

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

**GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS: COORDENAÇÃO DE
UMA EQUIPA COMERCIAL NO ÂMBITO DO NEGÓCIO
DAS TELECOMUNICAÇÕES PÚBLICAS**

Paulo Jorge Rabeca João

Relatório de Atividade Profissional

Mestrado em Gestão Empresarial

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Doutor Júlio Mendes

2014

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

**GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS: COORDENAÇÃO DE
UMA EQUIPA COMERCIAL NO ÂMBITO DO NEGÓCIO
DAS TELECOMUNICAÇÕES PÚBLICAS**

Paulo Jorge Rabeca João

Relatório de Atividade Profissional

Mestrado em Gestão Empresarial

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Doutor Júlio Mendes

2014

GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS: COORDENAÇÃO DE UMA EQUIPA COMERCIAL NO ÂMBITO DO NEGÓCIO DAS TELECOMUNICAÇÕES PÚBLICAS

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 incluída.

© Copyright: Paulo Jorge Rabeca João

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:

Agradeço à minha esposa e filho, Ana e André por todo apoio demonstrado e pelo tempo que não pude estar com eles para realizar este trabalho.

Aos meus pais por me terem ensinado a procurar um constante autodesenvolvimento.

RESUMO

A força de vendas e a gestão da força de vendas constituem elementos chave no sucesso das organizações, sendo fator de diferenciação que se pode traduzir em vantagem competitiva.

Este relatório de atividade profissional para além de fazer uma descrição do percurso académico e profissional do mestrando tem como objetivos: demonstrar a importância da gestão da força de vendas na atividade das organizações e apresentar práticas de gestão de equipas de vendas, verificando a sua aderência ao trabalho realizado pelo autor no âmbito da sua atividade profissional.

Começando-se por fazer uma revisão da literatura na temática da gestão da força de vendas, procurou-se complementá-la e de certa forma validá-la através da exposição do trabalho prático desenvolvido pelo mestrando no âmbito da sua atividade profissional de gestão de uma equipa de vendas no setor das telecomunicações.

As conclusões apuradas evidenciam que globalmente existe uma adequação das práticas de gestão da força de vendas exercidas com as que são sugeridas pela revisão da literatura.

Palavras-chave: Gestão da Força de Vendas, Força de Vendas, Vendas, Liderança

ABSTRACT

The sales force and sales force management are key elements in the success of organizations and differentiation that can be translated into competitive advantage factor.

This report of professional activities in addition to make a description of the educational and professional background of the master level student, has the following objectives: to demonstrate the importance of managing the sales force in the activity of organizations and provide practices of management sales teams, checking their adherence to the work done by the author in the course of his professional activity.

Starting out by doing a literature review on the topic of management of the sales force, we tried to complement it and somehow validate it by exposing the practical work of the graduate student in its occupation of running a sales team in the telecommunications sector.

The conclusions reached show that, globally, the practices of managing sales force exerted are adequate with those suggested by the literature review.

Keywords: Sales Force Management, Sales Force, Sales, Leadership

ÍNDICE GERAL

	Página
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE QUADROS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS	xii
PARTE I: GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS: COORDENAÇÃO DE UMA EQUIPA COMERCIAL NO ÂMBITO DO NEGÓCIO DAS TELECOMUNICAÇÕES PÚBLICAS	1
1. INTRODUÇÃO	1
2. GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS: ENQUADRAMENTO TÉCNICO-CIENTÍFICO	3
2.1. A força de vendas: Conceitos e sua importância	3
2.2. Funções da força de vendas e da Gestão da força de vendas	5
2.3. Objetivos da força de vendas	7
2.4. Organização da força de vendas	9
2.5. Gestão de equipas de vendas	13
2.5.1. Liderança	13
2.5.2. Gestão e Supervisão	17
2.5.3. Desenvolvimento da equipa	18
2.6. Motivação e remuneração da força de vendas	20
2.7. Avaliação de desempenho	23

