratado na figura II.7 descreve como está organizada a área comercial do Algarve. O Gestor de Mercado reporta diretamente ao Gestor de Área. A Unicer e os distribuidores são empresas distintas, todavia, unidas pelo contrato de distribuição e juntas pelo

## Liderar Equipas Comerciais

mesmo portfólio. A relação fornecedor-distribuidor estabelece uma hierarquia. Compete ao Gestor de mercado orientar e supervisionar os investimentos que são efetivados pela Unicer.

As vendas do canal *On Trade* (canal horeca) representam cerca de (60%) do volume de toda a faturação da Unicer a nível nacional. Na figura II.8 observamos o que cada região contribui para esses resultados. A figura mostra que o Algarve representa (14,5%) do volume de vendas do canal *On Trade* no território Nacional, sendo a terceira área que mais vende.

**Figura II.8** – Estratificação em Valor do Canal *On Trade* por área



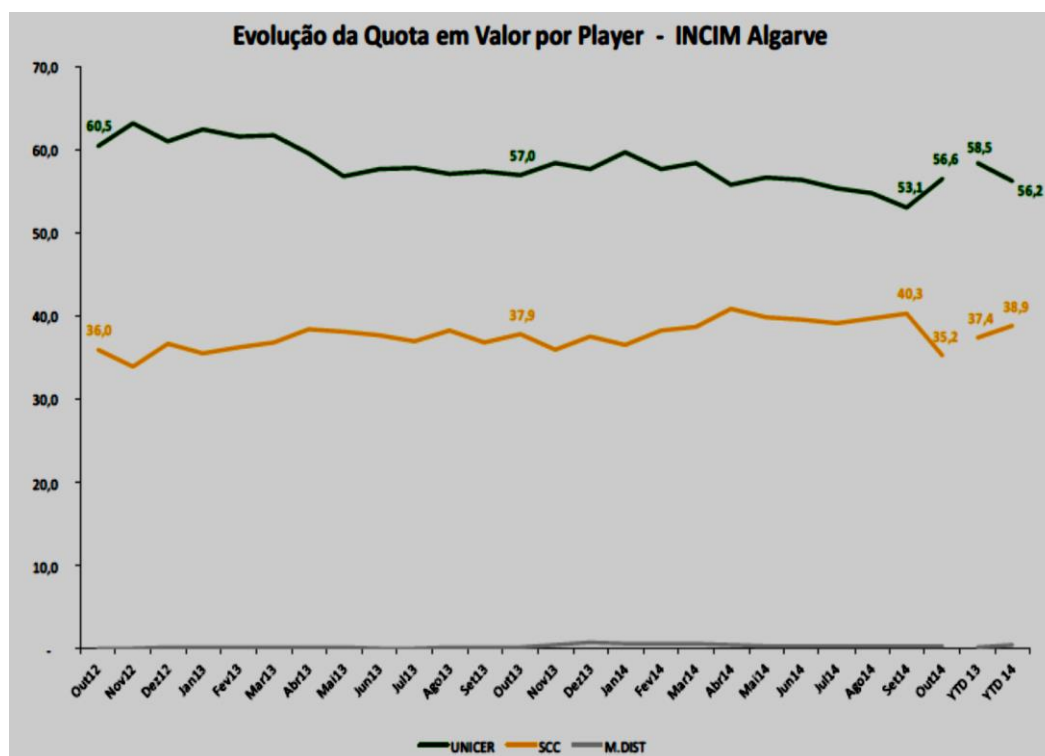
**Fonte:** Portal On Trade Unicer (12\14)

A Unicer no canal horeca ( -INCIM- ) é líder de mercado no Algarve retratado na figura II.8. O contributo dos distribuidores para esta liderança é fundamental. Sendo o Teófilo Fontainhas Neto (TFN) o maior distribuidor da região, a sua cotização é significativa.

## Liderar Equipas Comerciais

A quota de mercado representa a parte de mercado detida por uma organização ou um produto. Relativamente ao mercado das cervejas no Algarve a UNICER detém a liderança (figura II.9).

**Figura II.9** – Evolução da Quota em Valor por *Player* - INCIM Algarve



Fonte: [http://intranet.unicer.pt/sites/mkt/estudos mercado](http://intranet.unicer.pt/sites/mkt/estudos%20mercado) (23\12\2014)

Observamos na figura II.9 que a Unicer ganhou quota em Outubro (+3,4 pontos percentuais para 56,6%), cai face ao ano homólogo (-0,5 pontos percentuais) e em YTD (-2,2pp para 56,2%). Ganha em YTD Sagres, MDDs e essencialmente Tagus.

### II.3.c. Distribuidor Teófilo Fontainhas Neto

A atividade da empresa Estabelecimentos Teófilo Fontainhas Neto - Comércio e Indústria, S.A. é a venda e distribuição de bebidas, principalmente cerveja.

- Estabelecimentos Teófilo Fontainhas Neto - Comércio e Indústria, S.A (TFN).
- Principais atividades:
  - Agente e distribuidor de bebidas.

## Liderar Equipas Comerciais

- Número total de empregados:
  - Entre 51 e 100 empregados;
  - Anual *Turnover*: 10 a 25 milhões de euros.
- A área exclusiva Unicer:
  - Situa-se entre Vilamoura a Carvoeiro, incluindo Monchique, Silves, Messines e Algoz.
- Estrutura comercial:
  - Gestor Geral;
  - Gestor Comercial;
  - 2 Chefes de vendas;
  - 14 Vendedores.
- O número de clientes com produtos Unicer:
  - Aproximadamente 1150.

A tabela II.2 ilustra o volume de vendas do distribuidor (TFN) em 2013, o total de litros vendidos em todas as famílias de produtos Unicer foram 6.409.629 litros.

**Tabela II.2** – Volume de Vendas Produtos Unicer TFN 2013

	<b>Volume</b>	<b>%</b>
Super Bock Original Barril 50L	2.171.950	33,9%
Super Bock Original Barril 30L	450.900	7,0%
Vitalis 1,5L Pet	352.440	5,5%
Vitalis 1L TR	336.768	5,3%
Vitalis 0,33 Pet	259.966	4,1%
Super Bock Original 0,33 TP	237.885	3,7%
Vitalis 0,50 Pet	220.176	3,4%
Super Bock Original 0,20 TR	196.224	3,1%
Super Bock Original 0,33 TR	192.361	3,0%
Cristal Branca 0,33 TP	164.657	2,6%
Cristal Branca 0,33 TR	142.180	2,2%
Cristal Branca 0,20 TR	140.544	2,2%
Vini Barril 20L	113.100	1,8%
Frutis 1,5L Pet	103.194	1,6%
Caramulo 1,5L Pet	100.224	1,6%
	<b>5.182.569</b>	<b>80,9%</b>

**Fonte:** Segmentação TFN Sistema informático Primavera (2014)

## Liderar Equipas Comerciais

Conforme verificado na tabela II.2, o produto que o distribuidor mais vende é a cerveja, com um volume superior a dois milhões de litros.

As vendas ao mercado deverão conjugar com os objetivos de compras do distribuidor. O orçamento do distribuidor corresponde aos resultados que este propõe atingir no seu território durante o ano, por mês, por trimestre, nas famílias de produtos Unicer. O objetivo de compras para 2014 consta do anexo 1.

Os objetivos do distribuidor devem ser acompanhados mensalmente e deverão ser atingidos todos os trimestres do ano nas seguintes famílias de produtos Unicer:

- Cerveja;
- Águas lisas;
- Águas gasosas;
- Refrigerantes;
- Sidra;
- Vinho à pressão;
- Vinho engarrafado.

É importante a partilha de informação com a Unicer mensalmente, indicando os objetivos, vendas e valores atingidos por vendedor.

Sendo a segmentação uma das principais técnicas para o posicionamento de uma marca, o distribuidor “discrimina” os seus clientes conforme se verifica na tabela II.3. Conjugam as propostas que se faz aos clientes com características chave do segmento em que se inserem, é a forma mais eficiente de trabalhar o mercado, não é só por uma questão de otimização de esforços e de recursos, mas também por uma questão de disciplina e consciência.

## Liderar Equipas Comerciais

Tabela II.3 – Segmentação Distribuidor TFN

Segm-Nível1	Segm-Nível2	Segm-Nível3	Segm-Nível4	Total	
Consumo Imediato	Refeição	Cafetaria	Café	81	
			Café Puro	8	
			Pastelaria	128	
		Cervejaria	Nenhuma	6	
			Fast Food	Nenhuma	4
			Restaurante	Restaurante Familiar	294
		Restaurante Luxo		22	
		Restaurante Moda		40	
		Snack Bar	Nenhuma	182	
		Lazer	Desporto	Assc. Desportiva	8
	Outros			4	
	Diversão		Casino	1	
			Outros	3	
			Parque Diversão	3	
	Eventos		Festas, Feiras	14	
			Outos Eventos	7	
	Noite		Bar da Moda	20	
			Bar Local	154	
			Discoteca	6	
		Outros	2		
	Sol	Bar Praia	5		
		Outros	4		
		Piscina	13		
		Restaurante Praia	13		
	Trabalho	Educação	En Básico, Secundário	1	
		Trabalho	Cartina	6	
			Serviço Público	5	
Viagem	Alojamento	Alojamento Premium	37		
		Alojamento Standart	35		
		Parque Campismo	3		
	Transporte, Viagem	Transporte, Viagem	1		
<b>Consumo Imediato Total</b>				<b>1.110</b>	
Consumo Diferido	Conveniência	Gasolineira	Nenhuma	5	
		Loja Conveniência	Nenhuma	8	
		Take Away	Nenhuma	1	
	Retalho Alimentar	Especialidades	Nenhuma	14	
		Pequeno Alimentar	Loja Gourmet	1	
			Nacional	55	
Super Pequeno	Nenhuma	7			
<b>Consumo Diferido Total</b>				<b>91</b>	
Terceiros	Outros	Nenhuma	Nenhuma	13	
<b>Terceiros Total</b>				<b>13</b>	
<b>Total Geral</b>				<b>1.214</b>	

Fonte: Segmentação TFN Sistema informático Primavera (2014).

Verificamos na tabela II.3 as diferentes tipologias de clientes, estes estão agrupados em diferentes níveis de segmentação. Dentro das diferentes tipologias de (PdV) verifica-se que são os restaurantes que estão é maior número. Sendo o distribuidor uma empresa de distribuição direcionada para o canal horeca “consumo imediato” também distribui, mas em muito menor escala para o outro canal “consumo indeferido”.

### II.3.c. Funções do Gestor de mercado

O gestor de mercado deverá reunir-se com a equipa de vendedores pelo menos duas vezes por semana. As reuniões de vendas são fundamentais para orientar, dirigir, controlar e motivar toda a equipa. As reuniões matinais servem para analisar resultados, estabelecer objetivos, controlar a sua tendência, bem como tomar medidas corretivas, caso necessário. Devem ser momentos de aprendizagem, contribuindo para a coesão da equipa e coordenação do mercado. Os temas que deverão ser abordados:

- a) Ponto de situação dos objetivos de vendas;
- b) Atividades em curso e a desenvolver;
- c) Plano de ação da semana;
- d) Recolha de feedback do mercado.

#### a) Ponto de situação dos objetivos de vendas:

Na tabela II.4 analisa-se as vendas ao mercado por vendedor nas principais referências de cervejas.

**Tabela II.4 - Análise de Vendas de Cerveja Garrafa<sup>7</sup>**

UNICER - VENDAS DE CERVEJA ENGRADADO									
100,0%	30-Set	VOLUME			CLIENTES			Descontos Medios	
Vdc	Vendedor	2013	2014	%	2013	2014	%	TP	RET
012	Jose Coelho	5.762	8.351	145,0%	42	51	121,4%	50,0%	35,6%
008	J. Antonio	4.442	6.069	136,6%	31	40	129,0%	42,8%	39,6%
013	Aurelio	5.252	6.106	116,3%	41	42	102,4%	52,2%	36,4%
018	L. Pereira	4.770	5.274	110,6%	49	48	98,0%	42,7%	32,2%
005	Rui	5.134	5.443	106,0%	41	45	109,8%	52,4%	40,8%
009	Sonia	2.379	2.428	102,1%	30	33	110,0%	50,4%	50,3%
006	Orlando	5.263	5.006	95,1%	38	36	94,7%	51,3%	31,7%
001	Irene	12.410	11.279	90,9%	42	39	92,9%	55,0%	36,2%
004	Helena	9.457	7.965	84,2%	62	51	82,3%	42,0%	37,1%
017	Virgilio	12.607	9.898	78,5%	64	61	95,3%	47,9%	40,5%
014	Carlos Rosa	9.461	6.088	64,3%	50	51	102,0%	37,7%	33,5%
090	Barlavento	8.694	3.683	42,4%	8	8	100,0%	57,9%	36,5%
091	Sotavento	10.121	11.594	114,6%	8	8	100,0%	51,3%	56,0%
	<b>Eduardo</b>	<b>58.834</b>	<b>51.893</b>	<b>88,2%</b>	<b>308</b>	<b>303</b>	<b>98,4%</b>	<b>50,5%</b>	<b>37,8%</b>
	<b>Lamy</b>	<b>36.918</b>	<b>37.290</b>	<b>101,0%</b>	<b>198</b>	<b>210</b>	<b>106,1%</b>	<b>47,8%</b>	<b>35,2%</b>
010	Escritorio	16.777	29.650	176,7%	9	5	55,6%		
<b>Total Geral</b>		<b>112.528</b>	<b>118.833</b>	<b>105,6%</b>	<b>515</b>	<b>518</b>	<b>100,6%</b>	<b>50,0%</b>	<b>37,6%</b>

Fonte: Vendas ao mercado TFN Sistema informático Primavera (2014)

<sup>7</sup> Os nomes utilizados na tabela “vendas de cerveja engradado” são fictícios.

## Liderar Equipas Comerciais

Estas análises têm como pressuposto comparar resultados relativos ao ano homólogo tendo em conta o objetivo definido. Acompanhar os resultados é analisá-los e compreender as tendências de vendas. Conforme se verifica na tabela II.4, os vendedores que exibem valores a vermelho terão que melhorar o seu resultado de forma a cumprir os seus objetivos.

### b) Atividades em curso e a desenvolver:

Para além dos resultados das vendas existe uma série de análises que o Gestor de Mercado deve acompanhar e desenvolver que dizem respeito a toda a operacionalidade do negócio.

### c) Plano de ação da semana:

As diferentes campanhas podem ter uma periodicidade mensal ou semanal. Estas deverão ser devidamente implementadas e acompanhadas. Dependendo do desvio orçamental, poderão aplicar-se medidas corretivas. Estas medidas podem ser aplicadas individualmente como em equipa, dependendo das necessidades.

O Plano semanal deverá incidir sobre os seguintes temas:

- Vendas:
  - Acompanhar os objetivos;
  - Acompanhar os diferentes incentivos da força de vendas;
  - Gestão orçamental.
- Visitas ao mercado:
  - Acompanhar vendedores em *coaching*;
  - Reunir com clientes.
- Reuniões:
  - Reunião interna Unicer regional ou Nacional;
  - Duas reuniões por semana com a equipa de vendas do distribuidor.
- Ações:
  - Acompanhar as implementações de ações de *Trade Marketing* (*kits*, cartelas e cartazes);
  - Acompanhar ações de rotação e respetivos resultados.

### d) Recolha de *feedback* do mercado:

A recolha de *feedback* durante as reuniões é essencial. Os principais temas são:

- Concorrência:
  - Preços que praticados;
  - Que dinâmicas comerciais estão a ser implementadas no mercado;
  - Ações nos (PdV).
- Implementações de ações:
  - Número de colocações de ações de visibilidade;
  - Número de colocações de ações de rotação;
  - Análise Pós-Venda.
- Clientes:
  - Problemas e necessidades;
  - Tratamento de reclamações;
  - Propostas.
- Assistência técnica:
  - Movimentação de equipamentos (arcas de frio e equipamento de extração)

### **II.3.d. Gestão operacional**

A Gestão Operacional é o conjunto de meios, instrumentos e ferramentas que, conjuntamente com as atividades, potenciam o alcance dos objetivos definidos.

A gestão operacional corresponde ao conjunto de tarefas de planeamento, análise e construção comercial. Estas tarefas têm necessidades de tempo distintas consoante a necessidade de *reporte*.

O Gestor de Mercado deverá fazer a gestão comercial do negócio Unicer:

- a) Análise de vendas;
- b) Desenvolvimento Incentivos;
- c) Análise de efetividade por família de produtos;
- d) Elaboração e acompanhamento de contratos de exclusivo;
- e) Acompanhamento programa de excelência (PEX comercial);
- f) Definir plano de ação mensal;

## Liderar Equipas Comerciais

- g) Controlo de perdas e ganhos clientes de produtos de pressão;
- h) Dinâmicas comerciais (cruzadas);
- i) Pedidos de informação (formulários);
- j) Pedidos de informação (PAC);
- k) Reuniões com distribuidor.

a) Análise de Vendas:

É feita de forma a conhecer os números e os indicadores relevantes do negócio e respetivas tendências. Esta análise é feita diariamente de acordo com a tabela II.5.

**Tabela II.5 - Análise de Vendas**

Em Volume					Setembro	
Quantidade Litros			Year		2014-2013	%
Artigos - Família	Artigos - Sub-grupo	Artigo	2013	2014		
Aguas c/gas	Agua c/Gas	Engrd	18.563,26	18.440,32	-122,94	-0,7%
	Agua c/Gas c/sabor	Engrd	1.308,00	744,00	-564,00	-43,1%
<b>Aguas c/gas Total</b>			<b>19.871,26</b>	<b>19.184,32</b>	-686,94	-3,5%
Aguas s/gas	Agua Lisa	Engrd	190.563,12	214.819,64	24.256,52	12,7%
<b>Aguas s/gas Total</b>			<b>190.563,12</b>	<b>214.819,64</b>	24.256,52	12,7%
Cerveja	Cerveja c/Alcool	Barril	363.240,00	390.620,00	27.380,00	7,5%
		Engrd	120.756,94	116.802,73	-3.954,21	-3,3%
	Cerveja s/Alcool	Engrd	2.241,40	1.927,52	-313,88	-14,0%
<b>Cerveja Total</b>			<b>486.238,34</b>	<b>509.350,25</b>	23.111,91	4,8%
Refrigerantes	Refrigerante	Barril	12.580,00	11.000,00	-1.580,00	-12,6%
		Engrd	4.713,12	4.413,60	-299,52	-6,4%
	Sumos e Nectares	Engrd	12.016,32	10.992,18	-1.024,14	-8,5%
<b>Refrigerantes Total</b>			<b>29.309,44</b>	<b>26.405,78</b>	-2.903,66	-9,9%
Sidra	Sidra	Barril	5.100,00	8.190,00	3.090,00	60,6%
		Engrd	5.496,48	8.949,60	3.453,12	62,8%
<b>Sidra Total</b>			<b>10.596,48</b>	<b>17.139,60</b>	6.543,12	61,7%
Vinhos	Vinho	Engrd			0,00	
		Gf	2.389,50	2.048,25	-341,25	-14,3%
	Vinho Pressao	Barril	15.200,00	13.140,00	-2.060,00	-13,6%
<b>Vinhos Total</b>			<b>17.589,50</b>	<b>15.188,25</b>	-2.401,25	-13,7%
<b>Total Geral</b>			<b>754.168,14</b>	<b>802.087,84</b>	47.919,70	6,4%

Fonte Análise de vendas TFN Sistema informático Primavera<sup>8</sup> (2014)

Na tabela II.5 verifica-se que, comparando as vendas com mesmo número de dias, encontram-se desvios negativos nas águas com gás, refrigerantes e vinhos, estes valores encontram-se a vermelho. Os produtos com maior crescimento em relação a 2013 são a cerveja de barril e sidra.

<sup>8</sup> Para analisar os dados quantitativos que aqui se realiza, foi necessário recorrer ao sistema informático *software* de gestão Primavera do distribuidor TFN.

## Liderar Equipas Comerciais

### b) Desenvolvimento de incentivos:

Para manter a força de vendas sempre num grau elevado de adesão aos objetivos propostos pela empresa, é necessário adotar algumas políticas que propiciem de uma forma clara o reconhecimento e o sentido de pertencer a um grupo.

Além do trabalho motivacional desempenhado diariamente pelo Gestor, reconhece-se que uma das formas mais adequadas e eficazes de motivar a equipa de vendas é remunerar o seu trabalho monetariamente e dinamizar ações de forma a aumentar o empenho do vendedor. A equipa de vendas tem de estar disposta a investir em atividades como visitar clientes, fazer relatórios, prestar um serviço pós-venda e fundamentalmente a atingir os objetivos propostos.

É importante caracterizar as campanhas como um conjunto de ações definidas pela empresa. Os objetivos da equipa comercial, quando cumpridas as remunerações, podem envolver prémios em dinheiro, viagens, prémios em produtos entre outros. A tabela II.6 representa o resultado de um incentivo decorrido durante o mês de setembro. A campanha foi dinamizada da seguinte forma:

Chefe de vendas:

- Por cada área de vendas, é premiada o chefe de vendas com maior crescimento absoluto (volume);
- Chefe de vendas com o maior crescimento relativo (percentagem).

Vendedores:

- Por cada distribuidor, são premiados os 3 melhores vendedores;
- Em equipas com 3 elementos, são considerados apenas os 2 melhores vendedores;
- Em equipas com 2 elementos, é considerado apenas o melhor vendedor;
- Em equipas com 1 elemento, o mesmo é considerado.

## Liderar Equipas Comerciais

Para o apuramento dos melhores vendedores considera-se apenas o crescimento relativo. Se o mesmo chefe de vendas tiver os melhores resultados em crescimento relativo e em crescimento absoluto, o prémio de crescimento absoluto é entregue ao 2º melhor.

**Tabela II.6 - Análise de Incentivos aos Vendedores**

### INCENTIVO VOLUME STOUT SETEMBRO 2014

30-Set	100,0%	Stout				
Objetivo em litros		Cientes 2013	Cientes 2014	Objetivo	Vendas	%
001	Irene	12	13	331	293	88,4%
004	Helena	17	31	516	690	133,6%
005	Rui Miguel	11	11	178	167	93,6%
012	Jose Coelho	9	18	208	268	128,6%
017	Virgilio	21	39	507	804	158,5%
018	L.Pereira	14	22	258	256	99,3%
<b>Eduardo</b>		<b>84</b>	<b>134</b>	<b>1.998</b>	<b>2.476</b>	<b>123,9%</b>

006	Orlando	7	13	196	432	220,6%
008	J.Antonio	1	28	150	255	169,8%
009	Sonia	5	11	150	95	63,4%
013	Aurelio	12	13	613	528	86,2%
014	Carlos Rosa	11	20	324	532	164,0%
0228800	Idalecio	98	115	2.623	3.190	121,6%
<b>Lamy</b>		<b>134</b>	<b>200</b>	<b>4.056</b>	<b>5.032</b>	<b>124,1%</b>

<b>Total</b>		<b>218</b>	<b>334</b>	<b>6.054</b>	<b>7.508</b>	<b>124,0%</b>
--------------	--	------------	------------	--------------	--------------	---------------

Fonte Análise de vendas TFN Sistema informático Primavera (2014: 9)

Observamos na tabela II.6 que os vendedores <sup>9</sup> premiados são os que têm maior crescimento relativo (percentual).

<sup>9</sup> Os nomes das pessoas descritas na tabela de incentivos aos vendedores, são fictícios.

## Liderar Equipas Comerciais

### c) Análise de efetividades:

Consideramos efetividade igual a produtividade, ou seja, a quantidade de colocações de produto efetivadas nos (PdV) ativos do distribuidor. Quanto maior for a colocação de produtos pelo universo de clientes a probabilidade de recompra será sempre superior. Esta dinâmica comercial contribui positivamente para uma maior distribuição dos produtos Unicer.

Na tabela II.7 pode-se verificar o número de colocações das diferentes famílias de produtos

**Tabela II.7 - Análise de Efetividades por Referência**

N clientes	1151			Volume			Valor		
	2013	2014	DN Atual	2013	2014	14/13	2013	2014	14/13
S. Boc	585	554	48,13%	14.904	14.118	-5,30%	22.565	19.861	-12,00%
S/Alcool									
Green	19	514	44,66%	1.481	5.660	282,20%	1.957	5.762	194,40%
Somersby gf	288	312	27,11%	29.098	50.197	72,50%	64.749	116.938	80,60%
Pedras									
Sabores									
Pedras									
Familiares	136	225	19,55%	14.687	39.310	167,70%	13.066	35.540	172,00%
Pedras									
Tonica	714	726	63,08%	85.049	119.770	40,80%	100.207	137.528	37,20%
	47	55	4,78%	3.780	6.228	64,80%	4.425	7.390	67,00%

Fonte: Efetividades TFN Sistema informático Primavera (2014:9)

A efetividade permite verificar em que percentagem de clientes é colocada pelos vendedores a marca em questão, no período de análise. Verifica-se que nenhum produto tem 100% de colocações e dos 1151 clientes existentes são poucos os produtos que ultrapassam os 50% de efetividade. Existe margem de progressão, mas a execução de atividades no ponto de venda (PdV) deve ser adequada às características do consumo que se faz em cada estabelecimento. Por exemplo, a Pedras familiares cada unidade contém 1 litro, é improvável que (PdV) com as características de snack-bar ou de pastelaria o possam comprar.

### d) Elaboração e acompanhamento de contratos de exclusividade:

Mediante o acordo com o cliente, este obriga-se a não vender, a não promover a venda e a não publicitar no seu estabelecimento, durante a vigência do contrato, marcas não comercializadas pelo fornecedor. Como contrapartida das obrigações de promoção de venda, publicidade, compra e venda em regime de exclusividade assumidas pelo revendedor, o fornecedor pagar-lhe-á uma quantia acordada.

O contrato terá início na data estipulada e durará até que hajam sido adquiridos, pelo revendedor ao fornecedor, o volume de litros dos produtos nas categorias acordadas. O contrato terá a duração mínima de 3 e máxima de 5 anos.

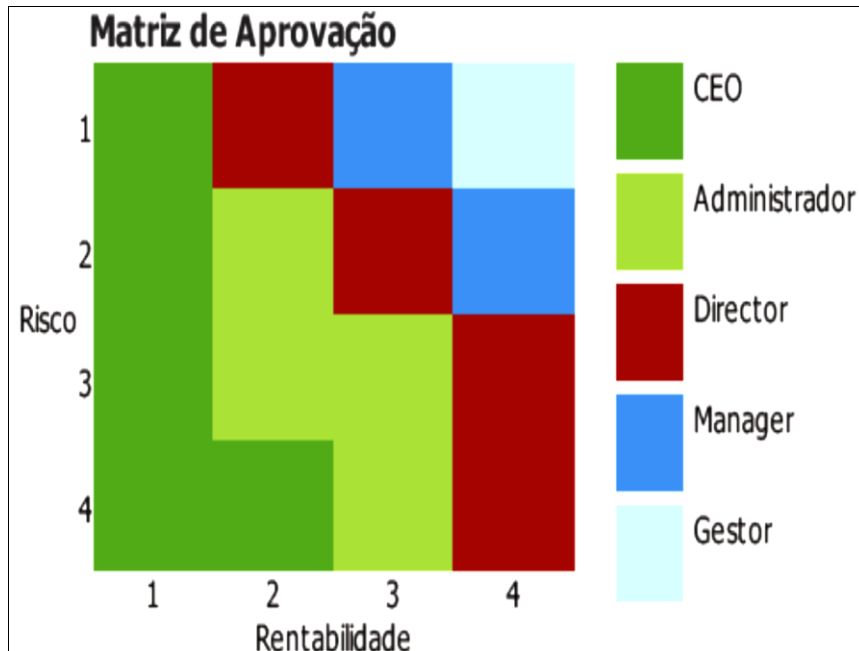
Para elaboração de contratos de exclusividade, o cliente que opte por esta modalidade é fundamental que esteja enquadrado dentro dos seguintes parâmetros:

- Rentabilidade:
- Período do Contrato.
  - A Proposta cumpre o período de contrato recomendado (3 anos);
- Volume mínimo de produtos de extração:
  - O Volume de produtos de pressão o mínimo é de (9.000 litros ano);
- Volume de Referência:
  - O volume contratado é superior ou igual ao volume histórico do cliente;
- Parâmetros de Risco:
  - Número de ações judiciais;
  - Informação de crédito;
  - Experiência dos sócios;
  - Saldo vencido.

## Liderar Equipas Comerciais

Após a elaboração do contrato, o processo passa por vários departamentos da empresa (figura II.10) onde é sujeito aprovação.

**Figura II.10 – Análise de Rentabilidade Contrato Exclusivo**



Fonte: Acessível em: Portal Unicer Contratos (2014\12)

Observamos na matriz de aprovação (figura II.10) quanto maior é o risco (limite nível 1) mais o processo terá que passar por diferentes níveis de comando. Relativamente à rentabilidade, quanto maior for (limite nível 4), menos pessoas estarão envolvidas.

## Liderar Equipas Comerciais

Após a celebração do contrato de exclusividade, o seu acompanhamento é fundamental. Durante a vigência do contrato poderão surgir desvios relativamente ao objetivo proposto. Deve-se auditar este investimento mensalmente (figura II.11).

Figura II.11 – Acompanhamento Contratos Exclusivos

### CONTRATO DE EXCLUSIV

Nº Contribuinte  Razão Social

Nome Estabeleciment  Data de Contrat

Litros Contrato  Anos de Contrat  Valor Fundo Perdido

Valor Financiamento  Valor Produto Oferta

Obs: **723 - CERVEJA TODA + REFRIGERANTE TODO**  
 Enviar para Contencioso ( o gabinete juridico não avançou com o processo ) Terminou por tempo  
 (continuamos a contabilizar os litros)

Distribuidor

**Introdução consumos Anua**

ANO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total Ano Lt
2008	0	0	1.670	0	0	5.300	0	0	6.390	0	0	2.554	15.914
2009	0	0	1.070	0	0	3.790	0	0	6.816	0	0	1.850	13.556
2010	0	0	264	0	0	4.050	0	0	9.220	0	0	2.610	16.144
2011	0	0	2.251	0	0	2.610	0	0	5.640	0	0	556	11.279
2012	0	0	0	0	0	0	0	1.710	0	0	0	630	2.540
2013	0	0	0	0	0	0	1.900	0	1.910	0	0	0	3.810
2014	0	0	280	0	0	0	0	0	0	5.870	0	0	6.150

Litros em Falta  Total Acumulado (L.

Nº Contribuinte  Razão Social

Nome Estabeleciment  Data de Contrat

Litros Contrato  Anos de Contrat  Valor Fundo Perdido

Fonte: Acessível em: Portal Unicer Contratos (2014\12)

Verifica-se na figura II.11 que o cliente excedeu o limite tempo do contrato (cinco anos) mas não atingiu o objetivo de litros. O procedimento não terá consequências jurídicas, mas poder-se-ão aplicar algumas medidas corretivas junto do cliente, como o mobilizar para a compra de mais produtos do portfólio Unicer de forma a minimizar os desvios.

## Liderar Equipas Comerciais

### e) Acompanhamento do programa de excelência (PEX) comercial:

Programa de excelência (PEX) o desafio da Unicer é ter a melhor rede de distribuição em Portugal, focada nas marcas e nos objetivos. A Unicer pretende ter uma rede de distribuição altamente competitiva, dinâmica e que seja a referência de mercado ao nível da qualidade do serviço prestado aos clientes e consumidores.

Para isso a Unicer criou, em 1995, o Programa de Excelência (Pex). Este programa é composto por três eixos:

- Partilha e implementação das melhores práticas;
- Avaliação de desempenho e reconhecimento dos melhores,
- Processo de avaliação e as estrelas do programa.

Entre os distribuidores é criado um ciclo de melhoria contínua. Este desafio é composto por um conjunto de boas práticas.

Este conjunto de boas práticas envolve:

- Objetivos de compras do distribuidor (Anexo 2);
- Identificação e registo dos Pontos Venda (Anexo 3);
- Segmentação tipo (Anexo 4);
- Segmentação potencial (Anexo 5);
- Estratégia comercial (Anexo 6);
- Cobertura do mercado (anexo 7);
- Positividade (anexo 8);
- Efetividade (anexo 9);
- Saldos de clientes (anexo 10);
- Planos de trabalho (anexo 11);
- Gestor comercial (anexo 12);
- Chefe de vendas (anexo 13);
- Vendedores (anexo 14);
- Sala de formação (anexo 15);
- Frota de vendas (anexo 17).

## Liderar Equipas Comerciais

Deve-se orientar a atividade comercial com base nas boas práticas sugeridas pelo (Pex). O programa é auditado por uma empresa externa (edom) duas vezes por ano. Os distribuidores são avaliados pelo seu desempenho comercial e operacional.

### f) Definir plano de ação mensal:

É um plano onde as principais diatrizes são definidas dependendo dos objetivos a implementar. Os temas que normalmente são recorrentes são:

- Aumento de distribuição:
  - Produtos a selecionar.
- Gestão orçamental:
  - Cumprir o euro\litro e o volume orçamentado;
  - Promover dinâmicas comerciais.
- Motivar a equipa de vendas:
  - Acompanhar incentivos.

### g) Controlo de perdas e ganhos:

Num mercado competitivo como é o das cervejas, o cliente facilmente cede aos “ataques” da concorrência dependendo das suas necessidades. Os principais fatores que levam o cliente a mudar de fornecedor nos produtos de extração são:

- Preço:
  - Preço do barril mais competitivo;
  - Produtos semelhantes com mais desconto.
- Investimento:
  - Colocação de esplanadas,
  - Investimento em decoração e/ou para-ventos;
  - Financiamento.
- Serviço:
  - Insatisfação com distribuição (encomendas erradas ou entregas em horário inconveniente);
  - Insatisfação para com o comercial (incompetência, antipatia ou uma má comunicação).

## Liderar Equipas Comerciais

Controlar estas perdas e ganhos nos clientes com produtos de extração é um fator crucial para uma melhor gestão do negócio (tabela II.8).

**Tabela II.8-**Controlo de Perdas e Ganhos

2015										
MONTAGENS CERVEJA BARRIL (CLIENTES NOVOS, CLIENTES CONCORRÊNCIA)										
DESMONTAGENS CERVEJA DE BARRIL (DESMONTAGENS, PERDAS PARA A CONCORRÊNCIA)										
G.MERCADO	DISTRIBUIDOR	MÊS	NOME DO ESTABELECIMENTO	DISTRITO	CONCELHO	GANHOS	LITROS/ANO	PERDAS	LITROS/ANO	OBSERVAÇÕES
João_Barbosa	Teófilo Fontainhas & Neto	Janeiro	Bar Annabells	Faro	Albufeira			x	3.150	Obras
João_Barbosa	Teófilo Fontainhas & Neto	Janeiro	Snack bar Komaki	Faro	Lagoa			x	270	Encerramento do estabelecimento
João_Barbosa	Teófilo Fontainhas & Neto	Janeiro	Doce Jardim	Faro	Albufeira			x	17.250	Obras
João_Barbosa	Teófilo Fontainhas & Neto	Janeiro	Rest Ourique	Faro	Silves			x	0	Transferência P/Concorrência Sagres
João_Barbosa	Teófilo Fontainhas & Neto	Janeiro	Rest Festa da Praia	Faro	Albufeira	X	3.000			Ganho à concorrência Estrella Damm
João_Barbosa	Teófilo Fontainhas & Neto	Janeiro	Past Aquarela	Faro	Silves			x	200	Consumos baixos
João_Barbosa	Teófilo Fontainhas & Neto	Janeiro	Rest Barradas	Faro	Lagoa			x	0	Consumos baixos
João_Barbosa	Teófilo Fontainhas & Neto	Janeiro	Rest Casa Algarvia	Faro	Albufeira	x	3.500			Ganho à concorrência Estrella Damm

**Fonte:** Controlo perdas e ganhos TFN Unicer (2014:9)

Na tabela II.8, no campo das observações, estão os motivos pelos quais houve movimentos de equipamento. Este controlo é auditado mensalmente.

h) Dinâmicas comerciais (cruzadas):

Esta prática comercial está alicerçada em uma estratégia. A Colocação do máximo de referências no (PdV) contribui para o aumento de distribuição. Através da dinâmica de cruzamentos (vender produto que o cliente necessita e oferecer produto que este ainda não compra) contribui positivamente para introdução de novos produtos no cliente (tabela II.9).

**Tabela II.9** – Tabela de Cruzadas

Compra	Oferta
5 SB 0,33TR 1 SB s/Alc TP	10 Caramulo Pet
5 SB 0,20TR	3 SB 0,33TR
5 SB 0,33TR	3 Pedras TP
2 SB TR 2 Pedras TP	6 Caramulo Pet
1 SB TR	1 Pedras TR
5 Cristal TR	2 SB TR

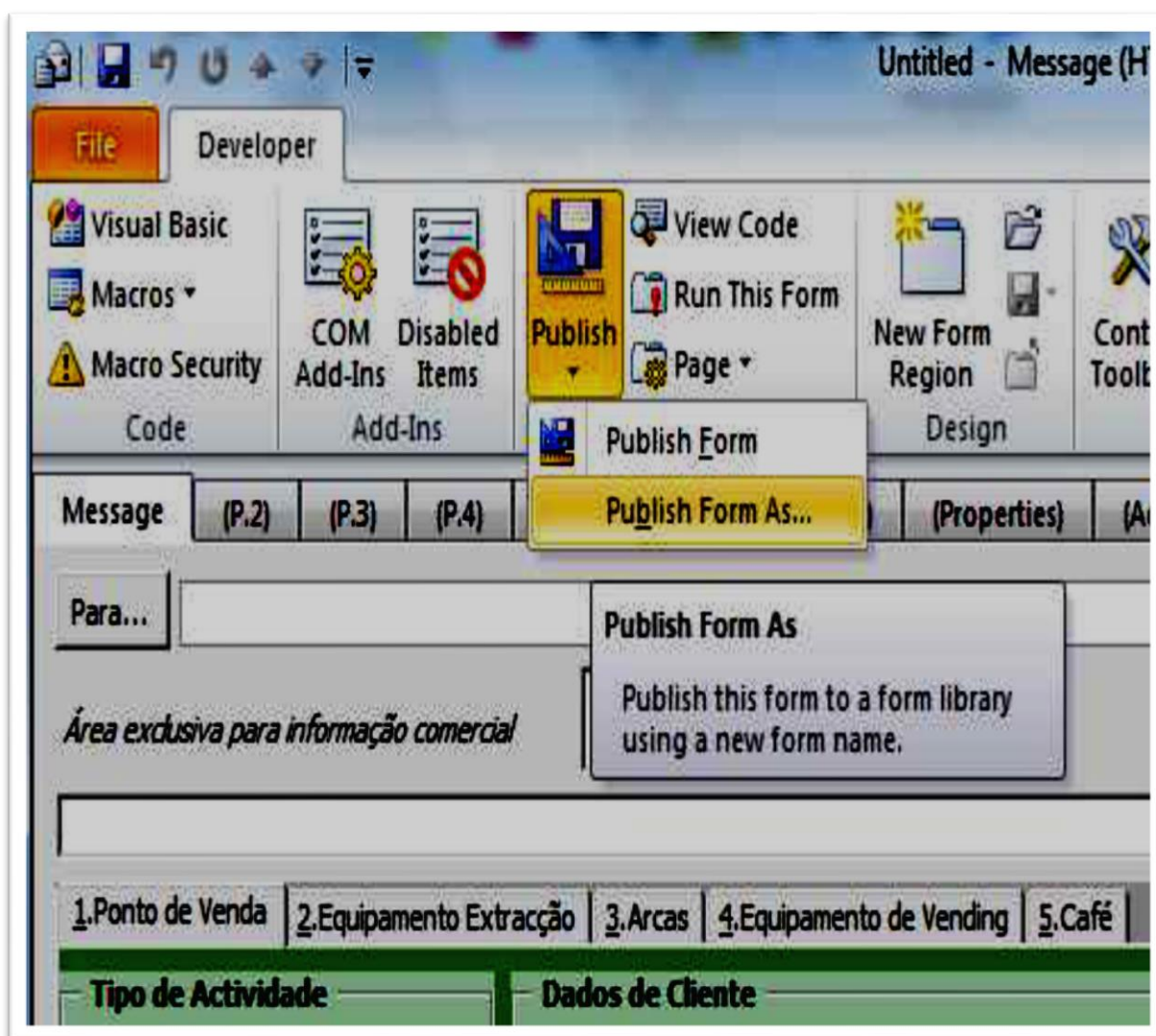
**Fonte:** Análise de vendas TFN Sistema informático Primavera (2014:9)

Verificamos na tabela II.9 que as cruzadas de produtos são uma técnica de *Cross-selling* na qual o vendedor tenta vender aos seus clientes já existentes, outros produtos para lá daquele que originalmente levou à relação comercial.

i) Pedidos de informação (formulários):

Todos os movimentos de equipamentos de assistência técnica (AT) terão que ser processados via formulário figura II.12. Depois de finalizado o acordo com o cliente e definido o número de máquinas e o tipo de coluna a colocar no (PdV) (figura II.13).

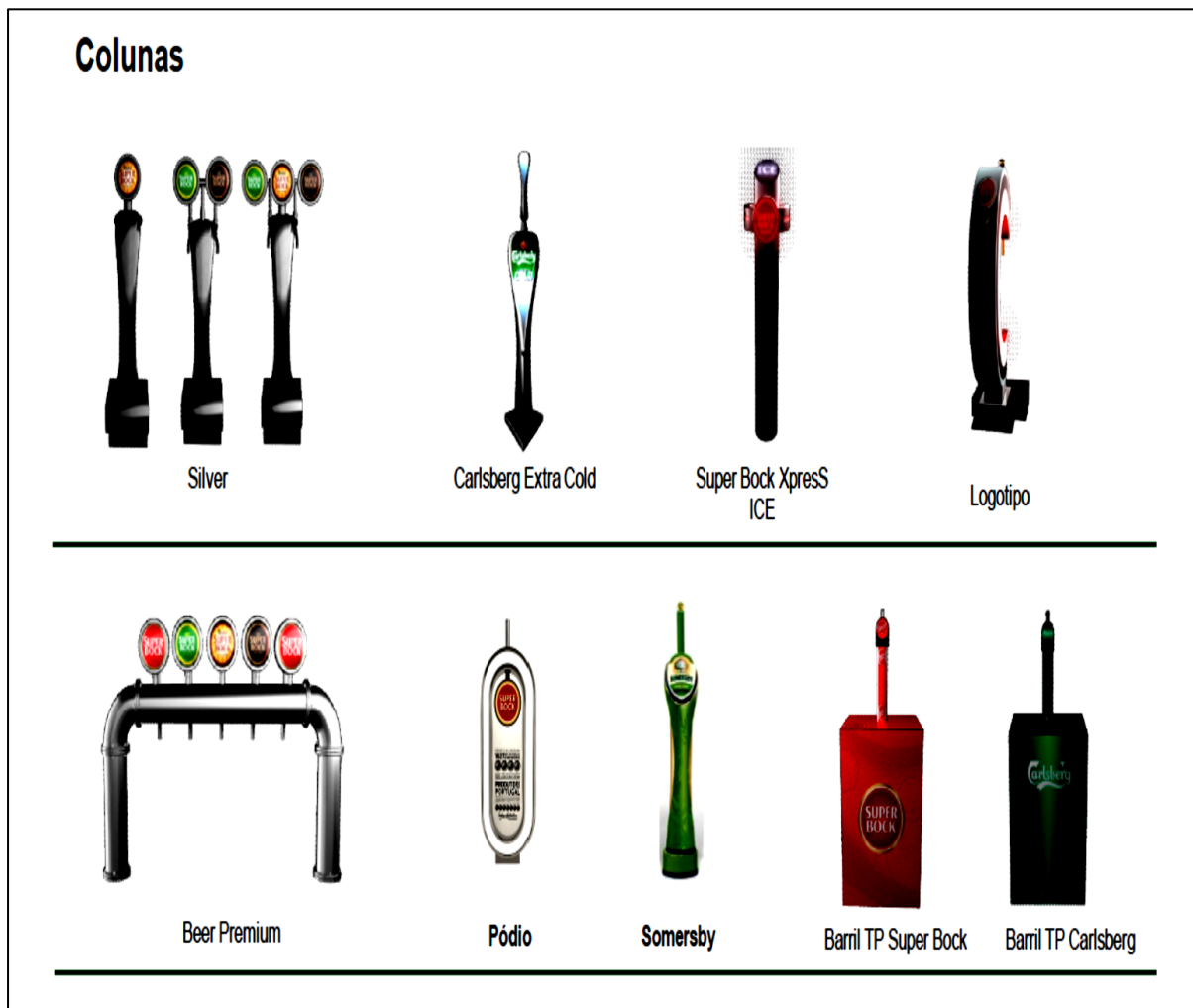
**Figura II.12** - Formulário de Instalação de Equipamento



Fonte: Formulários (AT) Unicer (2014:9)

O formulário figura II.12 contém informação necessária para que se possa processar o pedido, uma vez escolhido o tipo de produto e equipamento.

Figura II.13 - Colunas de Cerveja de Pressão



Fonte: Colunas de Pressão Unicer (2014:10)

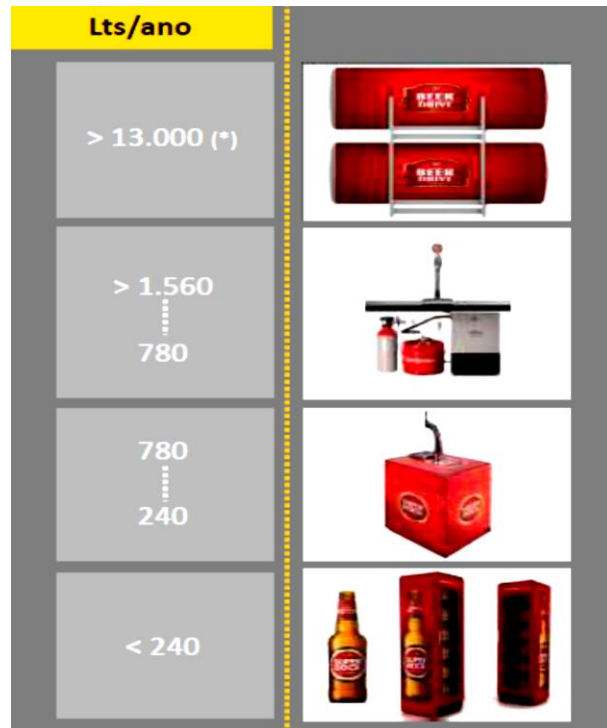
O tipo de coluna deverá obedecer a critérios de segmentação do (PdV), estas não deverão ser colocadas aleatoriamente e sem critério. Pelo seu *design* o enquadramento se tornará mais adaptável às diferentes tipologias. Por exemplo, a coluna logotipo pela sua concepção é direcionada para bares e discotecas e não será a melhor opção para um snack-bar ou para uma pastelaria.

Na estratégia de formatos para garantir a qualidade da cerveja é necessário ter em atenção a alguns requisitos essenciais. Ter referências corretas e adaptadas ao tipo de consumo efetuado nos estabelecimentos.