3. COORDENAÇÃO DE UMA EQUIPA COMERCIAL NO ÂMBITO DO NEGÓCIO DAS TELECOMUNICAÇÕES PÚBLICAS	25
3.1. Caracterização da Portugal Telecom	25
3.1.1. A Portugal Telecom	25
3.1.2. Missão e valores	26
3.1.3. Estrutura Orgânica	27
3.1.4. A PT Comunicações SA	28
3.2. Caracterização da Direção de Postos Públicos	28
3.2.1. A Direcção de Postos Públicos	28
3.2.2. Organigrama da Direcção de Postos Públicos	29
3.2.3. Descritivo do cargo de coordenação de gestão comercial	31
3.2.4. Caracterização da Gestão Comercial Sul	31
3.3. Gestão da força de vendas no âmbito do negócio das telecomunicações Públicas	32
3.3.1. Definição e controlo de objetivos	32
3.3.2. Organização da força de vendas na Gestão Comercial Sul	34
3.3.3. Atividades desenvolvidas pela força de vendas na gestão comercial sul	38
3.3.4. A gestão da força de vendas na gestão comercial sul	40
3.3.5. Remuneração da Força de Vendas	41
3.3.6. Avaliação de desempenho	42
4. CONCLUSÕES	45
PARTE II: CURRICULUM VITAE DETALHADO	47
1. PERCURSO ACADÉMICO	48

2. FORMAÇÃO COMPLEMENTAR	51
2.1. Formação profissional especializada	51
2.2. Ações de formação	53
3. OUTRAS COMPETÊNCIAS	57
4. ATIVIDADE PROFISSIONAL DETALHADA	57
BIBLIOGRAFIA	62
ANEXOS	
Anexo 1 – Certificado de Habilitações Pós Graduação	
Anexo 2 – Certificado de Habilitações Licenciatura	
Anexo 3 – Certificado de Frequência de Formação Profissional Especializada (PROJEP)	
Anexo 4 – Comprovativos das Ações de Formação Frequentadas	
Anexo 5 – Comprovativo membro TOC	
Anexo 6 – Certificado e Aptidão Profissional de Formador	
Anexo 7 – Curriculum Vitae Profissional	

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 2.1 - Elementos básicos de liderança	14
Figura 2.2 - Modelo de liderança tendo o reconhecimento como catalisador	17
Figura 3.1 - Estrutura da DPP	30
Figura 3.2 - Áreas Geográficas Comerciais	30
Figura 3.3 - Merchandising – Decoração de uma montra	38
Figura 3.4 - Merchandising – Material de Interior	39

ÍNDICE DE QUADROS

	Página
Quadro 3.1 – Carteira de Clientes por Vendedor	34
Quadro 3.2 – Organização das Rotas do Vendedor A	35
Quadro 3.3 – Organização das Rotas do Vendedor B	36
Quadro 3.4 – Organização das Rotas do Vendedor C	36
Quadro 3.5 – Organização das Rotas do Vendedor D	37
Quadro 3.6 – Fatores de Ponderação para Atribuição de Remunerações	
Variáveis	42

LISTA DE ABREVIATURAS

PT - Portugal Telecom

PTC - PT Comunicações

DPP - Direcção de Postos Públicos

GCS - Gestão Comercial Sul

PARTE I: GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS: COORDENAÇÃO DE UMA EQUIPA COMERCIAL NO ÂMBITO DO NEGÓCIO DAS TELECOMUNICAÇÕES PÚBLICAS

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações enfrentam grandes desafios resultantes da globalização económica e da acelerada inovação tecnológica. Estes aspetos fazem com que as barreiras à entrada de novos concorrentes sejam quase inexistentes e que os produtos e serviços sejam cada vez mais indiferenciados.

Assim, a força de vendas e a gestão da força de vendas constituem fatores críticos de sucesso, sendo determinantes na diferenciação dos produtos e serviços, podendo traduzir-se em vantagem competitiva para as organizações.