## Liderar Equipas Comerciais

Os equipamentos disponibilizados são os mais adequados (figura II.14). Considera-se que os *Beer Drive* (tanques) são os mais adequados para (PdV) já que conseguem garantir um consumo mínimo semanal de 250 Litros.

**Figura II.14-** Formatos de Barril



Fonte: Equipamento AT Unicer (2014:10)

A figura II.14 corresponde à padronização de consumos dentro dos formatos de barril. De forma a obter-se uma melhor qualidade na cerveja, os formatos de barril são sugeridos aos clientes dependendo do seu potencial de consumo. A circulação de cerveja tem o seu ritmo e a má aplicação destes formatos coloca em risco o produto. A baixa rotação pode provocar deterioração na cerveja e colocar em causa a qualidade desejável.

Para consumos abaixo dos 240 litros é sugerido uma arca de refrigeração para garrafas, dos 240 litros aos 780 litros é sugerido uma máquina de tara perdida que contém um barril descartável e mais duradouro devido ao seu invólucro. Dos 780 litros até aos 13.000 litros é recomendado a máquina de imperial. Acima dos 13.000 litros o ideal será a colocação dos tanques de cerveja (*beer drive*).

## Liderar Equipas Comerciais

### j) Pedidos de informação ( PAC):

Os descontos praticados ao mercado serão regularizados ao distribuidor por via de nota de crédito. PAC (*profit analysis*) é a aplicação utilizada para regularizar os créditos. (figura II.15).

Figura II.15 – Regularização ao Mercado (PAC)

Proposta de Acção Comercial																			
Tipo de PAC: Regular. ao Mercado										Nº:			Período de Fecho: 01-2012						
Período da Acção: de 03-12-2014 a 03-12-2014				Acção: ACOMPANHAMENTO E AUMENTO DE VENDAS				Classificação: AUMENTO DE COMPETIVIDADE			Classificação Extraordinária:								
Data Entrega: 30-10-2014				Continuação da PAC: N/A				Doc. Referencia: N/A			Contrato nº: N/A								
Descrição Geral : Regularização Barril TNF Novembro 2014.										Comprovativos: Não			Moeda: EUR						
Cliente UNICER																			
Grupo de Preço: 2R Distribuid. 2 Redes						Org.Vendas: D001			Canal: 02		GA: 0040 GC: 423								
(200579) ESTAB. TEÓFILO FONTAINHAS NETO, S.A										Entregador:									
Tipo Activ.	Cód.Material	Descrição	Opções		Previsão Vendas		Limite UNV		Bonificações				Custo Bonif	Tx Esf.	Custo Bonif (Máx)	Custo Total	Custo Total (Máx)	Tx Esf. Unicer	
			IEC	FAC	UNV	Valor	Mín	Máx	Ciclo	C Ciclo	Bon T	Desc T							QTD
+ E. Ciclo Valor	100011150	SUPER BOCK BARRIL 50 L (V)			780	61204,91	0	780	0,00%	0			61,00%	37335,00	61,00%	37335,00	37335,00	37335,00	61,00%
+ E. Ciclo Valor	801031120	VINI SANGRIA BRANCA BARRIL 20L			2	66,94	0	2	0,00%	0			40,00%	26,78	40,00%	26,78	26,78	26,78	40,00%
+ E. Ciclo Valor	430511120	FRISUMO LARANJA BARRIL 20L COMP			16	441,36	0	16	0,00%	0			51,00%	225,09	51,00%	225,09	225,09	225,09	51,00%
+ Totais .....						61713,21								37586,87	60,91%	37586,87	37586,87	37586,87	60,91%

Fonte: Formulário PAC Unicer (2014:10)

A figura II.15 descreve a quantidade de barris vendidos e o respetivo desconto atribuído. O valor total (custo da bonificação) será o crédito atribuir ao distribuidor.

### k) Reuniões com distribuidor:

O Gestor de mercado deve ter uma reunião semanal com o Gestor Comercial do distribuidor. Os principais temas a debater são:

- Vendas:
  - Analisar objetivos e orçamento;
  - Aplicar correções dependendo dos desvios.

## Liderar Equipas Comerciais

- Assuntos pendentes:
  - Analisar créditos de clientes;
  - Analisar clientes nas vertentes: propostas comerciais e tratamento de reclamações.
- Assuntos a debater na reunião de vendas:
  - Debater tópicos relevantes por ordem cronológica;
  - Dividir os tópicos pelos diferentes oradores.

### **II.3.e. Acompanhamento ao vendedor**

O Gestor de Mercado deverá fazer o acompanhamento da sua equipa em rota o qual pode assumir várias formas:

- a) *Coaching* a vendedores;
- b) Detecção de dificuldades da equipa;
- c) Detecção das necessidades da Rota;
- d) Motivação e desenvolvimento de competências dos vendedores.

#### a) *Coaching* a vendedores:

O processo de *coaching* parte do pressuposto de que todos os seres humanos possuem habilidades, é necessário apenas trabalhá-las de forma estratégica para canalizar ações e energias em prol de um benefício, atingido assim os objetivos definidos. Se um atleta precisa, todos os dias, de um treinador para prepará-lo e discipliná-lo para que este possa alcançar os seus objetivos não é diferente o que se passa na área comercial. Por isso, o *coaching* aborda o comportamento humano, faz com que as pessoas sintam que com o auxílio de ferramentas adequadas podem atingir as metas estabelecidas.

Nos acompanhamentos ao vendedor é necessário estabelecer metas e cumprir objetivos, adequando recursos comerciais e promovendo o desenvolvimento de competências. Durante as avaliações deve-se considerar os seguintes requisitos:

Garantir o material necessário:

- Portfólio de produtos, tabela de preços, política comercial (cruzadas), PDA;
- Conhece litragem anual média de cerveja barril dos clientes.

## Liderar Equipas Comerciais

Preparar a visita:

- Analisa a ficha de cliente;
- Define objetivos da visita, de acordo com segmento tipo e potencial.

Analisar o ponto de venda:

- Verifica stock no armazém e analisa as arcas de frio;
  - Prazos de validade e vasilhame.
- Verifica e corrige visibilidade material de ponto de venda (MPV);
- Verifica exposição de produtos novos no cliente;
- A quando da visita cumprimenta os vários elementos do (PdV).

Realizar atividades de *merchandising* e ativações:

- Garante boa visibilidade das colunas de extração de produtos à pressão;
- Organiza produto nas arcas verticais (mínimo (80%) produtos Unicer);
- Promove e implementa ações de rotação adaptadas ao segmento tipo;
- Garante que empregados conhecem ações de rotação existentes.

Proceder à encomenda:

- Apresenta proposta de venda ao cliente;
- Regista a encomenda na ficha de cliente e no PDA;
- Identifica e regista no PDA razões para não compra.

Tratar e resolver todas as objeções do cliente:

Fechar a visita:

- Faz o resumo da encomenda;
- Regista as informações relevantes na ficha de cliente;
- Cobrar de forma eficaz as faturas.

Conduta cívica:

- Apresenta a viatura limpa e em bom estado de conservação;
- Respeita e cumpre as regras de trânsito.

Executar em rota:

- Visita todos os prospetos em rota;
- Regista razões de não visita para todos os clientes em rota e os que não são visitados;
- Preenche relatório de atividade.

No final das visitas deve-se avaliar o vendedor e corrigi-lo no que de menos bom ocorreu.

Tal passa por assinalar na ficha de diagnóstico e treino do vendedor o que este não fez, o que deve melhorar e se já o faz deve manter.

### b) Detecção de dificuldades da equipa:

Numa equipa de vendas podem encontrar-se alguns indivíduos com dificuldade em implementar as ferramentas que lhes são disponibilizadas. Estas vão desde de materiais de visibilidade, implementação de ações no (PdV), manusear o *tablet* entre outros. Dentro das possíveis explicações pode ser um problema de foco. A função do Gestor de Mercado passa por os direcionar e os focalizar nos produtos Unicer, porque pela diversidade de portfólio que o distribuidor possui é importante que o Gestor de Mercado salvguarde os interesses da empresa.

### c) Detecção das necessidades da rota:

A definição das rotas é uma atividade organizacional, que estabelece um padrão formal a ser seguido pelo vendedor na cobertura do território que lhe foi atribuído.

Quando as rotas são definidas espera-se que haja uma redução das despesas assim como visitas organizadas. Desta forma o cliente sabe que será visitado naquele dia àquela hora. Durante os acompanhamentos é importante detetar as dificuldades em rota de forma a adequar os recursos comerciais que por vezes não estão ao alcance do vendedor, como a colocação de esplanadas e arcas de frio entre outros.

### d) A motivação e desenvolvimento do vendedor:

A todos os chefes de vendas é proposto o desafio de manter a motivação da sua força de vendas. Esta é uma exigência contínua que visa obter o máximo de rendimento e evitar o comodismo, fazendo com que os profissionais mantenham a energia necessária ao desafio de atingir os objetivos. Passa por descobrir as ferramentas necessárias para explorar o máximo do potencial de cada um e desenvolver um ambiente propício ao crescimento pessoal e profissional. Deve-se fornecer e solicitar contantes *feedbacks*. Deve-se avaliar as pessoas de uma forma positiva, destacar as suas virtudes, como amplamente abordado no capítulo I Existem dois níveis de atuação mais utilizados para se obter o desempenho desejado da força de vendas: o primeiro é trabalhar a motivação individual e do grupo, o segundo nível é incentivar o alcançar de objetivos específicos.

### II.3.f. Acompanhamento do mercado

Com base nos resultados da segmentação, serão definidos e implementados diferentes modelos de interação com os clientes, redirecionando o esforço da força de vendas para clientes e atividades que gerem maior valor acrescentado para o distribuidor.

O gestor de mercado deverá fazer o acompanhamento dos seus principais clientes:

- a) Visitar todos os clientes de maior volume do distribuidor (top 10);
- b) Visita aos clientes (top 20) de cerveja da concorrência;
- c) Acompanhamento de eventos;
- d) Implementação ações de rotação nos (PdV);
- e) Implementação ativa do projeto de visibilidade;
- f) Tratamento de reclamações.

a) Visita a todos os clientes de maior volume do distribuidor:

No universo de 1.151 clientes, os parceiros representados na tabela II.10 são os que mais compram. O seu acompanhamento é essencial, tanto através da relação pessoal como nas dinâmicas comerciais.

**Tabela II.10** – Clientes *Top 10*

Cliente	2013	2014
JOSE PALMA CORREIA	542.481,33	456.847,87
REST MARHOTEL	206.760,41	236.892,36
SMERC JAFER'S	143.739,70	133.120,22
GARRAFEIRA SOARES	76.853,22	119.749,90
BAR HOLE IN ONE	64.544,02	68.198,19
HOTEL VILA VITA	60.771,19	54.726,44
CS GRANDE HOTEL	7.835,32	52.521,02
CLUB HOTEL RIU GUARANA	45.518,31	49.206,31
REST SNACK BORDA D'AGUA	37.139,90	39.256,56
RESTAURANTE PATEO	44.104,84	39.111,55

Fonte: Sistema Primavera Clientes Top 10 (2014:9)

Observamos na tabela II.10 e por ordem de faturação (top 10) de compras do distribuidor. Apesar de comprar menos em 2014 o número 1 mantém-se na primeira posição. José Palma Cor-

reia é um subagente do distribuidor que ficou com parte do concelho de Silves para a distribuição de produtos Unicer. O segundo maior comprador é o grupo Marhotel que está a crescer em vendas mas continua na segunda posição. Este grupo explora uma grande parte da área de *catering* no aeroporto de Faro. Os restantes parceiros expostos na tabela 5.9, com exceção do Bar Hole in One, compraram menos comparativamente com o ano homólogo.

### b) Clientes top 20 de cerveja da concorrência:

Nos dias de hoje não existe uma grande diferença entre os produtos e a constante pressão dos clientes e da concorrência é cada vez maior, o que torna o trabalho dos comerciais muito mais difícil e complexo.

Com o intuito de manter os atuais clientes e de captar novos, é importante acompanhar os principais clientes da concorrência. Todos os clientes da concorrência deverão estar devidamente identificados. Os seus principais clientes para além da sua identificação deverão ter um acompanhamento extraordinário como se de um cliente da Unicer se tratasse. A proximidade e relação com estes potenciais clientes são fatores determinantes para a sua conquista.

### c) Acompanhamento de eventos:

Ao nível da comunicação, a Super Bock caracteriza-se por transmitir os valores chave a que a marca está associada como o convívio, a autenticidade, a confraternização e os valores simples e verdadeiros da vida. O grupo Unicer e a Super Bock têm estado associadas a grandes eventos, dos quais é de destacar o festival Super Bock Super Rock, fantasporto, grito académico, as festas da cerveja e o festival Vilar de Mouros. A Unicer a sua marca Super Bock, orgulha-se de ter sido a primeira empresa de capital Português a ser patrocinadora de um dos maiores eventos jamais realizados em Portugal - a expo 98 - a partir do ano de 2004. A Super Bock é a cerveja oficial dos principais festivais de verão.

Os eventos realizados na área do distribuidor são bastante diversificados. Estes estão associados a diferentes temáticas e é no período de verão que a maioria destes eventos decorre. A feira Medieval de Silves é um dos eventos mais carismáticos na região do Algarve (Figura II.16).

Para além dos eventos, a Unicer associa-se a alguns clientes de verão. Propõe festas onde a suas marcas são o principal tema ou associando-se ao tema definido pelo cliente.

Principais eventos 2014:

## Liderar Equipas Comerciais

- Feira Medieval de Silves:
  - A feira Medieval de Silves tem com desígnio teatralizar a vivência quotidiana da idade média desde o século VIII até ao século XIII.
  - Realiza-se durante o mês de agosto
  - Duração de dez dias.

**Figura II.16** – Feira Medieval de Silves



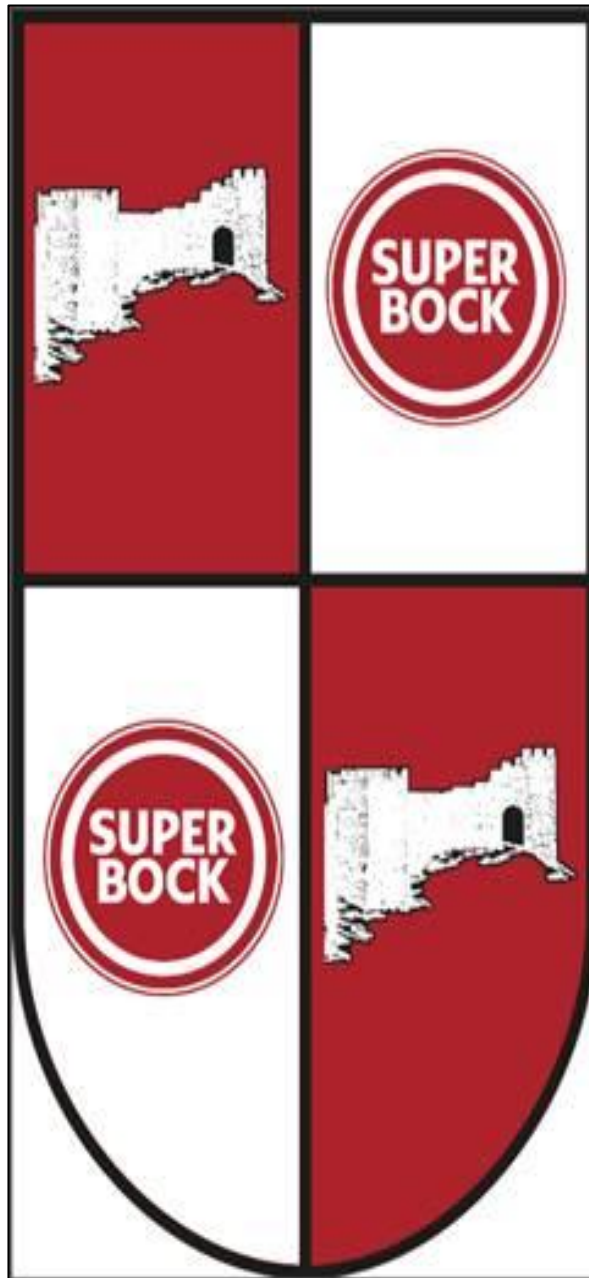
**Fonte:** Município de Silves (2014:7)

Por se tratar de uma temática com muitos séculos, o cenário do evento é teatralização desses acontecimentos (costumes e indumentária medieval), estando os materiais de comunicação condicionados às regras do próprio evento. Terão que ser produzidos de propósito e de acordo com a proposta de parceria com o município de Silves.

## Liderar Equipas Comerciais

Pode-se verificar na figura II.17 os pendões que foram produzidos especificamente para o evento e distribuídos por toda a cidade.

**Figura II.17** – Pendões



**Fonte:** Trade Marketing Unicer (2014:7)

## Liderar Equipas Comerciais

- Portugal Masters 2014:
  - Oitava edição do Portugal Masters;
  - Vilamoura, Oceânico Golf Course (8 a 12 de Outubro);
  - 178 Jogadores (Top 10 Mundial);
  - Cerca de 15. 000 Pessoas em cinco dias.

A presença das marcas Unicer foi uma constante durante o evento (figura II.18)

**Figura II.18** – Materiais de Comunicação



Fonte: Trade Marketing Unicer (2014:7)

## Liderar Equipas Comerciais

Os principais parceiros nas festas de Verão foram os seguintes:

- Grupo Nosolo;
- Seven;
- Grupo K Urban Beach.

No exemplo figura II.19 o cliente associou a sua festa ao mobiliário *Somersby*

**Figura II.19** – Mobiliário *Somersby*



**Fonte:** Trade Marketing Unicer (2014:10)

Na figura II.20 o tema da festa foi a Super Bock.

**Figura II.20** – Festa Super Bock



**Fonte:** Trade Marketing Unicer (2014:10)

### d) Implementação ações de rotação em (PdV):

Em parceria com o cliente são colocados materiais de visibilidade, como o ilustrado na figura II.21. É ajustado um preço para que se incremente a rotação de produto.

**Figura II.21 - Implementação de Ação de Rotação**



**Fonte:** Elaborado pelo candidato

Na figura II.21, verifica-se um cartaz que foi colocado no (PdV). Esta é uma ação concertada com o cliente. Normalmente, este vende a cerveja mais cara, mas foi-lhe sugerido um preço mais baixo com o objetivo de incrementar as vendas da Super Bock no seu (PdV). Este preço, com um elevado desconto, será suportado posteriormente pelo fornecedor.

A figura II.22 é a descrição de uma cartela promocional em que todo o enfoque é dado nos formatos de Barril. As razões são as seguintes:

- Aumentar e reforçar a quota de mercado de cerveja à pressão;
- Alargar a distribuição numérica Super Bock mini.

Objetivo e KPI (indicador-chave de desempenho):

- Rotação e Visibilidade;
- Evolução de volume em pressão.

Segmentação tipo:

- Snacks e cafés

Figura II.22 - Cartela Super Bock Cerveja de Pressão



Fonte: Portal Unicer (2014:03)

No relógio da figura II.22 os clientes selecionados são os de forte potencial de barril e que valorizam o relógio SB. Esta ação é direcionada especificamente para clientes que consomem o barril SB e que vendem a referência mini da concorrência.

O *trade bank* figura II.23 é uma ferramenta de dinamização ao consumo nos (PdV). O consumo depende muito do que é sugerido no (PdV) e se estiver colocado de uma forma atraente e organizada, o produto torna-se mais apelativo ao consumo.

Figura II.23– Trade Bank

Trade Bank

Para cada momento de consumo o Trade bank tem a solução.



Fonte: Trade Marketing Unicer (2014:01)

Verificamos na figura II.23 uma exposição de menus com diferentes combinações entre bebidas e iguarias, mais uma ação concertada com o cliente. É selecionado um menu em parceria e de maior conveniência para ambos. Os *displays* são bastante diversificados, vão desde de ementas de mesa, porta guardanapos, menus de balcão, autocolantes de montra entre outros.

No processo de seleção de clientes o Gestor de Mercado seleciona os cliente com perfil e potencial para ações *tradebank*. Esta lista pode e deve ser atualizada e completada ao longo das semanas.

O objetivo é que as ações contribuam para melhorar a performance de vendas, num todo, podendo atuar de forma focada e cirúrgica, aumentando a eficácia e o retorno do investimento. Alguns exemplos:

**Exemplo 1:** no distribuidor verificámos uma tendência para quebra de vendas de Super Bock Mini em bares locais. Neste caso, o Gestor de Mercado deve orientar a implementação de ações de rotação em bares locais com perfil para este tipo de ações.

**Exemplo 2:** a Unicer perde quota de mercado em cervejas nos restaurantes. Neste caso, deve-se orientar os vendedores para implementação de menus Horeca para aumentar a rotação nestes (PdV).

**Exemplo 3:** existe na força de vendas externa um incentivo Super Bock Stout a decorrer. Neste caso, deve-se acompanhar a introdução com ações que garantam a rotação, tais como autocolante de montra.

### e) Implementação ativa do projeto de visibilidade:

O objetivo é consolidar a cultura de visibilidade das marcas Unicer. Para isso é necessário manter o enfoque no trabalho qualitativo de visibilidade das marcas. Todos os intervenientes da cadeia de (PdV), ou seja, todas as pessoas responsáveis por planear e colocar os materiais de visibilidade das marcas, deverão cada vez mais, adotar esta cultura. Assumindo como máxima “Aquilo que não se vê, não se compra” a Unicer deposita confiança nesta estratégia.

gia e espera que os resultados delas decorrentes se transformem numa vantagem competitiva para a empresa.

Este projeto assenta sobre a construção de níveis de visibilidade para as marcas Super Bock e Agua das Pedras nos (PdV). Horeca (*On Trade*), assente em critérios definidos que sustentem a correta implementação e objetivos a atingir em clientes *Most Valuable Customer* (MVC) e em clientes *Standard*.

A Unicer tem como objetivo reforçar a visibilidade Super Bock e Pedras nos (PdV) venda *On Trade*. Depois de implementado avaliar-se-á a visibilidade existente e o respetivo incremento de vendas.

O projeto visibilidade deverá consistir em três requisitos:

### **Área estrela:**

Capitais de Distrito e Cidades áreas que obedeçam a um ou mais dos seguintes critérios:

- Densidade populacional;
- Tráfego de consumo;
- Perda recente de posição da marca;
- Reforço de posição em áreas fortes;
- Áreas balneares.

### **Rua estrela:**

- Com grande tráfego de pessoas;
- Em principais centros urbanos;
- Em zonas históricas e pedonais;
- Em praias e avenidas marginais;
- Com elevada concentração de (PdV) e de serviço de esplanada.

### **Cliente estrela:**

- Estar localizado numa rua estrela;
- Cliente Super Bock barril;
- Pertencem ao segmento de clientes prioritários (restaurante/sol/noite/mercearia)
- Tem área de esplanada;
- (PdV) cuja as características que obedeçam ao um padrão de qualidade que vai bene-

ficiar e dignificar as marcas.

- Espaço limpo;
- Mantém o espaço arrumado;
- Mantém os produtos arrumados e agrupados;
- Os empregados têm cuidado com a apresentação e prestam serviço e atendimento de qualidade aos seus clientes.

Na figura II.24, “Lounge”, os clientes escolhidos para colocação destes materiais deverão estar situados na praia e com uma boa área de *deck*.

**Figura II.24** - Implementação Projeto de Visibilidade Lounge



Fonte: Trade Marketing Unicer (2014:01)

Na figura II.25, a “esplanada água das Pedras” apresenta um estilo urbano em áreas estrela no centro de uma cidade, consistindo numa esplanada cosmopolita de qualidade com mobiliário próprio, sem marca e com estilo.