A força de vendas é quem melhor conhece o mercado e quem estabelece relações diretas com o mesmo, como tal, ela é fundamental na operacionalização e concretização da estratégia comercial das organizações. Da força de vendas depende a capacidade das empresas chegarem em primeiro lugar aos mercados, venderem os seus produtos e serviços com margens rentáveis, ao mesmo tempo que satisfazem e fidelizam os clientes.

Neste sentido, são objetivos deste relatório demonstrar a importância da força de vendas e da gestão da força de vendas na atividade das organizações e apresentar práticas de gestão de equipas de vendas, verificando a sua aderência ao trabalho realizado pelo autor no âmbito da sua atividade profissional.

Este trabalho encontra-se dividido em duas partes principais: 1) aprofundamento da temática da gestão da força de vendas no âmbito do negócio das telecomunicações públicas e 2) análise detalhada do curriculum vitae do mestrando.

Na primeira parte procede-se à revisão da literatura do tema da gestão da força de vendas, abordando as questões relacionadas com a importância da força de vendas;

funções da força de vendas; os seus objetivos; a sua organização; a gestão das equipas nas vertentes que dizem respeito à liderança, gestão, supervisão e desenvolvimento da equipa; a sua remuneração e a avaliação de desempenho.

Em seguida, após ser efetuada uma breve caracterização da instituição e da direção onde o mestrando exerce a sua atividade profissional, procede-se à exposição do trabalho prático desenvolvido por este na gestão de uma equipa de vendas no setor das telecomunicações procurando-se desta forma complementar os insights proporcionados pela revisão da literatura.

Na segunda parte do relatório é efetuada uma descrição detalhada do curriculum vitae do mestrando, analisando-se o seu percurso académico, a sua formação complementar e as atividades desenvolvidas profissionalmente.

2. GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS: ENQUADRAMENTO TÉCNICO-CIENTÍFICO

2.1. A FORÇA DE VENDAS: CONCEITOS E SUA IMPORTÂNCIA

Segundo Lendrevie, Lindon, Dionísio e Rodrigues (1996, p. 361), “a força de vendas de uma empresa é composta pelo conjunto das pessoas que têm como missão principal vender ou fazer vender os produtos da empresa por meio de contatos diretos com os potenciais clientes, distribuidores ou prescritores.”

Colletti e Fiss (2006) afirmam que a atualidade é caracterizada por uma grande complexidade e que esta tem influência nas atividades das vendas. Esta complexidade advém de um novo ambiente externo que foi influenciado por cinco grandes ocorrências, a saber:

1. Os clientes ganharam poder: graças ao desenvolvimento das tecnologias da informação e à proliferação da internet os clientes de hoje são muito mais informados e dispõem de mais alternativas de compra;
2. Os clientes tornaram-se globais: a globalização expandiu a base geográfica de clientes;
3. Os canais de venda proliferaram: a tradicional força de vendas direta é atualmente acompanhada por outros canais de venda tais como o telemarketing e as vendas on-line;
4. Muitas empresas que tradicionalmente apenas vendiam produtos passaram a vender também serviços;
5. As empresas procuram que os seus clientes tenham apenas um interlocutor que é responsável pela venda de todos os produtos e serviços da empresa.

Assim, podemos afirmar que a diferenciação dos negócios e seu êxito depende da atitude e das aptidões da força de vendas e sua gestão, afirmando-se como um fator crítico de sucesso e veículo de vantagem competitiva. Considerando que o marketing é estratégico, isto é, define a estratégia das componentes do negócio: produto, preço, distribuição e comunicação, a força de vendas é tática no sentido de traduzir e

concretizar no terreno a estratégia delineada pelo marketing (Catalão e Penim, 2008; Ingram, LaForge e Leigh, 2002; Lendrevie *et al.*, 1996).

A importância da gestão da força de vendas evidencia-se também pela necessidade crescente em as empresas maximizarem a sua eficácia por via do controlo dos custos da força de vendas e da rentabilização da sua atividade comercial (Zoltners, Sinha e Lorimer, 2009).

De acordo com Zoltners, *et al.* (2009), existem 12 drivers principais de eficácia da força de vendas sobre os quais os gestores responsáveis devem focalizar-se e tomar as decisões mais acertadas, a saber:

- Definição de objetivos e sua previsão;
- Dimensão da força de vendas;
- Organização territorial da força de vendas;
- Estratégia de vendas (segmentação e processos de vendas);
- Estrutura e papéis da força de vendas;
- Gestão da força de vendas;
- Avaliação do desempenho;
- Compensação e incentivos;
- Desenvolvimento da força de vendas;
- Recrutamento e seleção;
- Cultura;
- Bases de dados, sistemas de informação e tecnológicos.

Este trabalho fará uma análise de todos os drivers atrás referenciados, com exceção do recrutamento e seleção, o qual o mestrando não tem influência direta no exercício da sua atividade profissional.

2.2. FUNÇÕES DA FORÇA DE VENDAS E DA GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS

As funções da força de vendas não se esgotam na venda propriamente dita. As suas funções principais segundo Lendrevie *et al.* (1996) são:

- Venda;
- Prospeção de novos clientes;
- A informação e a comunicação descendente com os clientes prestando todas as informações relevantes relativas aos produtos vendidos;
- Preparação e execução de propostas adaptadas aos clientes;
- Ajuda à revenda quando os clientes são revendedores dos seus produtos;
- Serviços de Pós-Venda na resolução de problemas apresentados pelos clientes;
- A informação e comunicação ascendente com o responsável hierárquico, no sentido de prestar informações relativas ao mercado;
- Cobrança das vendas efetuadas.

O novo modelo associado às vendas prima em estabelecer relações de longo prazo assentes na confiança procurando a satisfação dos interesses de todas as partes, em vez da tradicional abordagem que tinha como prioridade o fecho dos negócios. Quanto mais próximas as empresas estiverem dos clientes, maior será a relação de confiança e intimidade que estabelecem, permitindo um melhor conhecimento dos mesmos que possibilitará um incremento da qualidade de serviço prestado e conseqüentemente a sua fidelização (Catalão e Penim, 2008; Ingrama, LaForge, Avila, Schwepker e Williams, 2006; Lendrevie *et al.*, 1996).

As atividades desenvolvidas pela força de vendas estão em permanente atualização e evolução. Assim, às 121 atividades identificadas e atribuídas à força de vendas por Moncrief (1986), em 1999 foram acrescentadas mais 49, fundamentalmente em resultado da evolução tecnológica que colocou à disposição dos vendedores ferramentas tecnológicas que alteraram a forma como se comunica (*e.g.* videoconferência, telemóvel e computador portátil), como as vendas são efetuadas

(e.g. apresentações em powepoint, páginas de internet, e-mail, telemarketing), como se estabelecem relações com os clientes (e.g. páginas de internet), como as equipas interagem (e.g. videoconferência e teleconferência) e como são trabalhadas as informações relativa aos clientes através de bases de dados (Marshall, Moncrief e Lassk, 1999).

Esta evolução tecnológica tem permitido melhorar a produtividade das vendas e reduzir os custos de contato por cliente (Ingrama *et al.*, 2006).

Os gestores da força de vendas em conjunto com o marketing têm como responsabilidade desenvolver a estratégia de vendas, devendo demonstrar uma rápida capacidade de resposta às necessidades dos clientes, adaptação aos desafios da concorrência e à envolvente macroeconómica. Devem também ter um papel ativo na elaboração da estratégia da empresa na abordagem a novos mercados e no lançamento de novos produtos (Zoltners *et al.*, 2009).