**Figura II.25** - Implementação Projeto de Visibilidade Guarda Sóis Pedras

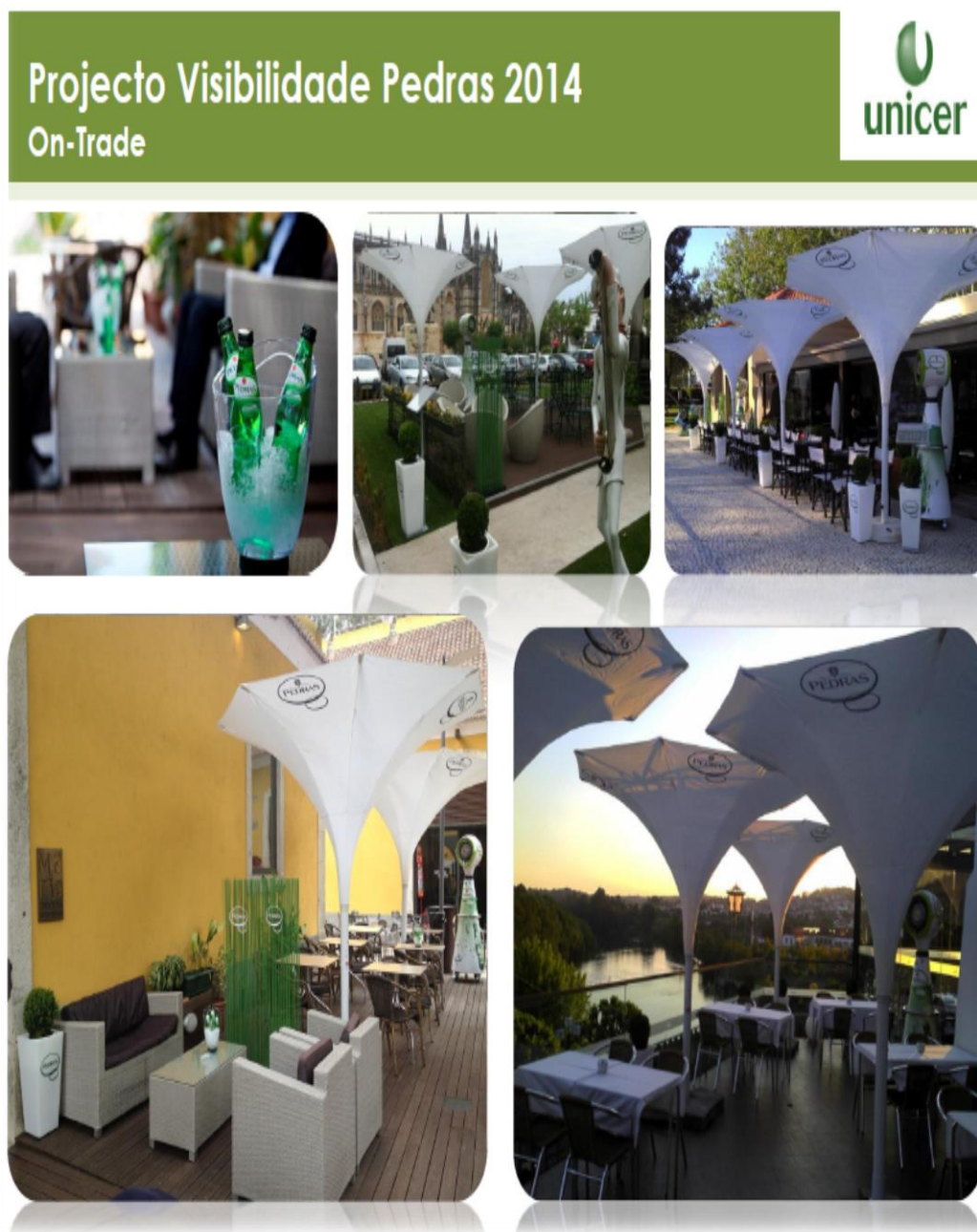


Fonte: Trade Marketing Unicer (2014:01)

## Liderar Equipas Comerciais

Esplanada *Top Spot* exclusivo para um número limitado de (PdV) a nível Nacional, de alguma forma integrado na natureza água, com verde, com sombra confortável e com um bom serviço. Diferenciação e inovação nos materiais no mercado Português (figura II.26).

**Figura II.26** - Implementação Projeto de Visibilidade *Top Spot* Pedras



Fonte: Trade Marketing Unicer (2014:01)

## Liderar Equipas Comerciais

Esplanada “Super Bock” (figura II.27), exclusivo para clientes de cerveja, estas deverão ser colocadas em zonas de muito tráfego de pessoas.

**Figura II.27-** Implementação Projeto de Visibilidade Esplanada Vermelha



Fonte: Trade Marketing Unicer (2014:01)

## Liderar Equipas Comerciais

“Esplanada cinzenta” apenas disponível para áreas com restrições de visibilidade. Em alguns meios urbanos, principalmente em zonas históricas, não são permitidos a utilização de materiais em que as suas cores sejam fora do padrão neutro. A esplanada na figura II.28 surge como alternativa.

**Figura II.28** - Implementação Projeto de Visibilidade Esplanada Cinza



**Fonte:** Trade Marketing Unicer (2014:01)

## Liderar Equipas Comerciais

Os materiais de visibilidade e de serviço devem acompanhar as colocações de esplanadas. A marca sai reforçada e o seu efeito comunicacional terá mais impacto (figura II.29).

**Figura II.29** - Merchandising



**Fonte:** Trade Marketing Unicer (2014:01)

Para além de serem acessórios de apoio na colocação de esplanadas, os materiais de *Merchandising* podem-se definir vários objetivos, são eles: melhorar a exibição dos produtos no (PdV) mediante a disputa pelo espaço, ou destacar o produto na zona de vendas. Para destacá-lo entre milhares de itens é importante que, para além de uma exposição atraente os materiais sejam distintos. O resultado desse trabalho depende fundamentalmente da habilidade e capacidade de argumentação e improvisação.

### f) Tratamento de reclamações:

Sendo a cerveja um produto alimentar não está imune a contaminação. Assim, o tratamento de todas as reclamações é registrado no sistema informático. Dependendo da reclamação a pessoa responsável pelo assunto será nomeada e esta deverá tomar medidas para que o assunto seja resolvido. As reclamações prendem-se geralmente com:

- **Máquinas de cerveja avariadas** (processo encaminhado ao técnico da AT), os técnicos deverão deslocar-se ao local e solucionar o problema, mediante avaria, poderá passar por substituir o equipamento ou concertar-lho no local;
- **Barril avariado, sabor alterado** (processo encaminhado ao técnico da AT e área comercial), mediante o relatório do técnico o cliente deverá ser ressarcido do produto que não se encontrava nas melhores condições para consumo;
- **Arcas de frio, equipamento avariado** (processo encaminhado para uma empresa de *outsourcing* responsável pela colocação destes equipamentos) que, mediante avaria poderá ser substituído ou arranjado no local;
- **Produto engarrafado com alteração de sabor** (produto a enviar para a qualidade & controlo), estas situações são de fácil análise aroma e cor anómala, o produto deverá ser retirado do mercado o mais rápido possível.

Este conjunto de atividades, que integram competências específicas de várias áreas do conhecimento, tais como a gestão financeira, gestão de recursos humanos e marketing, traça o perfil profissional do candidato, sintetizado no Curriculum Vitae que a seguir se apresenta.

## ***Curriculum Vitae***

O *Curriculum Vitae* é um documento que relata a trajetória do candidato onde é descrito o percurso escolar e as experiências profissionais, como forma de apresentar as suas habilidades e competências. Pode ser usado como instrumento de apoio em situações acadêmicas como é o caso de um Relatório de Atividade Profissional.

A maioria das empresas usa o *curriculum vitae* para selecionar os seus futuros funcionários. Não existe um modelo de *curriculum* pré definido, dentro dos modelos existentes cada um deve fazer o que acha melhor, mas deve sempre conter as informações básicas, como dados de contato, as experiências profissionais, formação acadêmica, cursos realizados, compreensão, conversação e escrita de línguas estrangeiras ou aptidões e competências informáticas. É muito importante fazer um *curriculum* organizado e sem erros de ortografia. A colocação de fotografia é facultativa.

O CV modelo Europeu (Europass CV) atualmente é o mais usado. Veio homogeneizar a apresentação dos currículos e contribuir para a transparência nas qualificações e competências facilitando a mobilidade na Europa. Pelos motivos expostos, foi o modelo Europass CV o escolhido pelo candidato para integrar RAP.

Para o presente Relatório é importante destacar os principais trabalhos acompanhados e desenvolvidos pelo candidato ao longo da sua carreira profissional, bem como as formações académicas e profissionais frequentadas. O CV por norma é mais resumido, mas face à necessidade do candidato detalhar a sua experiência profissional e formação académica, o CV será mais extenso.



**Europass-  
Curriculum  
Vitae**

**Experiência  
profissional**

**Datas** 01-03-2004 Presente data

**Função ou cargo  
ocupado** Gestor de Mercado

**Principais  
atividades e  
Responsabilidades**

- a) Desenvolvimento da estratégia comercial e sua implementação:
  - O principal objetivo da estratégia de vendas é o desenvolvimento do negócio, tendo sempre em linha de conta, a análise do meio envolvente, a análise da concorrência, a análise do mercado e da própria empresa.
  - A função do Gestor do Mercado tem como objetivo a implementação tática das linhas mestras da empresa.
- b) Liderança e motivação das equipas comerciais:
  - Reconhecer os processos de funcionamento de uma equipa e intervenção para melhorar a sua eficácia;
  - Utilizar técnicas de comunicação construídas a partir da observação verbais e não-verbais;

## Liderar Equipas Comerciais

- Utilizar modelos de liderança de equipas de acordo com a abordagem funcional da liderança;
  - Refletir sobre a experiência como líder e sobre a forma adotada na tomada de decisões.
- c) Capacidade de análise do mercado:
- Conhecer o público-alvo;
  - Identificar as características do cliente;
  - Como é imagem do cliente no mercado;
  - Observar a concorrência;
  - Preços praticados.
- d) Desenvolvimento e implementação de soluções:
- Operacionalizar o negócio da empresa;
  - Execução das tarefas;
  - Resolução de reclamações.
- e) Acompanhamento e gestão da carteira de clientes:
- Acompanhar de perto clientes de referência;
  - Aproximar e acompanhar os clientes da concorrência.
- f) Conhecimento do mercado e implementação de ações de Marketing:
- Direcionar os recursos de forma eficaz;
  - Implementação dos planos estratégicos.
  - Orçamentação e controlar desvios;

**Nome do  
empregador**

UNICER distribuição de bebidas, S.A Leça do Balio Matosinhos

## Liderar Equipas Comerciais

<b>Datas</b>	<b>01 De outubro de 2000 a 31 de janeiro de 2004</b>
<b>Função ou cargo ocupado</b>	Assistente comercial
<b>Principais atividades e responsabilidades</b>	<p>Função tinha como principais responsabilidades:</p> <p>Tarefas executadas:</p> <p>a) <u>Visitar e prospetar pontos de venda (PdV):</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Visitar clientes em rota;</li><li>○ Agendar visitas a potenciais clientes;</li><li>○ Sugerir ações degustação de forma a dar a conhecer os produtos da empresa.</li></ul> <p>b) <u>Garantir a rotação dos produtos da empresa, vinhos Nacionais e estrangeiros:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Privilegiar negócios de volume;</li><li>○ Cumprimento dos objetivos;</li><li>○ Garantir a promoção de vendas através de condições comerciais e ações de Marketing;</li><li>○ Sugerir e adequar portfólio à tipologia do Ponto de Venda;</li></ul> <p>c) <u>Conhecimentos organoléticos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Conhecimentos técnicos na área dos vinhos:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Venda\consultiva (aconselhamento e sugestões) facilitava a introdução do produto nos (PdV);</li><li>○ Os conhecimentos técnicos geravam confiança dos clientes, credibilizava a venda.</li></ul></li></ul>
<b>Nome e morada do empregador</b>	Adega Algarvia comércio de vinhos.

## Liderar Equipas Comerciais

<b>Datas</b>	01 De julho 1997 a 30 setembro de 2000
<b>Função ou cargo ocupado</b>	Escanção
<b>Principais atividades e responsabilidades</b>	<p>O Cargo tinha como principais responsabilidades</p> <p>Tarefas executadas:</p> <p>a) <u>Elaborar cartas de vinho para 8 Restaurantes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Definição de preços;</li><li>○ Posicionar os vinhos de acordo com a segmentação de cada Restaurante.</li></ul> <p>b) <u>Interagir com os fornecedores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Triagem aos muitos fornecedores existentes e procurar melhores ofertas;</li><li>○ Através do departamento de compras procurar novos fornecedores devido à multiplicidade dos vinhos existentes;</li><li>○ Programar entregas dos produtos necessários;</li><li>○ Agendar ações de degustação com os fornecedores de forma a conhecer novos vinhos;</li><li>○ Devolver vinhos que não estejam em condições de serem servidos aos clientes.</li></ul> <p>c) <u>Organização de caves dia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cave dia se designa pelo espaço onde se armazenam os vinhos:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Manter o espaço sempre limpo;</li><li>○ Manter e gerir <i>stocks</i>;</li><li>○ Conservar os vinhos à temperatura ideal. Para os vinhos tintos temperatura deverá situar-se entre os 16° e 18° graus e para os vinhos brancos e rosés entre o 6° e 8° grau.</li></ul></li></ul> <p>d) <u>Supervisão e coordenação de equipas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Formação continua;</li></ul>

## Liderar Equipas Comerciais

- Delinear objetivos individuais e por equipa;
- Execução e coordenação de processos;
- Controle do processo na obtenção de resultados.

**Nome e morada do  
empregador**

Vila Vita

## Liderar Equipas Comerciais

<b>Data</b>	03 De Março de 1994 a 30 de setembro de 1996
<b>Função ou cargo ocupado</b>	Administrador de uma pequena unidade hoteleira, com 15 quartos e um Restaurante.
<b>Principais atividades e responsabilidades</b>	<p>Tarefas executadas:</p> <p>a) <u>Determinar tarifas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Ajustar preços à sazonalidade e ao posicionamento da unidade;</li></ul> <p>b) <u>Administrar despesas e cuidar das normas e serviços da administração:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Adaptar os custos aos resultados operacionais da empresa:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Gerir recursos humanos de Inverno o trabalho era assegurado por 3 colaboradores e de Verão por 8 ;</li><li>○ Cumprir as metas e objetivos com eficiência controlar todos os resultados. Era necessário uma equipa capacitada e unida, que e que tivesse objetivos comuns, que siga à risca o plano estratégico e faça cumprir as metas e objetivos com eficiência</li></ul></li></ul> <p>c) <u>Relacionamento interpessoal com clientes e fornecedores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Por se tratar de uma pequena unidade hoteleira, a relação de amizade com os clientes era a chave do sucesso. Ao sentirem-se acarinhados e num ambiente familiar estes acabavam por se fidelizar;</li><li>○ Estabelecer uma boa relação com o vendedor\fornecedor;</li><li>○ Avaliação de preços, entregas e serviço;</li></ul> <p>d) <u>Gerir e coordenar atividades operacionais:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Gerir:<ul style="list-style-type: none"><li>○ O negócio;</li><li>○ As pessoas;</li><li>○ Os recursos</li></ul></li></ul> <p>Sempre com o objetivo de alcançar metas definidas.</p>

## Liderar Equipas Comerciais

- A coordenação:
  - Organizar e dispor materiais,
  - Coordenar os recursos e equipamentos

**Nome e morada do  
empregador.**

Restaurante e Residenciais Roma

**Formação  
académica e  
profissional**

<b>Datas</b>	<b>01-09-2012 – 21-12-2013</b>
<b>Designação de qualificação Atribuída</b>	Curso de Mestrado em Marketing conclusão de 4 quadrimestres curriculares (Pós graduação). Média 14 Valores
<b>Principais disciplinas/competências profissionais</b>	Disciplinas: Comportamento do Consumidor, Análise e Estudos de Mercado, Estratégia e Política da Empresa, Finanças da Empresa, Gestão de Marcas e Canais de Distribuição, Comunicação de Marketing, Marketing de Destinos Turísticos, Metodologias de Marketing Research, Media Research.
<b>Nome e tipo da organização de ensino ou formação</b>	Ualg Universidade do Algarve
<b>Datas</b>	<b>01-10-2010 – 29-12-2010</b>
<b>Designação de qualificação Atribuída</b>	Formador Formação Pedagógica Inicial de Formadores Classificação final 18
<b>Principais disciplinas/competências profissionais</b>	Módulo 1 - O Formador face aos sistemas e contextos de formação; Módulo 2 – Simulação pedagógica inicial; Módulo 3 – Fatores e processos de aprendizagem; Módulo 4 – Comunicação e animação de grupos;

## Liderar Equipas Comerciais

	Módulo 5 – Métodos e técnicas pedagógicas; Módulo 6 – Objetivos em curso; Módulo 7 – Recursos didáticos; Módulo 8 – Avaliação da aprendizagem; Módulo 9 – Plano de sessão/Planificação da formação; Módulo 10 – Acompanhamento e avaliação da formação; Módulo 11 – Simulação pedagógica final; Módulo 12- Proposta de interação pedagógica.
<b>Nome e tipo da organização de ensino ou formação</b>	Valor Por Medida
<b>Datas</b>	<b>01-09-2007 A 31-05-2010</b>
<b>Designação de qualificação</b>	Licenciatura em Gestão de Marketing e Publicidade.
<b>Atribuída</b>	Média 12 valores
<b>Principais disciplinas/competências profissionais</b>	Disciplinas ano 1: Informática, Inglês, Macroeconomia, Matemática, Organização e Gestão de Empresas, Atelier de Escrita Criativa, Inglês Técnico e Comercial, Marketing, Métodos e Técnicas de Investigação, Microeconomia, Psicologia da Comunicação. Disciplinas ano 2: Análise de Dados, Contabilidade, Direito Comercial e do Consumidor, Gestão da Distribuição e Merchandising, Marketing de novos Produtos, Análises e Gestão Financeira, Análise de Gestão Financeira, Atelier de Conceção e Composição Gráfica, Estudos de Mercado, Marketing Turístico. Disciplinas ano 3: Estágio Curricular, Estratégias de Comunicação, Marketing e Comercio Internacional, Política do Produto e do Preço, Simulador de Marketing,

## Liderar Equipas Comerciais

<b>Nome e tipo da organização de ensino</b>	Web Marketing e Comercio Eletrónico, Comportamento do Consumidor, Estágio Curricular, Estratégia e Tática de Marketing e de Publicidade, Planeamento de Meios, Plano de Marketing, Produção Publicitária e Meios Audiovisuais
<b>Datas</b>	<b>19 De janeiro a 30 novembro de 2004</b>
<b>Designação de qualificação Atribuída</b>	Formação Turística Escanção Classificação Apto
<b>Principais disciplinas/competências profissional</b>	Disciplinas: Enologia, Provas Organoléticas, Composição de Bar e Outras Bebidas, Supervisão e Coordenação de Equipas, Teoria e Prática de Serviço de Vinhos
<b>Nome e tipo da organização de ensino</b>	Escola de Hotelaria e Turismo do Algarve
<b>Datas</b>	<b>19 De janeiro a 30 novembro de 2004</b>
<b>Designação de qualificação Atribuída</b>	Formação Turística Escanção Classificação Apto

## Liderar Equipas Comerciais

<b>Principais disciplinas/competências profissional</b>	Disciplinas: Enologia, Provas Organoléticas, Composição de Bar e Outras Bebidas, Supervisão e Coordenação de Equipas, Teoria e Prática de Serviço de Vinhos.
<b>Nome e tipo da organização de ensino</b>	Escola de Hotelaria e Turismo do Algarve
<b>Datas</b>	<b>21 De março 2004</b>
<b>Designação de qualificação Atribuída</b>	Certificado de Ação Profissional Planeamento Comercial para Chefes de Equipas Classificação Apto
<b>Principais disciplinas/competências profissional</b>	Disciplinas: Planeamento da Atividade Comercial, Coaching de Equipas de Vendas.
<b>Nome e tipo da organização de formação</b>	Edom Leça Consultadores
<b>Datas</b>	<b>07 De junho 2013</b>
<b>Designação de qualificação Atribuída</b>	Certificado de Ação Profissional Certificação de Participação

## Liderar Equipas Comerciais

<b>Principais disciplinas/competências profissional</b>	Disciplinas: Ação de Formação em Serviço de Águas.
<b>Nome e tipo da organização de formação</b>	Água das Pedras
<b>Datas</b>	<b>21 De setembro 2012</b>
<b>Designação de qualificação Atribuída</b>	Certificado de Ação Profissional Diploma Servida a Rigor
<b>Principais disciplinas/competências profissional</b>	Disciplinas: Higiene e segurança Alimentar, Provas técnicas, Provas Sensoriais.
<b>Nome e tipo da organização de formação</b>	Servido à Rigor Unicer.
<b>Datas</b>	<b>31 De outubro 2007</b>

## Liderar Equipas Comerciais

<b>Designação de qualificação Atribuída</b>	Congresso dos Estudantes de Marketing Classificação: Certificado.
<b>Principais disciplinas/competências profissional</b>	Marcas : Delta, Edp, Interbrand, PT, Vodafone, Banco Espírito Santo, Continente, Coca Cola, Sagres.
<b>Nome e tipo da organização de formação</b>	Appm Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing
<b>Datas</b>	<b>10 e 11 de Maio de 2006</b>
<b>Designação de qualificação Atribuída</b>	Certificado de Frequência de Formação Profissional “Comunicar, Acompanhar e Motivar Equipas de Vendas” Certificação de Participação
<b>Principais disciplinas/competências profissional</b>	Disciplinas: O Ciclo da Direção, Coach de Sucesso, Modelo de Coaching dirigido à Eficácia, A Chefia como Formador/Treinador, Como preparar uma Reunião de Vendas, Como Dirigir uma Reunião, A Motivação de Vendedores como Fator de Eficácia, Plano de Ação Individualizado.
<b>Nome e tipo da organização de formação</b>	AGC
<b>Datas</b>	<b>20 E 21 de Março de 2006</b>
<b>Designação de qualificação Atribuída</b>	Certificado de Frequência de Formação Profissional A Eficácia nas Vendas e a Focalização nos Resultados.

## Liderar Equipas Comerciais

<b>Principais disciplinas/competências profissional</b>	Certificação de Participação Disciplinas: A Unicer 2016 e os desafios do futuro, A chefia comercial como agente de mudança, O modelo de gestão e segmentação, A avaliação do cliente como passo prévio a qualquer proposta de venda, A eficácia comercial da chefia, A eficácia e a atuação do gestor, O <i>coaching</i> a vendedores.
<b>Nome e tipo da organização de formação</b>	ACG
<b>Datas</b>	<b>05 De janeiro 2005</b>
<b>Designação de qualificação Atribuída</b>	Classificação: Certificado de Frequência de Formação Profissional Excelência no Ramo da Distribuição Certificado N° 45 2015
<b>Principais disciplinas/competências profissional</b>	Disciplinas: Competências e Estratégia, Função Comercial e Marketing, Instrumento de Gestão e sua metodologia, Obrigações Legais, Recursos Humanos.
<b>Nome e tipo da organização de formação</b>	Edom
<b>Datas</b>	<b>24 De janeiro 2005</b>
<b>Designação de qualificação Atribuída</b>	Chefe de Vendas

## Liderar Equipas Comerciais

<b>Principais disciplinas/competências profissional</b>	Disciplinas: Tipologia e Perfil do Vendedor, A Imagem, Chave para o Vendedor, Protagonistas das Vendas, As Classes de Vendas, A Relação entre Vendas e Marketing, O Papel do Vendedor e a sua Função dentro do Departamento de Vendas, Tipologia de Clientes.
<b>Nome e tipo da organização de ensino ou formação</b>	CEAC
<b>Datas</b>	<b>24-dezembro-1999</b>
<b>Designação de qualificação Atribuída</b>	Certificado de Formação Excel 97 Classificação: Certificado
<b>Principais disciplinas/competências profissional</b>	Disciplinas: Introdução conceitos sobre folhas de cálculo, Criação, edição e formação de folhas de cálculo, Configuração de páginas e impressão, Criação de fórmulas e utilização de funções, Elaboração de gráficos. ~
<b>Nome e tipo da organização de formação</b>	Informática (centro de formação)
<b>Datas</b>	<b>22-Setembro-1999</b>
<b>Designação de qualificação Atribuída</b>	. Operador Informática (Win 95 Office 97) Diploma Classificação: Suficiente

## Liderar Equipas Comerciais

<b>Principais disciplinas/competências profissional</b>	Disciplinas: (Win`´ 95, Office 97)
<b>Nome e tipo da organização de formação</b>	CLCC
<b>Datas</b>	<b>04 De Março a 10 de abril 1998</b>
<b>Designação de qualificação Atribuída</b>	Formação Especifica de Restaurantes Certificado Profissional
<b>Principais disciplinas/competências profissional</b>	Disciplinas: Restauração e Metodologias de serviço.
<b>Nome e tipo da organização de formação</b>	Vila Vita
<b>Datas</b>	<b>03 De fevereiro1998</b>
<b>Designação de qualificação Atribuída</b>	Sensibilização para a Certificação DO ISO 9000 e Certificação do Green Globe / ISO 14001 Classificação: Certificado

## Liderar Equipas Comerciais

<b>Principais disciplinas/competências profissional</b>	Disciplinas: ISSO 9000, ISO 14001.
<b>Nome e tipo da organização de formação</b>	Wetherby Examination Sevices
<b>Datas</b>	<b>01 De janeiro 1990 a abril de 1991</b>
<b>Designação de qualificação Atribuída</b>	Diploma Classificação: Pass
<b>Principais disciplinas/competências profissional</b>	Office Typewriting
<b>Nome e tipo da organização de ensino</b>	Hampstead secretarial college-London
<b>Datas</b>	<b>10-outubro.1990</b>
<b>Designação de qualificação Atribuída</b>	Classificação: Certificado

## Liderar Equipas Comerciais

<b>Principais disciplinas/competências profissional</b>	Disciplinas: Food&Hygiene
<b>Nome e tipo da organização de formação</b>	The institution of environmental helth Officers
<b>Datas</b>	04-março- 89
<b>Designação de qualificação Atribuída</b>	Curso de Barman Classificação: 16 valores
<b>Principais disciplinas/competências profissional</b>	Disciplinas: <b>Técnica:</b> Serviços de restaurante-bar, Formação em contexto de trabalho, Gestão e controlo, Tecnologia alimentar <b>Científica:</b> Economia, Psicologia, Matemática <b>Sócio-Cultural:</b> Português, língua estrangeira, Área de integração, Educação física, Tecnologias de informação e Comunicação Escola hoteleira e turismo do Algarve
<b>Nome e tipo da organização de ensino</b>	Escola de Hotelaria e Turismo do Algarve

## Liderar Equipas Comerciais

Nível europeu (\*)

**Inglês**  
**Francês**

<b>Compreensão</b>		<b>Conversaço</b>		<b>Escrita</b>
<b>Compreensão oral</b>	<b>Leitura</b>	<b>Interaço oral</b>	<b>Produço oral</b>	
Muito Boa	Muito Boa	Muito Boa	Muito Boa	Boa
Razoável	Razoável	Razoável	Razoável	Razoável

(\*) [Nível do Quadro Europeu Comum de Referência \(CECR\)](#)

**Aptidões e  
competências  
sociais**

Espírito de equipa  
Boa capacidade de adaptação a ambientes multiculturais  
Forte sentido de responsabilidade

**Aptidões e  
competências de  
organização**

Capacidade de liderança e de gestão  
Sentido de organização, responsável no trabalho  
Aptidão e gosto por uma aprendizagem contínua

**Aptidões e  
competências  
técnicas**

Boa capacidade de resolução de problemas  
Técnicas de Vendas  
Planeamento e organização de diferentes eventos

**Aptidões e compe-  
tências informáticas**

Domínio das principais ferramentas do Windows

Power Point	Access	Word	Dreamwever	Excel
----------------	--------	------	------------	-------

**Aptidões e competên-  
cias artísticas**

Fotografia

**Outras aptidões e  
competências**

Desporto  
*Squash*  
Futebol

**Carta de condução**

FA-162987 7 Classe B --BE

**ANEXOS  
CV**

Informação  
adicional

Informação adicional  
Colaboração em cursos de vinho e degustação.  
Iniciação à prova – Nível 1  
Escola Hoteleira Faro 2013  
Escola Hoteleira Faro 2005  
Clube da Prainha 2014)

Anexos

Anexo 1 – Certificado de habilitações (licenciatura)  
Anexo 2 – CAP (formação pedagógica inicial de formadores)  
Anexo 3 – Disciplinas (formação pedagógica inicial de formadores)  
Anexo 4 – Escanção (formação turística)  
Anexo 5 – Disciplinas (Escanção formação turística)  
Anexo 6 – Certificado de ação profissional (chefes de equipas)  
Anexo 7 – Certificado de ação profissional (ação de formação em serviço de águas)  
Anexo 8 – Certificado de ação profissional (diploma servida a rigor)  
Anexo 9 – Curso (chefe de vendas)  
Anexo 10 – Aulas como formador área dos vinhos (adega do rio)  
Anexo 11 – Vila Vita (certificado de trabalho)  
Anexo 12 – Diploma (operador informática (Win 95 Office 97)  
Anexo 13 – Certificado profissional (formação específica de Restaurantes)  
Anexo 14 – Certificado escola hoteleira (curso de barman)  
Anexo 15 – Congresso dos estudantes de Marketing  
Anexo 16 – Certificado (técnicas de restauração)  
Anexo 17 – Certificado profissional (excelência no ramo da distribuição)  
Anexo 18 – Certificado profissional (formação vendas)  
Anexo 19 – Certificado profissional (a eficácia nas vendas e resultados)  
Anexo 20 – Pex comercial (estrela regional 2009)  
Anexo 21 – Pex operacional (estrela regional 2009)

Anexo 1 – Certificado de habilitações (licenciatura)



**INUAF**  
**Instituto Superior Dom Afonso III**  
 Interesse Público Reconhecido pelo Dec.Lei 301/91

**CERTIFICADO DE HABILITAÇÕES**

Em face dos Arquivos deste Instituto, eu Patrícia Isabel Marques Cordeiro, Directora Executiva dos Serviços Académicos do mesmo, certifico, para todos os efeitos, que **João António Marques Alves Barbosa**, nascido(a) a 31-03-1967, portador(a) do **B.I. n.º 15265785**, do **Arquivo de Identificação de Faro**, filho(a) de Carlos de Jesus Alves Barbosa e de Maria Ilda de Sousa Marques Alves Barbosa, natural de Reino Unido da Grã-Bretanha e Irlanda do Norte, obteve as classificações abaixo indicadas, nas disciplinas que constituem o **Curso de Licenciatura em Gestão de Marketing e Publicidade**, autorizado pela Portaria do Ministério da Educação n.º 1074/03, de 26 de Setembro, adequado pelo Despacho n.º 8483/2008 do DGES, publicado no DR II Série, n.º 57, de 20 de Março de 2008: -----

**Ano: 1**

S1	Informática	2007-08	11	Onze Valores
S1	Inglês	2007-08	10	Dez Valores
S1	Macroeconomia	2007-08	10	Dez Valores
S1	Matemática	2007-08	10	Dez Valores
S1	Organização e Gestão de Empresas	2007-08	12	Doze Valores
S2	Atelier de Escrita Criativa	2007-08	14	Catorze Valores
S2	Inglês Técnico e Comercial	2007-08	10	Dez Valores
S2	Marketing	2007-08	16	Dezasseis Valores
S2	Métodos e Técnicas de Investigação	2007-08	15	Quinze Valores
S2	Microeconomia	2007-08	11	Onze Valores
S2	Psicologia da Comunicação	2007-08	15	Quinze Valores

**Ano: 2**

S1	Análise de Dados	2008-09	12	Doze Valores
S1	Contabilidade	2008-09	12	Doze Valores
S1	Direito Comercial e do Consumidor	2008-09	12	Doze Valores
S1	Gestão da Distribuição e Merchandising	2008-09	13	Treze Valores
S1	Marketing de Novos Produtos	2008-09	10	Dez Valores
S2	Análise Avançada de Dados	2008-09	10	Dez Valores
S2	Análise e Gestão Financeira	2008-09	10	Dez Valores
S2	Atelier de Concepção e Composição Gráfica	2008-09	12	Doze Valores
S2	Estudos de Mercado	2008-09	11	Onze Valores
S2	Marketing Turístico	2008-09	13	Treze Valores

**Ano: 3**

S1	Estágio Curricular	2009-10	14	Catorze Valores
S1	Estratégias de Comunicação	2009-10	14	Catorze Valores
S1	Marketing e Comércio Internacional	2009-10	15	Quinze Valores
S1	Política do Produto e do Preço	2009-10	15	Quinze Valores
S1	Simulador de Marketing	2009-10	16	Dezasseis Valores
S1	Web Marketing e Comércio Electrónico	2009-10	14	Catorze Valores
S2	Comportamento do Consumidor	2009-10	13	Treze Valores
S2	Estágio Curricular	2009-10	14	Catorze Valores
S2	Estratégia e Tática de Marketing e de Publicidade	2009-10	11	Onze Valores
S2	Planeamento de Meios	2009-10	12	Doze Valores
S2	Plano de Marketing	2009-10	13	Treze Valores
S2	Produção Publicitária e Meios Audiovisuais	2009-10	13	Treze Valores

Anexo 2 – CAP (formação pedagógica inicial de formadores)

**MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE SOCIAL**



**INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, IP**

**CERTIFICADO  
DE APTIDÃO PROFISSIONAL**

Decretos Regulamentares n.º 26/97, de 18 de Junho e n.º 66/94, de 18 de Novembro

Certifica-se que **JOÃO ANTÓNIO MARQUES ALVES BARBOSA** nascido em 1967.03.31, portador do Cartão Cidadão n.º 15265785-1-ZY7, possui competências pedagógicas para exercer a profissão de **FORMADOR (M/F)**, conforme as que são definidas no respectivo perfil profissional.

Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P., entidade certificadora competente ao abrigo dos Decretos Regulamentares 66/94, de 18 de Novembro e 26/97 de 18 de Junho.

Faro, 11 de Janeiro de 2011

A Delegada Regional



(Maria Fernanda Santos)

---

Certificado n.º EDF 556903/2011 DG

Válido desde 2011.01.11

## Liderar Equipas Comerciais

### Anexo 3 – Disciplinas (formação inicial de formadores)

MODALIDADE DE FORMAÇÃO:	Activos Qualificados	
AREA DE FORMAÇÃO:	149 Formação de Professores e Formadores	
PLANO CURRICULAR	HORAS	
Acolhimento	1	
Módulo 1   O formador face aos sistemas e contextos de formação	7	
Módulo 2   Simulação pedagógica inicial	12	
Módulo 3   Factores e processos de aprendizagem	6	
Módulo 4   Comunicação e animação de grupos	12	
Módulo 5   Métodos e técnicas pedagógicas	9	
Módulo 6   Objectivos pedagógicos	3	
Módulo 7   Recursos didácticos	8	
Módulo 8   Avaliação da aprendizagem	6	
Módulo 9   Plano de sessão/Planificação da formação	6	
Módulo 10   Acompanhamento e avaliação da formação	4	
Módulo 11   Simulação pedagógica final	16	
Módulo 12   Proposta de intervenção pedagógica	4	
Sessão final e encerramento	2	
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	
OBSERVAÇÕES:		

Anexo 4 – Escanção (formação turística)

## Certificado de Formação Profissional

(Decreto Regulamentar n.º 35/02, de 23 de Abril)

### O INSTITUTO DE FORMAÇÃO TURÍSTICA,

Através da

### ESCOLA DE HOTELARIA E TURISMO DO ALGARVE

Certifica que: João António Marques Alves Barbosa  
nascido(a) 31-03-1967, natural de Gran Bretaha, com  
nacionalidade Britanica, do sexo Masculino portador(a) do  
documento de Identificação N.º 702229080, emitido por  
Lisboa, em 06-10-1998, concluiu o Curso de Especialização  
Profissional de:

#### **Escanção**

Que decorreu de 19/01/04 a 30/11/04,  
em EHTA, com a duração de 300 horas.  
Tendo sido considerado APTO (A).

Faro: 18-03-2005

O Director  
  
(Manuel Faustino)

Registo N.º FCA 2328/05

Data: 09/06/05



Ministério da Economia e da Inovação  
Secretaria de Estado do Turismo



**Anexo 5 – Disciplinas (Escanção formação turística)**

**Modalidade de Formação:** Especialização Profissional

**Área de Formação:** 811 - Hotelaria

**Saída Profissional:** Escanção

**Plano Curricular:**

Componentes de Formação	CH
<b>DISCIPLINAS</b>	
Composição de Bar e Outras Bebidas	30
Enologia	60
Provas Organolépticas	90
Supervisão e Coordenação de Equipas	30
Técnica Hoteleira	30
Teoria e Prática de Serviço de Vinhos	60

Anexo 6 – Certificado de ação profissional (chefes de equipas)



## Certificado de Formação Profissional

Certifica-se que João António Marques Alves Barbosa natural de Portimão nascido em 31/03/1968, com N.º de Identificação Civil 10265785 válido até 08/06/2015, concluiu com aproveitamento o curso de Formação Profissional de Planeamento Comercial para Chefes de Vendas, em 21/03/2014, com a duração de 8:00 horas.

Unidades de Formação/Módulos/Outras Designações	Horas (hh:mm)	Classificação
Planeamento da actividade comercial	4:00	-
Coaching de Equipa de Vendas	4:00	-

, 27 de Setembro de 2014

O(A) Responsável pelo curso (A) Edom Leça Consultores, Lda.

(Assinatura e selo branco ou carimbo da entidade formadora)

Certificado n.º 182/2014 de acordo com o modelo publicado na Portaria n.º 474/2010

Anexo 7 – Certificado de ação profissional (serviço de águas)

Acção de Formação  
em Serviço de Águas

com o sommelier Manuel Moreira



*certificado de participação*

Certifica-se que

---

participou na **Acção de Formação em Serviço de Águas**,  
que decorreu no Hotel Brisa Sol, no dia 7 de junho de 2013,  
promovida pela **Água das Pedras**.



Anexo 8 – Certificado de ação profissional (servida a rigor)



**Anexo 9 – Curso (chefe de vendas)**



DIV 105034  
Exmo Senhor  
JOAO ANTONIO M ALVES BARBOSA  
SITIO ALFARROBEIRA, APARTADO 51  
8100221 LOULÉ

Assunto: Envio de Certificado

Lisboa, 24 de Janeiro de 2005

Estimado, JOAO ANTONIO M

Os meus cumprimentos.

É com a maior satisfação que junto lhe envio o Certificado que solicitou.  
Com renovados votos do maior êxito, o Centro de Estudos e eu próprio ficamos ao seu dispor para colaborarmos na futura ampliação dos seus conhecimentos.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Emanuel Águas', with a long horizontal flourish underneath.

EMANUEL ÁGUAS  
Coordenador

Dep.

de

Ensino

Anexo 10 – Aulas como formador área dos vinhos (adega do rio)



**Cursos de Vinho e Degustação  
Iniciação à Prova – Nível I**

**Tavira, 19 de Dezembro de 2002  
Ex.mo (s) Senhores**

**A Adega do Rio, Prova de vinhos Lda. , vai organizar no próximo mês de Janeiro um curso de vinho e degustação com o seguinte programa e respectivas datas:**

❖ **Nível I - 20, 21, 22, 23 e 24 de Janeiro de 2003**

**Características do curso: Iniciação à prova, orientado pelo enólogo João Mendes**

**Outros formadores: Escanção - João Barbosa**


**Enólogo - Eng. João Mendes**

**No dia 24 de Janeiro, às 21.15 decorrerá o jantar final do curso, onde serão provados alguns dos melhores vinhos das principais regiões vitivinícolas portuguesas.**

<b>Orientação - Enólogo João Mendes</b>
<b>Data: 20, 21, 22, 23 e 24 de Janeiro de 2003</b>
<b>Horário: 19:00 às 21:00</b>
<b>Programa do curso</b>
<b>1. Viticultura e vinificação e prova de vinhos Espumantes</b>
<b>2. Vinificação e prova de vinhos – Vinhos Brancos</b>
<b>3. Vinificação e prova de vinhos – Vinhos Tintos</b>
<b>4. Vinificação e prova de vinhos – Vinhos generosos</b>
<b>5. O gosto do vinho</b>
<b>Preço: € 175 p / pessoa, inclui 10 horas de Formação e o Jantar do curso.(IVA incl.)</b>
<b>Condições de pagamento: 50% com a reserva. Número limitado de inscrições</b>
<b>Local - Adega do Rio – Rua dos Pelames, 11 8800 – 411 Tavira</b>

**Curso de Vinho e Degustação** – 20, 21, 22, 23 e 24 de Janeiro de 2003 – Das 19.00 às 21.00  
Jantar final – dia 24 de Janeiro às 21.30 horas - Restaurante Adega do Rio - Tavira

Anexo 11 – Vila Vita (certificado de trabalho)

  
**VILA VITA**  
PARC  
\*\*\*\*\*

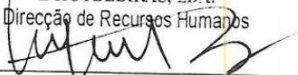
**DECLARAÇÃO**


**VILA VITA PORTUGAL - Actividades Turísticas e Hoteleiras Lda.,**  
**Pessoa Colectiva N° 502157909, com sede em Alporchinhos - 8400 Lagoa, declara para**  
**efeitos de ser presente na Nova Rede que o Exmo. Sr. JOÃO ANTÓNIO MARQUES**  
**ALVES BARBOSA , é nosso funcionário desde o dia 01 de Maio de 2000 desempenhando**  
**funções de ESCANÇÃO .**

Mais informamos, que o referida funcionário auferе mensalmente a seguinte remuneração:  
- Vencimento : 148.000\$00

Por ser verdade e ter sido pedida se passa a presente declaração que vai assinada e  
autenticada com o carimbo em uso nesta empresa.

Data, 20 de Outubro 2000

**VILA VITA**  
**ACTIVIDADES TURÍSTICAS**  
**E HOTELEIRAS, LDA.**  
Direcção de Recursos Humanos  
  
\_\_\_\_\_  
**Duval Pestana**  
Director

  
**VILA VITA PARC**  
Apartado 196 • P - 8365-911 Armação de Pera • Algarve-Portugal  
Telefone 282 31 01 00 • Telefax 282 31 53 33  
Conta Bancária: Banco Espírito Santo • Armação de Pera  
NIB. 000702480013070001831  
Member of  
*The Leading Hotels of the World®*

Anexo 12 – Diploma (operador informática (Win 95 Office 97))



**CLCC** Centro de Linguas,  
Cultura e Comunicação

# Diploma

Faz-se saber que **João António Marques Alves Barbosa**  
natural da freguesia de Margate Inglaterra concelho de Margate Inglaterra  
filho de Carlos Jesus Alves Barbosa e de Maria Ilda Sousa A. Barbosa  
Titular do Bilhete de Identidade N.º 26150 emitido em 04.01.1996  
pelo arquivo de identificação de Lisboa, concluiu nesta  
Escola o Curso de **Operador Informática(Win'95,Office'97) 55 Horas**  
Com a classificação final de SUFICIENTE

Portimão, **22.09.1999**



O Director  
Wilhelm Josef Spang

O Formador  
Carlos Jorge Vieira Tapadinhas

CURSO RECONHECIDO PELO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - ARTIGO 18 DO DECRETO-LEI Nº 3/87 DE 3 DE JANEIRO

Anexo 13 – Certificado profissional (especifica de Restaurantes)



Anexo 14 – Certificado escola hoteleira (curso de barman)

SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO  
INSTITUTO NACIONAL DE FORMAÇÃO TURÍSTICA



*Escola de Hotelaria e Turismo do Algarve*

*Certificado*

JOAO ANTONIO M. ALVES BARBOSA

*frequentou com aproveitamento o curso de Aperfeiçoamento de Barman de 2a. na Sec  
ção de Portimão, no Ano Lectivo 1988/89 tendo concluído com média final de 16 valores.*

*Faro*, 89-03-04

*O Director*

Anexo 15 – Congresso dos estudantes de Marketing



**apppm**  
ASSOCIAÇÃO  
PORTUGUESA  
DOS PROFISSIONAIS  
DE MARKETING

## CERTIFICADO

Certifica-se que

*João Bousosa*

Esteve presente no Congresso dos Estudantes de Marketing e Comunicação, evento integrado na IX Semana Nacional do Marketing, realizado no dia 31 de Outubro de 2007, no Centro de Congressos do Estoril.

Lisboa, 31 de Outubro de 2007

*Carlos Manuel de Oliveira*

Carlos Manuel de Oliveira  
Presidente, APPM

Sponsors Oficiais APPM

Media e Relações Públicas  Agência de Comunicação 

Patrocinadores da Semana Nacional do Marketing

**DISRUPTION POINT**

**SEMANA NACIONAL DO MARKETING**

Anexo 16 – Certificado (técnicas de restauração)

<h1>Certificado</h1>	 <p>VILA VITA PARC ★ ★ ★ ★ ★</p>	
<p>Exmo. Senhor João António Marques Alves Barbosa Frequentou a acção de Formação de Técnicas de Restaurante</p>		
<p>de 18 de Janeiro de 1999 a 30 de Janeiro de 1999 no Hotel Vila Vita Parc.</p>		
<p>Para o testemunhar, se emite o presente certificado.</p>		
<p>Armação de Pêra, 01 de Fevereiro de 1999</p>		
 <p>Luís de Camões Director Geral</p>	 <p>Jorge Mesquita Director Recursos Humanos e Pessoal</p>	

**Anexo 17 – Certificado profissional (excelência na distribuição)**



Edifício Zarco - Rua Gonçalves Zarco, 1129 - Loja 5  
4450-685 Leça da Palmeira  
Telet. 22.996.74.84 / Fax: 22.996.40.12  
E-mail: edom-geral@mail.telepac.pt  
http://www.edom.pt  
Contribuinte N.º 506 815 625

**CERTIFICADO DE FREQUÊNCIA DE  
FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

(Decreto Regulamentar 35/2002 de 23 de Abril)

Certifica-se que

**João António Marques Alves Barbosa**

natural da Grã-Bretanha, nascido a 31-03-1967, de nacionalidade Britânica, do Sexo masculino, portador do Cartão de Residência nº702229080, emitido pelo Arquivo de Lisboa, em 06-10-1998, frequentou o curso de Formação Profissional:

**EXCELÊNCIA NO RAMO DA DISTRIBUIÇÃO**



em 05 de Janeiro de 2005, com a duração de 8 horas.

Leça da Palmeira, 15 de Fevereiro de 2005

Certificado nº 45/2005



Cristina Sá



FOR:113/01

Anexo 18 – Certificado profissional (formação de vendas)

## CERTIFICADO DE FREQUÊNCIA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Modalidade: Formação Aperfeiçoamento

Área de Formação: 341.01 - Vendas

**Objectivos:** Conhecer os métodos e meios de que uma empresa dispõe para promover comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objectivos; Conhecer a função comercial e de marketing, e a sua aplicação nas organizações; Definir os elementos de trabalho mais importantes na função comercial; Conhecer as obrigações legais que a actividade comercial / armazenamento exige; Conhecer os instrumentos de gestão de força de vendas: objectivos, estratégia, estruturação, dimensão, sistemas de remuneração, formação e avaliação de desempenho

Plano Curricular:

Módulos	Horas
Competências e Estratégias	1
Função Comercial e Marketing	2
Instrumentos de Gestão e suas Metodologias	2
Obrigações Legais	2
Recursos Humanos	1
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>

Formador(es): Cristina Sá

Observações:



Anexo 19 – Diploma de frequência de formação profissional

## CERTIFICADO DE FREQUÊNCIA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Modalidade: Formação de Aperfeiçoamento

Área de Formação: 999

Competências Adquiridas: Predisposição para a mudança e para que actuarem como agentes dessa mudança.  
Focalização cada vez mais para a eficácia e resultados.

Objectivos:

- Que todos na UNICER somos vendedores e portanto agentes de adaptação do negócio ao consumidor.
- Que os quadros e equipas comerciais se focalizem cada vez mais na eficácia e resultados e portanto no fundamental.
- Que as chefias comerciais e portanto de terreno, sejam cada vez mais capazes de veicular esta atitude aos seus vendedores através do seu exemplo.

Plano Curricular:

	Módulos	Horas
I.	A UNICER 2006 e os desafios do futuro.	1
II.	A chefia comercial como agente de mudança.	2
III.	O modelo de gestão e segmentação.	2
IV.	A avaliação do cliente como passo prévio a qualquer proposta de venda.	2
V.	A eficácia comercial da chefia.	2
VI.	A eficácia e a actuação do gestor.	2
VII.	O coaching a vendedores.	3

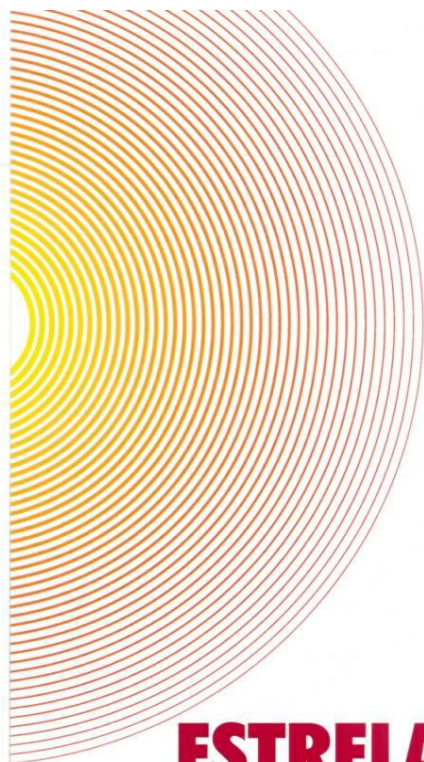
Formador: José Manuel Robalo

Observações: -----



**prime**  
Programa de Incentivos à  
Modernização da Economia

**Anexo 20 – Pex comercial (estrela regional 2009)**



**ESTRELA COMERCIAL 2009**  
ALGARVE E BAIXO ALENTEJO

A Unicer reconhece o Gestor de Mercado JOÃO BARBOSA por ter contribuído para o sucesso do Distribuidor REFRISETE no Programa de Excelência 2008, tendo este conquistado o título de Estrela Comercial 2009 da região Algarve e Baixo Alentejo, com a pontuação 85,82%.

*Alina*  
\_\_\_\_\_

administração



**Anexo 21 – Pex operacional (estrela regional 2009)**



# **ESTRELA OPERACIONAL 2009**

## ALGARVE E BAIXO ALENTEJO

A Unicer reconhece o Gestor de Mercado JOÃO BARBOSA por ter contribuído para o sucesso do Distribuidor REFRISETE no Programa de Excelência 2008, tendo este conquistado o título de Estrela Operacional 2009 da região Algarve e Baixo Alentejo, com a pontuação 92,9%.

## Conclusão

Importa fazer uma reflexão ao trabalho desenvolvido. A articulação entre a revisão de literatura e a experiência profissional contribuiu para o aprofundamento de conceitos e metodologias de trabalho que, na prática, o candidato já adaptou nas suas funções laborais. O processo de consciencialização teórica que a primeira parte viabilizou é, sem dúvida, uma mais-valia intelectual e um ganho substancial para as equipas que o candidato integra e, por conseguinte, um ganho qualitativo e competitivo para a sua entidade empregadora.

Durante o enquadramento teórico abordou-se o tema mudança várias vezes. Não é diferente na Unicer. A mudança tem sido imposta de fora para dentro da organização pelo avanço tecnológico e pelo processo de globalização que determinam novas formas de liderar e motivar as pessoas para produzirem cada vez mais e melhor. Com o cliente cada vez mais exigente nunca foi tão premente interação humana para se obter resultado exigido pelas organizações. Os profissionais necessitam responder atempadamente às novas questões que são exigidas pelo mercado. Pode-se afirmar que dentro deste contexto a economia está baseada em conhecimento. E este conhecimento vem das pessoas, que são o seu principal capital. Além disso, as organizações estão à procura cada vez mais da interação humana e enfatizam a relevância do líder neste processo.

Neste caso concreto, a mudança pode ser observada a diferentes níveis: a) de dentro para fora, isto é, a iniciativa de mudar partiu do colaborador de forma a potenciar o seu desempenho com repercussões na competitividade da empresa; b) num plano interinstitucional, em que através da modalidade da formação avançada, a instituição universitária e a organização empresarial não só colaboraram formalmente, como abriram espaço ao diálogo, à atualização e à transferência de saberes.

Neste campo, cumpre dizer que é fundamental que as organizações empresariais estejam conscientes da mais-valia que a atualização dos conhecimentos representa quer para a valorização socioprofissional dos seus recursos humanos quer para o seu posicionamento competitivo no mercado, devendo prevê-la como um investimento e menos como um custo. Pensamos que a Universidade poderá também aí desempenhar um papel estratégico, nomeadamente, através de conselhos consultivos onde estejam representados os agentes económicos

regionais, fomentando o diálogo regular e próximo entre ambos.

No que ao perfil específico do líder concerne, conclui-se que o seu papel de mediador entre os interesses da organização e os da equipa de trabalho é crucial um ambiente favorável à evolução de toda a estrutura. Independente do seu próprio estilo, ser líder implica envolvimento diário com a sua equipa de trabalho, diálogo constante, escuta ativa e promoção de um ambiente harmonioso e facilitador, mas exigente: condições fundamentais para quem quer ser um verdadeiro “líder em tempo de mudanças”.

Em síntese, o perfil do Gestor de mercado como líder deverá ter uma forte capacidade de comunicação, espírito empreendedor e persistência. No contexto descrito no capítulo II, a diversidade de assuntos a tratar é tão ampla que é importante ser sistemático e organizado, perspicaz e atento. Só desta forma conseguir-se-á manter as pessoas envolvidas e focadas. Tendo o distribuidor uma equipa de vendas com muitos elementos, na adoção de um estilo de liderança, o Gestor de mercado deverá optar por um estilo democrático conforme descreve o autor Chiavenato (2000: 138), “o líder democrático tende a tomar decisões através do consenso de grupo incentiva a participação de todos, delega autoridade e utiliza feedback”.

Assim, a reflexão teórica e a prática profissional habilitam-nos a defender a importância da abordagem científica às questões da liderança e da motivação como cruciais para a formação integral de um gestor. O perfil académico deste profissional deverá não perder de vista o relevo da interação humana e da resolução de conflitos que são parte integrante e permanente do exercício de funções, assim como uma preparação que contemple a consciencialização do profissional-gestor para os altos níveis de resistência ao *stress* e à frustração que é necessário possuir ou desenvolver, pois, o equilíbrio desejável entre as dimensões humana e financeira é cada vez mais um processo complexo e exigente numa sociedade globalizada, mas nem sempre equilibrada.

## Referências bibliográficas

- Adair, J. (1986) *Effective Teambuilding*, Pan Books, Londres, UK, Harper Collins (HC).
- Bales, R. F. (1970) *Personality and Interpersonal Behavior*, Nova York, Estados Unidos da América, Holt, Rinehart & Winston.
- Bernadinho, R R (2006) *Transformando Suor em Ouro*, Rio de Janeiro, Sextante.
- Brito C.M, e Roxo V. F. (2009) *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*, Lisboa, 12 Edição Dom Quixote
- Cavalcanti, V. L. Carpilovsky, M., Lund, M. & Lago R. A. (2005) *Liderança e Motivação* Rio de Janeiro, Editora FGV.
- Chandler, S. & Richardson, S. (2008) *100 Maneiras de Motivar as Pessoas*. Rio de Janeiro, Sextante.
- Chelladurai, P. (1993). *Leadership*. In R. Singer, & L. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology* Nova York, Estados Unidos da América, Macmillan.
- Chiavenato, I., (2005) *Gerir Pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed.
- Chiavenato, I. (2004) *Gerir pessoas*, 5.<sup>a</sup> Ed., Rio de Janeiro, Elsevier.
- Chiavenato, I (2000) *Gestão de Pessoas, novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro, 2<sup>a</sup> Edição Campus.
- Chiavenato, I. (1999) *Administração nos novos tempos*, Rio de Janeiro, 2<sup>a</sup> Edição Campus.
- Cunha, M- P., Rego, A. e Figueiredo J. C. (2013) *Lidere como um Líder: Os 12 Trabalhos do Executivo*, Lisboa, Edições Sílabo Lda.
- Devillard, O. (2001) *A Dinâmica Das Equipas*, Lisboa, Bertrand Editora. .
- Filion, L. J. (1999) *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*, *Revista de Administração*, São Paulo, v.34, n.2, 05-28.
- Flider, F. E. (1971) "The culture assimilator: na approach to across cultural training", In AA.vv, *Journal of Applied Psychology*, N.º 55, p. 95-103
- Gaudêncio, P. (2009) *Para se Tornar um Verdadeiro Líder*, 2<sup>a</sup> edição. São Paulo Superdicas.
- Hunter, J. C. (2004) *O Monge e o Executivo: Uma História Sobre a Essência da Liderança*, 17<sup>o</sup> edição, Rio Janeiro Sextante.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (2001) *The Discipline of Teams*, Nova York, Estados Unidos da América, John Wiley e Sons.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1999) *The Wisdom of Team*, Nova York, Estados Unidos da América, Senior, B. & Swailes.

## Liderar Equipas Comerciais

- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2006) *Comportamento organizacional* 2.<sup>a</sup> ed, São Paulo, Brasil Mcgrawhill.
- Lama, D (2001) *O Livro de Dias*, Rio de Janeiro Sextante.
- Levek, A. R. H. Cunha & Malschitzky N., (2002) *Liderança: Gestão do Capital Humano*, Curitiba.
- Maxwell, J. C. (2008) *O Livro De Ouro Da Liderança*, Rio de Janeiro: Brasil, Thomas Nelson.
- Meignant, A. (2003) *A Gestão da Formação*, Publicações Lisboa Dom Quixote.
- Neves, J., Garrido, M. e Simões, E. (2006) *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais*, Lisboa Edições Sílabo.
- EDOM (2014), *Programa de excelência (Pex)*. Documento de uso interno.
- Reis, A. M. V, Tonet, H., Becker JR., L. C. & Costa, M. E. B., (2005) *Desenvolvimento de Equipes*, Rio de Janeiro, Editora FGV.
- Robbins, S. (1999) *O Comportamento Organizacional*, Rio de Janeiro Livros Técnicos e Científicos.
- Rocha, E. P. & Salles, J. A. A. (2005) *Competências e a Gestão de pessoas*. Reacre – Revista Administração CREUPI, 5, 35-43.
- Santos, J. M. (2008) *O Formador Moderado e a Organização Formadora*, Coimbra, Almedina.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993) *Competence at work: models for superior performance*, New York, Estados Unidos da América, , John Wiley & Sons, Inc.
- Silva, W. R. & Rodrigues, C. M. C., (2007) *Motivação nas Organizações*, São Paulo, Altas.
- Stagl, K. C. & Salas, E. E. (2007). *Best practices in team leadership: what team leaders do to facilitate team effectiveness*, San Francisco, Estados Unidos da América, Jossey Bass.
- Vergara, S. C., (2004), *Gestão de Pessoas: Introdução à teoria geral da administração*. 4<sup>a</sup> Edição, Elsevier, São Paulo, Ed. Campus.
- Vergara, S. C. (2003) *Gestão de pessoas*, 3<sup>a</sup> ed., São Paulo, Ed. Atlas.

### **Sites consultados:**

Associação Portuguesa dos Produtores de Cerveja disponível através do site:

<http://www.apcv.pt/apcv.php> [Acedido a 28 de novembro de 2014].

Christy, F. (2006) Os Segredos da Motivação, disponível através do site:

[http://www.secth.com.br/imagens/editor/ebook/os\\_segredos\\_da\\_motivacao.df](http://www.secth.com.br/imagens/editor/ebook/os_segredos_da_motivacao.df)  
[Acedido a 15 jul. 2014].

Crisóstomo, I. (2010) A motivação como ferramenta de crescimento, disponível através do site:

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-motivacao-como-ferramenta-de-crescimento/22535/> [Acedido a 24 out. 2014].

Ernest & Young, (2010) Relatório mercado das cervejas Europeu, disponível através do site:

[www.mercadocomum.com](http://www.mercadocomum.com) [Acedido a 11 de novembro 2014].

Europass (2012), disponível através do site:

<http://europass.cedefop.europa.eu/pt/home>, [Acedido a 29 de janeiro 2014].

Nielsen (2014) quotas de mercado cervejas, disponível através do site:

[www.nielsen.com/pt/pt.html](http://www.nielsen.com/pt/pt.html) [Acedido a 01 de novembro 2014].

Soc. Central de Cervejas, disponível

[www.centralcervejas.pt/](http://www.centralcervejas.pt/) [Acedido a 7 de novembro de 2014].

Unicer Bebidas de Portugal S.A disponível através do site:

[www.unicer.pt](http://www.unicer.pt) [Acedido a 10 de dezembro 2014].

Unicer Bebidas de Portugal S.A disponível através do site:

[www.superbock.pt](http://www.superbock.pt) [Acedido a 12 de dezembro 2014].

## Liderar Equipas Comerciais

Unicer Bebidas de Portugal S.A disponível através do site:

[www.aguadaspedras.com](http://www.aguadaspedras.com) [Acedido a 13 de dezembro 2014].

Unicer Bebidas de Portugal S.A disponível através do site:

[www.vitalis-pt](http://www.vitalis-pt) [Acedido a 13 de setembro 2014].

Unicer Bebidas de Portugal S.A disponível através do site:

[www.unicer.pt](http://www.unicer.pt) [Acedido a 01 de janeiro 2015].

Vidago Palace Golfe disponível através do site:

[www.vidagopalace.com](http://www.vidagopalace.com) [Acedido a 12 de setembro 2014].

Vitor Toss Consultor de Marketing disponível através do site:

[www.portalbrasil.net/](http://www.portalbrasil.net/) [Acedido a 12 de setembro 2014].

Voigtlaender VII Convibra Congresso Virtual Brasileiro disponível através do site:

[www.convibra.com.br](http://www.convibra.com.br) [Acedido a 28 de dezembro 2014].

### **Legislação consultada:**

Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 278/2009, de 2 de Outubro, *Diário da República n.º 192 – I Série*, Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações, Lisboa.

Lei n.º 2/2007, de 15 de Janeiro, *Diário da República* 10 - I Série, Assembleia da República, Lisboa.

Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro, alterada e republicada pela Lei n.º 5-N/2002, de 11 de Janeiro, *Diário da República* n.º 9 -I Série A, Assembleia da República, Lisboa.

**ANEXOS**

**RAP**

- Anexo 1 – Orçamento de compras do distribuidor.
- Anexo 2 – PEX Comercial boas práticas (Objetivos de compras do distribuidor)
- Anexos Anexo 3 – PEX Comercial boas práticas (Identificação e registo dos Pontos Venda)  
“2 folhas”
- Anexo 4 – PEX Comercial boas práticas (Segmentação Tipo) “4 folhas”.
- Anexo 5 – PEX Comercial boas práticas (Segmentação Potencial) “2 folhas”
- Anexo 6 – PEX Comercial boas práticas (Estratégia Comercial)
- Anexo 7 – PEX Comercial boas práticas (Cobertura do Mercado) “2 folhas”
- Anexo 8 – PEX Comercial boas práticas (Positividade)
- Anexo 9 – PEX Comercial boas práticas (Efetividade)
- Anexo 10 – PEX Comercial boas práticas (Saldos de Clientes) “2 folhas”.
- Anexo 11 – PEX Comercial boas práticas (Plano de Trabalho) “2 folhas”
- Anexo 12 – PEX Comercial boas práticas (Gestor Comercial)
- Anexo 13 – PEX Comercial boas práticas (Chefe de vendas) “3 folhas”
- Anexo 14 – PEX Comercial boas práticas (Vendedores) “2 folhas”
- Anexo 15 – PEX Comercial boas práticas (Sala de Vendas)
- Anexo 16 – PEX Comercial boas práticas (Frota de Vendas) “2 folhas”
- Anexo 17 – PEX Comercial boas práticas (Mobilidade de informação)

# Liderar Equipas Comerciais

## Anexo 1 – Orçamento de compras do distribuidor

ESTAB. TEÓFILO FONTAINHAS NETO, S.A.															Orçamento 2014														
ESTAB. TEÓFILO FONTAINHAS NETO, S.A.															ESTAB. TEÓFILO FONTAINHAS NETO, S.A.														
Código cliente: 200579 Área: ALGARVE + BAIXO ALENTEJO															Gestor de Área: JOÃO COSTA Gestor de Resid: ÉLIA CAMPOS Gestor de Mercado:														
PRODUTOS	JAN	FEV	MAR	1º TRIM	ABR	MAI	JUN	2º TRIM	JUL	AGO	SET	3º TRIM	OUT	NOV	DEZ	4º TRIM	TOTAL 2012												
1664	13	22	31	67	33	61	76	176	52	14	64	230	49	16	18	33	556												
Carlsberg	3.152	4.805	6.707	14.663	8.315	12.956	15.543	36.814	17.517	18.218	12.871	48.605	10.658	3.636	4.490	18.784	118.866												
Cheers Branca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
Cheers Preta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
Cheers Radler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
Cristal Branca	12.184	18.387	24.709	55.281	29.652	46.116	54.873	130.641	64.226	64.856	47.055	176.137	36.704	13.598	17.142	67.442	429.502												
Cristal Preta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
DOUBLE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
SB Abadia Gourmet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
SB sem Alcool Preta	34	52	79	164	102	165	202	489	221	224	164	609	137	40	49	226	1.469												
SSBA Limão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
Super Bock Abadia	16	25	34	75	47	76	95	217	110	116	75	301	60	19	23	101	694												
SB Seleção 1927	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
Super Bock Classic	10	16	22	48	28	45	52	125	60	60	44	164	37	12	15	64	481												
Super Bock Green	44	65	88	197	114	172	202	488	228	246	176	650	142	48	61	252	1.587												
Super Bock Original	85.775	133.931	186.868	406.574	243.957	385.285	468.981	1.098.222	524.418	546.316	379.647	1.450.380	314.215	101.107	123.066	538.389	3.493.565												
Super Bock sem Alcool	687	1.053	1.469	3.209	1.835	2.896	3.443	8.165	3.901	4.037	2.872	10.810	2.341	798	983	4.122	26.308												
Suror Bock Stout	1.813	2.797	4.006	8.815	5.007	7.873	9.460	22.340	10.889	11.464	7.919	30.291	6.438	2.127	2.812	11.176	72.422												
<b>TOTAL CERVEJAS</b>	<b>103.728</b>	<b>161.154</b>	<b>224.014</b>	<b>488.894</b>	<b>289.895</b>	<b>455.635</b>	<b>552.928</b>	<b>1.297.657</b>	<b>621.852</b>	<b>645.639</b>	<b>450.887</b>	<b>1.718.178</b>	<b>370.779</b>	<b>121.400</b>	<b>148.460</b>	<b>640.838</b>	<b>4.145.368</b>												
Risumo	652	954	1.238	2.844	2.217	3.057	3.514	8.788	6.188	5.626	2.521	14.336	2.081	929	998	4.008	29.976												
Frutas	76	357	492	915	1.259	2.289	4.242	7.791	7.254	5.760	2.096	15.191	1.483	218	262	1.962	25.799												
Frutas	2.460	3.537	4.754	10.751	6.481	11.775	13.646	33.903	25.312	22.510	9.790	57.612	7.768	3.360	3.667	14.796	117.062												
Quarandá Brasil	138	208	277	623	499	742	864	2.105	1.769	1.479	625	3.873	435	183	205	823	7.424												
Rical	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
Snappy Água Tônica	128	183	246	557	467	635	789	1.882	1.391	1.216	553	3.160	498	177	188	804	6.413												
Snappy Cola	1.202	1.820	2.363	5.385	4.345	5.936	7.216	17.497	12.786	11.415	4.924	29.125	4.030	1.703	1.822	7.555	59.661												
Snappy Ginger Ale	23	32	50	105	89	125	148	363	272	242	107	620	80	32	35	147	1.236												
Snappy Lima-Limão	1.193	1.826	2.451	5.470	4.419	6.162	7.452	18.033	13.053	11.713	5.090	29.846	4.071	1.205	1.835	7.612	60.962												
<b>TOTAL REFRIGERANTES</b>	<b>5.872</b>	<b>8.918</b>	<b>11.861</b>	<b>26.651</b>	<b>21.777</b>	<b>30.722</b>	<b>37.872</b>	<b>90.372</b>	<b>68.027</b>	<b>59.981</b>	<b>25.895</b>	<b>153.704</b>	<b>20.388</b>	<b>8.307</b>	<b>9.911</b>	<b>37.707</b>	<b>308.433</b>												
Caramulo	5.941	9.038	15.514	30.491	18.997	25.075	27.282	71.354	47.141	47.015	27.765	121.920	22.086	6.933	7.088	38.088	259.851												
Vitalis	25.151	52.024	68.736	175.911	109.792	143.860	154.331	407.972	265.499	258.898	198.086	652.273	128.415	40.555	41.311	206.381	1.474.537												
<b>TOTAL ÁGUAS LISAS</b>	<b>41.692</b>	<b>81.969</b>	<b>104.249</b>	<b>206.401</b>	<b>128.789</b>	<b>168.935</b>	<b>181.613</b>	<b>478.327</b>	<b>312.649</b>	<b>305.713</b>	<b>183.850</b>	<b>634.193</b>	<b>144.500</b>	<b>47.437</b>	<b>48.398</b>	<b>244.467</b>	<b>1.724.358</b>												
Melgaço	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
Pedras Sabores	241	340	600	1.181	555	765	833	2.154	1.274	1.773	1.193	4.239	965	450	712	2.147	9.721												
Pedras Sabores	4.161	5.774	10.446	20.332	9.480	13.628	14.189	37.299	21.963	30.113	20.641	72.717	15.996	7.524	12.535	36.055	166.451												
Vidago	68	109	150	328	145	197	201	543	311	403	293	1.008	224	129	221	573	2.451												
<b>TOTAL ÁGUAS GÁS</b>	<b>4.471</b>	<b>6.223</b>	<b>11.196</b>	<b>21.890</b>	<b>10.180</b>	<b>14.591</b>	<b>15.224</b>	<b>39.994</b>	<b>23.548</b>	<b>32.289</b>	<b>22.127</b>	<b>77.964</b>	<b>17.205</b>	<b>8.103</b>	<b>13.467</b>	<b>38.775</b>	<b>178.624</b>												
Somersby	838	2.389	4.524	7.750	4.521	25.551	29.255	59.720	35.683	37.488	14.200	83.071	11.170	2.062	2.005	16.836	171.888												
<b>TOTAL SIDRA</b>	<b>838</b>	<b>2.389</b>	<b>4.524</b>	<b>7.750</b>	<b>4.521</b>	<b>25.551</b>	<b>29.255</b>	<b>59.720</b>	<b>35.683</b>	<b>37.488</b>	<b>14.200</b>	<b>83.071</b>	<b>11.170</b>	<b>2.062</b>	<b>2.005</b>	<b>16.836</b>	<b>171.888</b>												
Sangria	1.189	1.768	2.498	5.455	3.204	5.147	5.347	13.698	6.468	6.550	3.778	16.797	3.761	147	374	4.281	40.231												
Vini	3.071	4.854	6.673	14.599	8.923	15.101	16.585	40.608	19.681	19.082	10.983	49.747	10.407	383	1.034	11.824	116.778												
<b>TOTAL VINHO À PRESSÃO</b>	<b>4.259</b>	<b>6.622</b>	<b>9.172</b>	<b>20.053</b>	<b>12.127</b>	<b>20.248</b>	<b>21.932</b>	<b>54.306</b>	<b>28.150</b>	<b>25.532</b>	<b>14.762</b>	<b>68.544</b>	<b>14.167</b>	<b>530</b>	<b>1.408</b>	<b>16.105</b>	<b>157.069</b>												
APS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
Campanha da Vinha	19	108	59	96	80	64	166	310	126	255	93	474	9	7	8	25	905												
Monte Sacro	733	1.098	1.572	3.403	1.474	1.814	2.135	5.423	2.486	3.148	2.076	7.710	1.214	2.001	1.077	3.492	20.029												
Planura	77	101	217	395	214	223	331	769	322	451	274	1.047	79	84	76	240	2.450												
Porta Nova	24	27	71	122	104	81	215	399	178	308	129	616	12	10	11	33	1.170												
Quinta do Minho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
Tulipa	1	1	3	5	2	3	3	8	2	5	2	10	0	1	1	2	25												
Vinha das Garças	36	51	89	177	115	104	182	401	173	254	149	576	40	35	28	103	1.257												
Vinha de Mazouco	16	18	37	71	37	38	46	121	39	72	40	152	10	14	12	36	380												
<b>TOTAL VINHO ENGARRAFADO</b>	<b>966</b>	<b>1.315</b>	<b>2.048</b>	<b>4.269</b>	<b>2.026</b>	<b>2.327</b>	<b>3.078</b>	<b>7.432</b>	<b>3.326</b>	<b>4.493</b>	<b>2.765</b>	<b>10.585</b>	<b>1.365</b>	<b>1.351</b>	<b>1.214</b>	<b>3.931</b>	<b>26.216</b>												
<b>TOTAL</b>	<b>161.164</b>	<b>247.881</b>	<b>367.063</b>	<b>775.988</b>	<b>468.905</b>	<b>718.008</b>	<b>841.905</b>	<b>2.028.818</b>	<b>1.091.916</b>	<b>1.111.236</b>	<b>716.986</b>	<b>2.919.238</b>	<b>584.074</b>	<b>189.341</b>	<b>224.545</b>	<b>997.960</b>	<b>6.721.925</b>												

Ciente

Gestor de Mercado

Gestor de Área

Direção de Vendas

## Anexo 2 – PEX Comercial (objectivos de compras do distribuidor)

### Boas Práticas

#### [COM211] São atingidos os objectivos de compras à Unicer?

Tal como referido no Contrato de Distribuição. O documento de objectivos é assinado por ambas as partes e tem 2 vias, uma na posse do Distribuidor, outra da Unicer.

Estes objectivos devem ser atingidos pelo total de litros em cada um dos MESES, TRIMESTRES e ANO subdivididos por família de produtos.

Os objectivos de volume devem ser estabelecidos por sub-marca. Os de facturação devem ser estabelecidos por sub-família.

As famílias de produtos a considerar, bem como a sua forma de agrupamento, estão discriminadas no capítulo de Pontuação.

#### [COM212] Os Objectivos de Vendas ao Mercado por família são atingidos e comprovados pela facturação do Distribuidor na sua Zona?

Aqui falamos de definição e atingimento de Objectivos de Vendas ao Mercado Retalhista ou "Objectivos de Vendas à Rua". Entende-se por Vendas ao Mercado as vendas feitas pela equipa de Vendedores do Distribuidor ao mercado retalhista, que resultam do esforço e da prestação dos Vendedores na sua rota. Não são consideradas vendas de Armazém, vendas a Grossistas, a Revendedores ou outros operadores de Mercado.

Estes objectivos devem ser definidos entre o Distribuidor e o Gestor de Mercado Unicer e validados pelo Gestor de Área Unicer. Devem ser divididos por mês, por Vendedor e por sub-marca de produtos Unicer. Os objectivos apresentados devem ter sempre comparação com o real do ano anterior e reflectir crescimentos coerentes (iguais ou superiores) com os acordados nos Objectivos de Compras, em termos anuais. Qualquer proposta que não cumpra esta directiva deverá ser justificada.

## Anexo 3 – PEX Comercial (Identificação e registo dos Pontos Venda)

### Identificação e Registo de todos os Pontos-de-Venda do Mercado

---

Levantamento e cadastro de todos os pontos de venda existentes no território, desde que sejam alvo possível de venda da rede de distribuição Unicer. Não inclui os Clientes abastecidos directamente pela Unicer (excepto clientes com Beer Drive).

---

#### Boas Práticas

[COM111] O Distribuidor tem identificados todos os pontos-de-venda existentes na sua área?

A identificação deve ser efectivada com a criação de ficha de Cliente (ficha de Cliente em papel e/ou registo no sistema informático desde que contemple todas as informações).

#### Unigest 2:

No Unigest 2 o registo consiste na abertura de um "Cliente Ponto Venda", sendo que cada "Cliente Ponto Venda" tem de ter sempre associado um "Cliente entidade Social" (também denominado por Pagador).

Cada Cliente Ponto Venda tem como elemento único e irrepitível a sua morada, o local físico em que se encontra; cada Cliente Entidade Social tem como elemento único e irrepitível o seu Número de Contribuinte. Como muitas vezes, antes de se iniciar alguma relação comercial com um estabelecimento, não se tem acesso aos dados completos da Entidade Social respectiva, o Unigest vai dispensar nesses casos o registo do Número de Contribuinte da entidade Social respectiva.

Assim, para registar no Unigest 2 estabelecimentos que nunca compraram ao Distribuidor, deve proceder-se da seguinte forma:

- 1) Criar um Cliente Entidade Social com Estado Prospecto e preencher os campos obrigatórios da seguinte forma genérica, caso não tenha os dados reais (se os tiver, deve colocar os dados reais):
  - > Razão Social: "Entidade Social de prospecção"
  - > Morada: "Entidade Social de prospecção"
  - > Código Postal: (colocar o mesmo do Cliente Ponto de Venda para o qual estamos a criar esta Entidade Social de prospecção)
  - > País: Portugal

---

PEX2

Estes são os quatro campos obrigatórios para Entidades Sociais quando o seu Estado está definido como Prospecto. Para todos os outros Estados da Entidade Social, passa a existir uma quinta informação obrigatória, que é o N<sup>o</sup> de Contribuinte.

2) Criar um Cliente Ponto Venda e preencher com os dados reais as informações obrigatórias, que são as seguintes:

> Separador Dados Mestre:

- Nome
- Morada
- Código Postal
- País
- Pagador (escolher a entidade criada – a genérica de prospecção ou a que criou especificamente para este estabelecimento, caso tenha os seus dados)

> Separador Dados Comerciais 1:

- Indicar qual o Vendedor no Negócio respectivo

> Separador Dados Comerciais 2:

- Lista Preços
- Código IVA
- Código IEC

> Separador Condições Comerciais:

- Colocar Pronto Pagamento no negócio para o qual indicou Vendedor. Quando iniciar a venda efectiva ao Cliente poderá alterar para outra condição que seja negociada.

Se já trabalha com UNIDIS deverá solicitar descritivo desta boa prática

Os Vendedores são os principais responsáveis por trazerem para a empresa a informação sobre estabelecimentos que ainda não compram ao Distribuidor, pois são eles que mais rapidamente podem verificar nas suas rotas a abertura ou existência de pontos-de-venda não compradores. Os Chefes de Vendas são responsáveis por garantir que esse trabalho é feito.

Como fonte auxiliar de pesquisa de potenciais Clientes, existem organismos e entidades que fornecem informação desta natureza (Câmaras, Associações, Empresas, etc.)

**Anexo 4 – PEX Comercial boas práticas (Segmentação Tipo)**

# Segmentação Tipo

## Boas Práticas

[COM121] O Distribuidor tem todos os seus Clientes classificados de acordo como Modelo de Segmentação Tipo Unicer?

É da máxima importância a existência de um Modelo de Segmentação comum entre a Unicer e os Distribuidores pois só falando a mesma linguagem será possível a implementação de estratégias de Trade Marketing cada vez mais precisas. Se queremos criar impacto em Clientes temos de saber quem são, onde estão, quantos são e quais as suas características.

O modelo de Segmentação Tipo da Unicer é constituído por uma estrutura de 4 níveis e 5 informações adicionais, cuja explicação detalhada está disponível no Portal Unicer OnTrade.

O sistema de informação Unicer tem integrado o modelo de Segmentação Tipo da Unicer. Esta informação pode ser mantida no Unigest, nos Dados Mestre dos Clientes Ponto Venda, no separador "Segmentação". Também pode ser mantida, e esta é a forma mais indicada, directamente pelo Vendedor no seu PDA. Se já trabalha com UNIDIS deverá solicitar descritivo desta boa prática.

Como sabemos, os pontos-de-venda evoluem, mudam de dono, fecham e reabrem com novos conceitos, pelo que é necessário fazer reflectir nos dados mestre essas alterações que vão ocorrendo. Como boa prática de manutenção da qualidade da informação, deve fazer-se uma revisão quadrimestral da segmentação tipo de todos os Clientes, que deve ser verificada por amostragem pelos Chefes de Vendas. Caso se detectem erros de interpretação sucessivos, deve promover-se o esclarecimento de conceitos e alinhamento entre a equipa, recorrendo ao apoio do Gestor de Mercado Unicer e da documentação disponível no Portal Unicer OnTrade.

Devem estar classificados no sistema utilizado pelo Distribuidor, todos os Clientes Ponto Venda excepto os que se encontram em Estado Inactivo. O registo deve ser feito pelos Vendedores nas suas Fichas de Cliente.

MODELO DE SEGMENTAÇÃO TIPO UNICER

Nível 2: Consumo Imediato

Detalhe até ao Nível 3



Existe quadro de Segmentação Tipo impresso e exposto na Sala de Vendas?

Deve estar exposto na Sala de Vendas um quadro resumo que indique a quantidade de pontos-de-venda existente na área do Distribuidor, em cada um dos Segmentos Tipo.

O quadro deve contemplar informação relativa a todos os clientes excepto os que se encontram no Estado Inactivo (ver exemplo na página seguinte).

Este quadro vai permitir identificar também quais os Clientes que não têm qualquer Segmentação Tipo definida, que irão aparecer em branco. No quadro ao lado existem 231 Clientes nessa situação, identificados com "(blank)" nos vários níveis de segmentação.

Se desejar, pode também imprimir, além do quadro total, quadros por Vendedor: aplicando o filtro Vendedor, como se vê na próxima página.

Seleccionando um Vendedor de cada vez, obtém um quadro só com os dados desse Vendedor. Seleccionando todos, obtém o quadro total da empresa.

Deve actualizar o quadro quadrimestralmente, após a revisão feita pela equipa.

## Liderar Equipas Comerciais

Estado Cli	(Multiple Items)
Vendedor	Todos

Nr Clientes					
Segm-Nivel1	Segm-Nivel2	Segm-Nivel3	Segm-Nivel4	Total	
(Blank)	(Blank)	(Blank)		231	
<b>(Blank) Total</b>				<b>231</b>	
<b>Consumo imediato</b>	Refeição	Cafeteria	Café	473	
			Café Puro	3	
			Pastelaria	37	
		Cervejaria	Marisqueira	2	
			Restaurante	Restaurante Asiático	2
				Restaurante Familiar	153
		Snack Bar	Restaurante Moda	3	
	Snack Bar		46		
	Lazer	Desporto	Assoc Desportiva	Estádio	22
				Ginásio, Health Center	7
				Outros	2
					1
		Diversão	Outros	Parque Diversão	12
					1
		Eventos	Festas e Feiras	Festivais de Música	48
				Outros	1
					15
		Noite	Bar da Moda	Bar Local	6
	Discoteca			23	
	Outros			1	
	1				
Sol	Bar Praia	Piscina	1		
		Praia Sazonal	1		
		Restaurante Praia	9		
			1		
Viagem	Alojamento	Alojamento Premium	3		
		Alojamento Standard	1		
Trabalho	Educação	Ensino Básico, Secundário	4		
	Trabalho	Cantina	15		
		Office & Serviço Público	11		
<b>Consumo imediato Total</b>				<b>905</b>	
<b>Consumo diferido</b>	Conveniência	Loja de Conveniência	Loja de Conveniência	1	
	Retalho Alimentar	Especialidade	Especialidade	3	
		Pequeno Alimentar	Étnico	1	
			Nacional	33	
		Super Grande	Super Grande	3	
		Super Pequeno	Super Pequeno	26	
<b>Consumo diferido Total</b>				<b>67</b>	
<b>Terceiros</b>	Cash	Cash	Cash	1	
	Outros	Outros	Outros	47	
<b>Terceiros Total</b>				<b>48</b>	
<b>Grand Total</b>				<b>1251</b>	

**Anexo 5 – PEX Comercial boas práticas (Segmentação Potencial)**

**Outros factores a considerar na Segmentação de Clientes – correcções à Segmentação Potencial**

Há quatro factores que devem corrigir a segmentação potencial de clientes conforme está descrito em baixo.

	Crítérios de classificação	Ajuste definido
<b>Clientes Imagem*</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Presença de figuras públicas/líderes de opinião</li> <li>&gt; Grau de profissionalismo do gestor responsável</li> <li>&gt; Grande afluência de público/visibilidade</li> <li>&gt; Estabelecimento referência a nível regional/nacional</li> <li>&gt; Clientes de Visibilidade - MVC + TopSpot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; B deve ser corrigido para A</li> <li>&gt; C deve ser corrigido para A</li> <li>&gt; D deve ser corrigido para A</li> <li>&gt; E deve ser corrigido para A</li> <li>&gt; F deve ser corrigido para A</li> </ul>
<b>Novos Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Clientes com histórico de vendas inferior a 3 meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; D deve ser corrigido para C</li> <li>&gt; F deve ser corrigido para E</li> </ul>
<b>Clientes com Contrato de Exclusivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Clientes com contratos de exclusivo estabelecidos com a Unicer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; D deve ser corrigido para C</li> <li>&gt; E deve ser corrigido para C</li> <li>&gt; F deve ser corrigido para C</li> </ul>
<b>Clientes com peso de vendas de outros portfolios extra-Unicer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Clientes cuja facturação total anual em valor seja superior à média do Distribuidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; F deve ser corrigido para C</li> <li>&gt; E deve ser corrigido para C</li> </ul>

\*Os Clientes de imagem são sempre verificados e validados pelo Gestor de Mercado Unicer

### Caracterização dos seis Segmentos Potenciais

**Segmento A:** Clientes de grande dimensão. São Clientes onde há espaço para crescer porque há espaço a conquistar à concorrência. Deverão ser os melhores Clientes do Distribuidor, pois já têm um bom histórico de vendas e apresentam ainda com uma boa perspectiva de crescimento.

**Segmento B:** Clientes semelhantes aos A em termos de histórico, mas nos quais não se espera obter grandes crescimentos por existir uma posição já dominante das marcas de cerveja e águas com gás Unicer. Enquadram-se aqui os maiores Clientes actuais, onde as Marcas Unicer estão em exclusividade ou pelo menos lideram largamente o consumo no estabelecimento.

**Segmento C:** Clientes com potencial de crescimento, por as Marcas Unicer não terem atingido ainda a quota definida como referência. Em termos de histórico de vendas são Clientes com compras anuais de pelo menos 500 litros (sem considerar águas lisas) e até 4000 litros. Não sendo os maiores Clientes actualmente, podem vir a sê-lo. Podem estar aqui os principais Clientes da concorrência, ou Clientes nos quais esta está presente de forma significativa a par com as nossas marcas.

**Segmento D:** são Clientes nos quais não se estima crescer acima de 500 litros para atingir a quota definida como referência. No entanto, são Clientes importantes pela sua dimensão – não sendo os maiores da carteira, no seu conjunto representam uma parte importante das vendas.

**Segmento E:** constituído por Clientes pequenos mas com potencial grande de crescimento – no mínimo podemos duplicar as vendas em cada um destes Clientes, para atingir a quota de referência.

**Segmento F:** constituído por Clientes muito pequenos e sem potencial de crescimento. São os Clientes menos interessantes, que representam individualmente e no seu todo um volume de vendas de produtos Unicer muito pequeno.

## Anexo 6 – PEX Comercial boas práticas (Estratégia Comercial)

### Estratégias Comerciais

No quadro da próxima página estão indicadas as linhas de actuação gerais a seguir em cada segmento. As actividades e acções concretas a realizar devem ser adaptadas igualmente ao segmento tipo de cada Cliente.

#### ESTRATÉGIAS COMERCIAIS

##### FIDELIZAR

- Clientes de elevado volume, com quota de vendas alinhada com ou superior à referência
- Fidelizar estes Clientes, não deixar a concorrência ganhar espaço, proteger a quota conquistada.
- Promover rotação como forma de crescimento.

##### CRESCER

- Clientes de elevado volume, com margem para crescer
- Equipa de vendas deve estar muito próxima destes Clientes, assegurar a sua satisfação e estar alerta a todas as oportunidades de conquista de vendas à concorrência

##### MANTER

- Clientes com quota alinhada com referência e volume actual entre 500 e 4000 litros
- Manter a posição nestes Clientes, e apostar no relacionamento - uma forma de crescer poderá ser por preferência do Cliente relativamente ao serviço e acompanhamento vs concorrência, o que nos pode dar a possibilidade de crescer para além da quota de referência

##### DINAMIZAR

- Clientes com potencial de crescimento e volume actual entre 500 e 4000 litros
- Clientes com potencial de passar a segmento A ou B
- Foco em promover a rotação, explorando os vários momentos de consumo do ponto-de-venda
- Apostar na fidelização e proximidade de relação com o Cliente

##### OPTIMIZAR

- Clientes sem potencial
- Manter volumes e se possível reduzir custos
- Ter abordagem de serviço reduzida ao mínimo e eventualmente repensar frequência de visita
- Optimizar investimentos, nomeadamente equipamentos Unicer

##### CONQUISTAR

- Clientes com potencial de duplicar vendas
- Podem estar neste segmento Clientes que representam muitos litros para a concorrência
- Identificar a categoria e/ou embalagem que representa a principal oportunidade de crescimento e investir consistentemente na sua conquista

**Anexo 7 – PEX Comercial boas práticas (Cobertura do Mercado)**

## Cobertura de Mercado

$$\text{[CO]} \quad \text{Cobertura} = \frac{\text{número de clientes com vendas no Distribuidor}}{\text{número total pontos de venda da área}}$$

A cobertura de mercado é representada pela percentagem de Clientes com vendas, no total de estabelecimentos da área do Distribuidor. Será tanto maior quanto mais Clientes forem visitados e forem conseguidas vendas, o que é o mesmo que dizer que a cobertura será tanto maior quantos menos prospectos existirem.

### Boas Práticas

**[COM151] O Distribuidor tem um Rácio de Cobertura de no mínimo 90%?**

Para efeitos de Avaliação Final PEX deve considerar-se a cobertura calculada em Outubro, considerando os seis meses de Abril a Setembro.

Clientes com vendas no distribuidor: no período acima identificado qual o número de clientes com compras ao distribuidor.

Número total de pontos-de-venda da área: considerar todos os clientes excepto os que estão em estado inactivo.

A cobertura pode ser calculada em qualquer altura do ano e deve considerar um período de pelo menos 6 meses.

Ao fazer-se uma Classificação de prospectos é fácil concluir qual a cobertura, pelo que devem ser feitas em conjunto.

**[COM152] É avaliado o foco da força de vendas na venda porta-a-porta?**

A forma de melhor contribuir para a manutenção e crescimento da quota de mercado é acompanhar de perto cada um dos Clientes que vendem directamente ao consumidor final. É este foco no trabalho porta-a-porta que permite garantir que as nossas Marcas estão presentes e correctamente expostas. Este foco pode medir-se pela percentagem de vendas que daí resulta.

Entende-se por venda "porta-a-porta" as vendas feitas a Clientes retalhistas, que vendem directamente ao consumidor final (Consumo Imediato e Consumo Diferido, no Nível 1 do modelo de Segmentação Tipo).

es  
le  
es  
n  
le

ia  
o  
ar  
is

es  
er  
e

le

As vendas a clientes retalhistas devem representar pelo menos 80% das vendas totais, em ano móvel.

Para a avaliação, deve ser considerado o ano móvel que termina no final de Setembro do ano de avaliação em questão.

Para efeitos de avaliação anual, os dados devem ser retirados do sistema informático na primeira semana de Outubro e enviado para a Unicer até ao dia 15 desse mês. A análise deverá ser feita nessa altura para que seja efectivamente considerada a base de clientes correcta, ou seja, a existente no final de Setembro.

## Anexo 8 – PEX Comercial boas práticas (Positividade)

### Positividade

---

A positividade corresponde à percentagem de visitas em que um vendedor teve sucesso de vendas, no conjunto das visitas que fez. É uma medida da eficácia do vendedor.

$$\text{Positividade} = \frac{\text{número de visitas com venda}}{\text{número de visitas efectuadas}}$$

---

### Boas Práticas

[COM161] O Distribuidor tem uma análise diária da Positividade de cada Vendedor?

A Positividade deve ser calculada em relação a todo o portfolio do Distribuidor, pois mede o sucesso das visitas do Vendedor – visitas positivas no total de visitas efectuadas.

Os Clientes a considerar como base para a Positividade são todos os que são visitados pelos Vendedores – os que estão em rota, quer sejam activos quer sejam prospectos, e os que são visitados fora de rota.

## Anexo 9 – PEX Comercial boas práticas (Efetividade)

### Efectividade

---

A Efectividade permite verificar em que percentagem de clientes é colocada pelos Vendedores a marca em questão, no período de análise.

Efectividade = 
$$\frac{\text{número total de pontos de venda que compram ao Distribuidor determinada marca Unicer}}{\text{número de pontos de venda a visitar em rota}}$$

---

### Boas Práticas

[COM171] É analisada a Efectividade por vendedor e por rota das marcas Unicer, de acordo com o que está no plano de trabalho?

Deverá existir um quadro de análise com o número de pontos de venda por rota e número de Clientes que nesse período compraram os produtos em análise. Esta análise deve ser actualizada diariamente, sendo mesmo um dos mais importantes indicadores a analisar, para além do volume e valor de vendas. O cruzamento desta análise com a segmentação por tipo de estabelecimento permite trabalhar a colocação de cada marca ou embalagem onde ela é mais indicada – "Em quantos Cafés é que cada vendedor já colocou a referência Y que é fundamental ter colocada nos Cafés?" é um exemplo.

A Efectividade deve ser calculada em acumulado por um período máximo de três meses, devendo depois disso voltar a analisar os números a partir do zero. Caso contrário, uma colocação feita em Janeiro num cliente continuará a contribuir para o valor da efectividade em Maio, por exemplo, quando pode não ter havido uma continuidade de vendas do produto em questão nesse Cliente. Ao partir do zero no máximo em cada trimestre, estará a motivar os vendedores para a repetição de venda.

## Anexo 10 – PEX Comercial boas práticas (Saldos de Clientes)

### Saldos de Clientes

---

Uma venda só está terminada quando a cobrança foi feita, por isso esta faz parte da actividade central da empresa. É necessário garantir que a empresa tem disponibilidade de recursos para fazer face às suas obrigações financeiras, devendo procurar ter um equilíbrio entre a disponibilidade e exigibilidade de recursos. Em termos práticos, é fundamental controlar o prazo médio de recebimentos, e procurar que seja inferior ou igual ao prazo médio de pagamentos.

Comercialmente este é um ponto sensível na relação com os Clientes, devendo ser o mais transparente possível – regras claras, registo de informação e comunicação entre os vários elementos da equipa que visitam os Clientes.

---

### Boas Práticas

- [COM181] São implementadas as seguintes boas práticas fundamentais para um bom controlo de cobranças?
- [COM1811] Classificação correcta de todos os Clientes no Sistema Informático em termos de prazo de pagamento acordado e de plafond de crédito, caso exista.
  - [COM1812] Procedimento claro para concessão de crédito a clientes – definir quem decide e definir qual a informação que é necessária para tomar essa decisão. A equipa de vendas tem de conhecer e saber explicar este procedimento, que deve estar escrito.
  - [COM1813] Análise do Balancete de Antiguidade de Saldos por cliente, organizado por vendedor. É fundamental o cumprimento da Boa Prática COM1811 para que esta análise seja correcta, permitindo apurar que saldos são efectivamente vencidos.
  - [COM1814] Informar e orientar as equipas de Vendas e Distribuição na função de cobrança junto dos clientes, devendo os Entregadores fazer 100% das cobranças nos Clientes a pronto pagamento
  - [COM1815] Criar forma de comunicação entre equipas de vendas e distribuição, para que exista coordenação entre as duas partes da equipa e coerência na comunicação com os Clientes. Os Entregadores deverão estar a par do estado da relação comercial com os Clientes onde vão fazer entregas, de forma a procederem de acordo convenientemente.

## Liderar Equipas Comerciais

[COM182] O Distribuidor tem uma análise mensal de Indicadores de Cobrança?

Os Indicadores de Cobrança a controlar, totais da empresa e por cada Vendedor, são os seguintes:

[COM1821] **Prazo médio de recebimentos / prazo médio de pagamento**

[COM1822] **Análise de Saldos:**

- > Saldo Total, Saldo Vencido e Saldo Vencido há mais de 30 dias
- > Variação de Saldo total de Clientes de mês para mês
- > N<sup>o</sup> Clientes com saldo vencido / Total de Clientes com vendas = % Clientes em aberto

Estes indicadores permitem orientar os esforços de cobranças para os vendedores com maiores atrasos.

$$\text{SALDO TOTAL} = \text{SALDO VENCIDO} + \text{SALDO A VENCER}$$

## Anexo 11 – PEX Comercial boas práticas (Plano de Trabalho)

### Plano de Trabalho

Plano que o Distribuidor e a Unicer acordam, onde constam objectivos, actividades, meios necessários ao seu cumprimento, datas de conclusão de tarefas e responsáveis.

### Boas Práticas

[COM221] As Actividades referidas no Plano foram efectivamente efectuadas como estava estabelecido?

[COM2211] PEX - Plano de Trabalho

O Distribuidor e o Gestor de Rede fazem no início do ano um Plano de Trabalho onde são referidas as actividades, meios, responsáveis e datas de conclusão. Esse plano de actividades deve ser acompanhado mensalmente, no sentido de o adaptar a acontecimentos relevantes que possam ter ocorrido.



#### PLANO DE TRABALHO

TEMA	BOA PRÁTICA PEX	ACTIVIDADES ENVOLVIDAS	RESPONSÁVEL	QUANDO	DATA LIMITE PARA CONCLUSÃO	MEIOS NECESSÁRIOS

[COM2212] COMERCIAL – Plano de Acção Comercial

O Distribuidor com os inputs do Gestor de Mercado e do Gestor de Área deve fazer no início do ano um Plano Acção Comercial onde são definidas as linhas orientadoras para actividades Comerciais anuais. A intenção é planejar cada um dos passos a dar em termos de actividade comercial no período em questão, de forma a ter um conjunto coerente e lógico de acções sucessivas e uma gestão eficaz dos vários recursos disponíveis.

No início de cada mês devem ser delineadas as actividades a desenvolver e seu acompanhamento no final.

## Objectivos de Pontuação no PEX COM

---

Plano de trabalho inicial em que o Distribuidor, em conjunto com Gestor de Rede, definem que Boas Práticas do PEX vão implementar e detalham as tarefas necessárias para a sua implementação.

---

### Boas Práticas

[COM231] O Distribuidor e o Gestor de Rede definem objectivos e plano de melhoria para o ano, com a pontuação final desejada?

O Distribuidor e o Gestor de Rede, após análise do relatório final do ano anterior, ou com apoio do software de avaliação disponibilizado no Portal Unicer OnTrade, devem acordar as áreas em que propõem actuar e que metas pretendem atingir, a fim de conseguir melhorias de desempenho.

Este plano deverá ser feito até dia 15 de Fevereiro, com o apoio do relatório da validação final do ano anterior, e enviado para a Unicer, através do Portal Unicer OnTrade.

## Anexo 12 – PEX Comercial boas práticas (Gestor Comercial)

### Gestor Comercial

Gestor Comercial é o responsável pela definição da política e das estratégias comerciais da empresa, ou seja, é ele quem determina o plano de acção comercial que a empresa deve seguir de forma a maximizar a sua quota de mercado e os seus lucros, garantindo ao mesmo tempo a satisfação dos clientes.

#### Boas Práticas

[COM311] O distribuidor tem nomeado um Gestor Comercial?

O Gestor Geral pode acumular as funções de Gestão Comercial mas este não pode acumular as funções de Chefe de Vendas, excepto em equipas até um máximo de quatro vendedores.

[COM312] São desempenhadas as actividades definidas para a função de Gestor Comercial?

Entende-se por Gestor Comercial o responsável pela definição da estratégia comercial do Distribuidor, isto é, responsável pela definição de objectivos comerciais e pelo atingimento de resultados. É o responsável pelo planeamento de actividades de vendas e pela direcção de produtos e direcção de Clientes. É quem determina o plano de acção comercial que a empresa deve seguir, de forma a maximizar a presença e visibilidade das marcas Unicer nos pontos-de-venda, a sua quota de mercado, e os seus lucros, garantindo ao mesmo tempo a satisfação dos Clientes.

As actividades de gestão comercial que devem ser asseguradas são as seguintes:

TEMA	TAREFA	PERIODICIDADE	PONTOS
Planeamento e Controlo da Actividade Comercial	[COM3121] > Preparar orçamento anual de Vendas > Definir oportunidades de negócio a serem exploradas > Definir serviços a colocar ao dispôr dos Clientes > Elaboração dos planos de acção comercial > Objectivos de Cobrança	> Anual > Semestral > Sazonal > Mensal > Mensal	5
Acompanhamento de resultados	[COM3122] > Análise de margens comerciais [COM3123] > Análise da evolução de vendas e efectividade de Super Bock Original por embalagem (Barril, TR, TP, 0.33L e 0.20L) [COM3124] > Evolução do TOP 10 de Clientes em termos de posição no rank e da média de vendas Unicer por Cliente [COM3125] > Análise de índices de cobrança por Vendedor	> Mensal > Quadrimestral > Trimestral > Mensal	5 5 5 5
Visitas ao Mercado	[COM3126] > Visitas a Clientes com vendedor > Acompanhamento dos Clientes TOP 10 em facturação Unicer	> Mensal > Trimestral	5

### Anexo 13 – PEX Comercial boas práticas (Chefe de vendas)

## Chefe de Vendas

---

As equipas de vendedores precisam de chefias com capacidade de liderança e de motivação. Um Chefe de Vendas optimista, honesto, autónomo, e com sentido comercial e da relação irá criar dinamismo e levar a equipa a dar o seu melhor

---

## Boas Práticas

[COM321] O distribuidor tem o número adequado de Chefes de Vendas?

A equipa comercial deve ter uma liderança dedicada e disponível, pois uma equipa de Vendedores necessita de ser acompanhada continuamente, desde o estabelecimento de objectivos ao seu controle, acompanhamento em rota, formação e motivação da equipa.

A organização e análise de informação de vendas em termos de performance por Cliente e por marca, com o consequente planeamento de acções, não dispensa a existência de Chefias de Vendas, que tem a responsabilidade de assegurar a implementação da estratégia comercial no terreno.

Assim, todas as equipas devem ter Chefes de Vendas dedicados à função a tempo inteiro, consoante o número de vendedores existente. Para calcular o número indicado de Chefes de Vendas deve dividir o número de Vendedores por 5. Se a parte decimal for superior ou igual a 0,5 o número de Chefes de Vendas deve ser arredondado para o número inteiro imediatamente superior. Caso contrário a parte decimal será desprezada.

## Liderar Equipas Comerciais

[COM322] São desempenhadas as actividades definidas para a função de Chefe de Vendas?

As actividades que devem ser asseguradas pelo(s) Chefe(s) de Vendas são as seguintes:

TEMA		TAREFA	PERIODICIDADE	PONTOS
Estabelecer objectivos por Vendedor	[COM3221]	> Objectivos de Vendas em volume	> Mensal	4
	[COM3222]	> Objectivos de Vendas em valor	> Mensal	3
	[COM3223]	> Objectivos de Implementação de actividades de rotação	> Mensal	3
	[COM3224]	> Objectivos de Conquista de novos Clientes por vendedor/rota	> Mensal	3
	[COM3225]	> Objectivos de Adequação de gama por Segmento Tipo	> Trimestral	3
Acompanhamento de resultados	[COM3226]	> Acompanhamento do atingimento de Objectivos de Vendas, com tendência para final do mês	> Diária	2
	[COM3227]	> Acompanhamento de objectivos de adequação de gama por segmento tipo	> Semanal	2
	[COM3228]	> Acompanhamento de objectivos de actividades para aumentar rotação em Clientes	> Semanal	2
	[COM3229]	> Acompanhamento de objectivos de Conquista de Novos Clientes por vendedor/ rota	> Semanal	2
	[COM32210]	> Análise do esforço comercial (evolução de preços liquidados praticados)	> Mensal	2
	[COM32211]	> Acompanhamento da evolução de vendas e efectividade de Super Bock Original por embalagem (Barni, TR, TP, 0.33L e 0.20L)	> Mensal	2
	[COM32212]	> Acompanhamento dos saldos em Aberto por vendedor/ rota/cliente	> Semanal	2
Formação e animação da Equipa de Vendas	[COM32213]	> Pelo menos uma reunião de vendas semanal em profundidade	> Semanal	3
	[COM32214]	> Reuniões diárias com toda a equipa comercial	> Diária	5
	[COM32215]	> Dedicar uma reunião a formação sobre técnica de vendas, produtos ou actividades	> Mensal	2
	[COM32216]	> Acompanhamento de coaching uma vez por mês a cada vendedor, com preenchimento de ficha de acompanhamento	> Semanal	2
Avaliação da Equipa de Vendas	[COM32217]	> Avaliação com preenchimento de ficha de avaliação uma vez por mês a cada vendedor.	> Mensal	2
	[COM32218]	> Acompanhamento dos planos de melhoria por colaborador, com cópia entregue ao mesmo	> Mensal	2
Análise de Mercado	[COM32219]	> Relacionamento com Clientes - visita a Clientes A, B, C	> Mensal	2
	[COM32220]	> Prospecção de Mercado - pesquisa de Clientes potenciais e visita a P2	> Mensal	2

### Reuniões de Vendas

As reuniões de vendas são fundamentais para gerir a equipa de vendedores. Devem ser objectivas, no sentido de se fazer um ponto de situação quantitativo dos objectivos alcançados; devem ser orientadoras, no sentido de que se devem dar instruções claras aos vendedores sobre as actividades a implementar nos clientes; devem ser motivadoras, ao criar um bom espírito de equipa, onde se reconhecem os sucessos alcançados e se cria uma competitividade saudável orientada para a superação de objectivos.

Todas as semanas devem ser tratados os seguintes assuntos:

- > Atingimento de objectivos
- > Actividades em curso e a implementar
- > Cobranças
- > Vasilhame
- > Visibilidade
- > Mix por Cliente
- > Plano de acção da semana
- > Conquista de Novos Clientes

Todas as reuniões devem ficar com registo em acta de reunião.

### Coaching e Avaliação da equipa de vendas

A avaliação de vendedores é feita com o apoio da ficha de acompanhamento ou avaliação, na qual se indicam quais os pontos a melhorar. Esses pontos devem ser treinados com cada vendedor e cada acompanhamento do chefe de vendas deve constituir um momento de avaliação e treino. Mensalmente, devem em conjunto reflectir sobre as evoluções verificadas e que acções correctivas tomar.

### Formação

Uma vez por mês a reunião de vendas deve ser totalmente dedicada à formação. Essas sessões devem ser preparadas e devem ficar documentadas, com identificação clara dos objectivos, arquivo do que foi apresentado, folha de presenças e registo de comentários ou sugestões que tenham surgido. No final de cada sessão deve ser realizado um pequeno questionário com o objectivo de validar a compreensão por parte dos vendedores dos temas trabalhados.

### Anexo 14 – PEX Comercial boas práticas (Vendedores)

## Vendedores

---

O vendedor deve assumir o papel de parceiro dos seus Clientes no que diz respeito às marcas que representa. Isto implica muito mais do que vender. Implica promover que o consumidor tenha sempre a melhor experiência possível com as marcas Unicer nos pontos de venda seus clientes, garantindo a sua disponibilidade, correcta manutenção, exposição e promoção. O objectivo final é criar valor para a empresa e para o cliente.

---

### Boas Práticas

[COM331] **Todos os vendedores realizam no máximo 40 visitas diárias?**

Cada Vendedor deve ter por dia um máximo de 40 visitas a fazer, no total de visitas de venda. Não devem existir rotas com mais do que 40 visitas planeadas, pois dificilmente conseguirão ser feitas com qualidade.

Considerando que num dia útil de 8 horas de trabalho o Vendedor tem 60% desse tempo para estar com os Clientes, em 40 visitas terá uma média de 7,2 minutos por Cliente, o que já é pouco para todos os passos da venda. Daí referirmos que este é o máximo, pois há actividades que necessitam de mais tempo para implementar nos Clientes.

[COM332] **Todos os pontos-de-venda a visitar estão considerados em rota no sistema informático?**

Todos os pontos-de-venda que os Vendedores têm de visitar devem estar com código aberto no sistema informático do Distribuidor e em rota de Vendedor.

Devem estar em rota todos os Clientes, qualquer que seja o seu Estado (excepto os inactivos, obviamente), considerando as seguintes excepções, que não devem estar em rota:

- > Eventos
- > Clientes associados a Chefes de Vendas (as vendas são feitas directamente por estes)
- > Grossistas e outros revendedores (Clientes de Armazém)
- > Clientes que compram no armazém do Distribuidor, não são visitados pelos Vendedores

## Liderar Equipas Comerciais

[COM333] Todos os vendedores utilizam o Portfolio de produtos?

Os vendedores devem ter material de apoio à apresentação das Marcas Unicer, com imagem das embalagens e onde constem dados sobre as unidades de venda disponíveis para cada marca.

[COM334] Todos os vendedores usam Ficha de Cliente?

Os Vendedores, tanto na preparação das visitas como no próprio acto em frente aos Clientes, têm de ter acesso a dados sobre os mesmos, que vão apoiar o processo de venda. Esses dados são úteis nos momentos referidos, pelo que devem estar num suporte que esteja permanentemente com os Vendedores.

Os dados que consideramos que são fundamentais para o Vendedor ter para preparar e fazer as suas visitas são os seguintes:

- > Identificação e contactos do Cliente
- > Histórico de encomendas por referência
- > Caracterização do ponto de venda (localização, consumidor, condições/espço, segmentação tipo e segmentação potencial)
- > Activos Unicer
- > Colocação de MPV
- > Acções de rotação implementadas

Se já trabalha com UNIDIS deverá solicitar descritivo desta boa prática

[COM335] O Vendedor cumpre as regras de conduta comerciais e sociais?

Condutas Comerciais Observáveis:

[COM3351] Prepara detalhadamente cada visita (análise histórica, objectivos de visita, actividades a propôr ao Cliente).

[COM3352] Transporta consigo todo o material de apoio necessário (Ficha Cliente, Terminal Portátil de Venda, Portfolio Produtos Unicer, Máquina Calcular).

[COM3353] Cumprimenta cordialmente todos os elementos de ponto de venda.

## Liderar Equipas Comerciais

- [COM3354] Procura conhecer a situação de stock do ponto de venda através de sondagem ou observação.
- [COM3355] Analisa a visibilidade da coluna e/ou arca frigorífica Unicer e, se for caso disso, corrige ou alerta o interlocutor para a necessidade de corrigir.
- [COM3356] Toma a iniciativa, apresentando uma proposta de compra baseada em necessidades reais do cliente.
- [COM3357] Suporta/argumenta a sua proposta com benefícios reais para o ponto de venda.
- [COM3358] Clarifica previamente as objecções do cliente antes de as tratar.
- [COM3359] Trata/resolve com eficácia as objecções do Cliente, medindo no final o grau de satisfação produzido.
- [COM33510] É eficaz no momento e forma da cobrança.
- [COM33511] Apresenta à equipa do ponto de venda os novos produtos/acções promocionais, de forma a fomentar que sejam propostos ao consumidor.
- [COM33512] Resume no final o pedido/acordo estabelecido com o Cliente.
- [COM33513] Despede-se com cortesia.

### Condutas Sociais Observáveis:

- [COM33514] Tem uma condução respeitadora das regras de trânsito.
- [COM33515] Demonstra cortesia perante os outros.
- [COM33516] Estaciona a viatura de modo a não afectar a circulação de pessoas e viaturas.
- [COM33517] Tem um comportamento respeitador e civicamente correcto perante os outros.
- [COM33518] Apresenta uma imagem pessoal cuidada e ajustada à sua função.

# RELATÓRIO DE ACTIVIDADE



EMPRESA: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

## A - OCORRÊNCIAS NOS CLIENTES (indicar nº e descrever)

		TIPOS DE OCORRÊNCIAS
.....		1 - Objeções levantadas pelos Clientes
.....		2 - Actividades em Prospectos
.....		3 - Comentários/Sugestões de Clientes
.....		4 - Irregularidades com MPV - informar também GM
.....		5 - Outras a partilhar com o Chefe

## B - POSIÇÃO DE PRODUTO, VISIBILIDADE E PROMOÇÃO

(colocar um X nas actividades praticadas. Na 7 indicar acção implementada)

ACTIVIDADE	CÓDIGO	CÓDIGO	CÓDIGO	TIPOS DE ACTIVIDADES
	CLIENTE	CLIENTE	CLIENTE	
1				1 - Garantir boa apresentação e localização arcas 2 - Garantir produtos Unicer nas arcas (mín 80%) 3 - Repôr produto nas arcas, de acordo com FEFO 4 - Garantir visibilidade das colunas Unicer 5 - Verificar visibilidade de média e longa distância 6 - Substituir MPV em mau estado por novo 7 - Implementar acção de Rotação a) Menus b) KR c) 3Copos d) Outra _____
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

Funcionou bem: .....

Não funcionou: .....

Sugestões de clientes: .....

## C - ACÇÕES DA CONCORRÊNCIA (Cervejas e Águas) (descrever conforme indicado)

MPV \ OUTROS MATERIAIS	ACÇÕES RETALHISTA OU CONSUMIDOR	PREÇOS
<small>(indicar Marca; descrever materiais)</small>	<small>(indicar Marca; descrever funcionamento e como é comunicada a acção; recolher amostra ou fotografar, se possível)</small>	<small>(indicar marca/referência, preço e quem o está a praticar)</small>
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		

## Anexo 15 – PEX Comercial boas práticas (Sala de Vendas)

### Sala de Vendas e Formação

---

O espaço destinado em exclusivo as Equipas de Vendas. É o local das Reuniões Comerciais e Formação Comercial.

---

#### Boas Práticas

[COM341] Existe uma Sala de Vendas e Formação em exclusividade para a equipa de vendas?

[COM342] Tem espaço suficiente e mobiliário ajustado ao número de elementos da equipa?

Deve proporcionar condições confortáveis de trabalho, com espaço para cada vendedor arrumar o seu material de trabalho (cacifos ou prateleiras) e com cadeiras e mesas suficientes para toda a equipa. Todos os lugares sentados devem ter boa visibilidade para o local onde são apresentados os dados de vendas ou outros.

[COM343] Tem Quadro de Gestão de Vendas Unicer preenchido e actualizado diariamente?

Todos os dias deve ser actualizado o quadro de atingimento de objectivos, que deve ter uma análise de tendência e de médias diária a realizar para alcançar o objectivo. A análise deve ser feita em volume e em valor.

[COM344] Tem meios audiovisuais de projecção para a análise, informação e formação das equipas?

Com o objectivo de tirar partido das possibilidades proporcionadas pela tecnologia, é fundamental dotar as Salas de Vendas e Formação de meios digitais de projecção. A solução mais indicada é um painel LCD, que permitirá, logo à partida, o seguinte:

## Anexo 16 – PEX Comercial boas práticas (Frota de Vendas)

### Frota de Vendas

---

A frota de vendas deve estar operacional e contribuir para transmitir a presença e boa imagem do Distribuidor e das Marcas Unicer.

---

#### Boas Práticas

[COM351] A frota de vendas tem pelo menos uma viatura por vendedor?

[COM352] Todas as viaturas estão decoradas de acordo com os parâmetros definidos pela Unicer?

A imagem das viaturas é uma forma de identificar os vendedores junto da comunidade, devendo contribuir para transmitir a qualidade das Marcas representadas e do Serviço prestado pela Empresa. O facto de toda a frota estar padronizada de acordo com os parâmetros definidos, em termos de decoração e de pintura, potencia os efeitos e a imagem pretendida.

Os Distribuidores que trabalham o portfolio Super Bock devem ter todas as viaturas de Vendas e de Distribuição secundária decoradas com a Marca Super Bock Original.

Os parâmetros de decoração são os que constam na imagem da próxima página.

Os parâmetros de decoração anteriores mantêm-se válidos, desde que em bom estado de conservação, que não contribua negativamente para a imagem da Marca Super Bock. Considera-se que as decorações estão em bom estado de conservação se:

- > Cumprirem estritamente as normas definidas pela Unicer
- > Estiverem intactas, sem rasgos nem partes descoladas
- > Não houver descoloração da pintura das viaturas nem dos materiais de decoração

### PARÂMETROS DE DECORAÇÃO ACTUAIS



O Distribuidor deverá manter sempre actualizada toda a informação relativa à sua frota no Portal Unicer OnTrade. Deverá também usar o mesmo para solicitar a decoração de viaturas por parte da Unicer.

COM353] **Os carros dos vendedores, à saída para a rota, estão lavados, limpos e em bom estado de conservação?**

COM354] **Todas as viaturas da frota de vendas estão inspeccionadas?**

Deve existir comprovativo da realização atempada das inspecções periódicas colocado no vidro das viaturas. Além de ser uma questão obrigatória por lei, o seu cumprimento vai garantir que as suas viaturas se encontram em bom estado e capazes de fazer o serviço a que se destinam.

## Anexo 17 – PEX Comercial boas práticas (Mobilidade de informação)

### Mobilidade de Informação

---

A mobilidade dos sistemas permite à equipa de vendas aceder a informação histórica e inclusivamente interagir com o sistema informático, colocando informação directamente no sistema (dependendo do sistema e do equipamento utilizado).

---

#### Boas Práticas

[COM361] Todos os vendedores têm um Terminal Portátil de Venda?

[COM362] Contém o histórico de vendas ao Cliente de pelo menos dois meses?

[COM363] Todas as encomendas são introduzidas através dos Terminais Portáteis?  
(à excepção das que resultam de contactos directos de Clientes por e-mail, telefone ou Fax)