O gestor da força de vendas não é um vendedor mas sim quem tem a incumbência de executar a estratégia determinada pela gestão de topo, satisfazendo as necessidades dos clientes ao mesmo tempo que concretizam os objetivos da empresa por via da gestão da sua equipa. De acordo com Zoltners *et al.* (2009) as suas principais responsabilidades são:

- Definir as responsabilidades dos vendedores e a sua alocação territorial;
- Organização da força de vendas;
- Recrutamento, formação e coaching;
- Facilitador na disponibilização de informação relativa a clientes;
- Influenciador do comportamento dos vendedores, por via do seu dinamismo, liderança, motivação e estabelecimento de uma cultura de sucesso;
- Controlar a atividade de vendas, através da definição de objetivos, comunicação e controlo de forma a garantir que a equipa esteja alinhada com os mesmos.

A diferenciação entre o papel do vendedor e a do gestor da força de vendas é bem evidenciada por Miller (2009). Enquanto o vendedor é formatado para colocar toda a sua atenção no cliente, o gestor da força de vendas é acima de tudo um líder que deve ter o seu foco nas pessoas, isto é, é alguém que é bem-sucedido pelo que consegue obter através das pessoas. Para tal deve ter competências motivacionais e de comunicação acima da média.

2.3. OBJETIVOS DA FORÇA DE VENDAS

Qualquer atividade empresarial deve ter subjacente um plano de negócio que se traduzirá em objetivos concretos. A existência de um plano de negócios bem delineado é condição essencial para o êxito da atividade empresarial. Um plano de negócio deve indicar o quê, como, quando e porquê se deve atingir determinados objetivos, permitindo desta forma manter o controlo do negócio, proporcionando um feedback regular acerca dos resultados alcançados. Deve-se escrevê-lo e comunica-lo a todos os colaboradores de modo a que todos saibam em que situação o negócio se encontra e onde se pretende estar em determinada data, todos se sintam envolvidos e saibam claramente o que é esperado da sua parte e desta forma manter todas as pessoas focalizadas no que é essencial. O plano tal como os objetivos deve ser ambicioso, procurando não se deixar condicionar pelos resultados do passado (Jamail, 2010).

Todos os colaboradores necessitam de ter objetivos específicos e desafiantes que normalmente estão ligados a incentivos. Nem sempre os objetivos dos vendedores, da empresa e dos clientes são coincidentes. Os vendedores desejam ter objetivos fáceis de alcançar que lhes proporcionem um rendimento extra, a empresa pretende que os objetivos sejam ambiciosos de modo a obter mais receita, ao passo que, os clientes exigem que os objetivos satisfaçam as suas necessidades. A tarefa de equilibrar os interesses dos vendedores, da empresa e dos clientes é difícil mas exequível (Zoltners *et al.*, 2009).

Os objetivos da força de vendas podem ser quantitativos, qualitativos, de tempo e ou de custos. Os objetivos quantitativos são aqueles que são mensuráveis, sendo os mais recorrentes na avaliação e na remuneração dos vendedores. O indicador mais comum e frequentemente utilizado é o volume de vendas, contudo, existem outros que são

considerados objetivos de esforço e que têm a grande virtude de contribuírem para gerar resultados no futuro e desta forma para a realização do objetivo principal. São exemplos deste tipo de objetivos, o número de novos clientes angariados, o número de visitas efetuadas, o número de ações de divulgação realizadas, o número de propostas apresentadas, etc.. Os objetivos qualitativos envolvem fatores subjetivos como por exemplo: o nível de satisfação do cliente, a simpatia do vendedor, a competência do vendedor, etc.. Os objetivos de tempo são estabelecidos através da definição de um determinado prazo para a realização de uma tarefa / atividade. Podem também ser estabelecidos objetivos que dizem respeito a custos, como é o caso da realização das vendas com uma certa margem pré-estabelecida (Lytle, 2003; Lendrevie *et al.*, 1996).

O gestor da força de vendas deve assegurar-se que os objetivos que estão a ser definidos conduzem aos resultados que realmente pretende, que os mesmos são definidos atempadamente e são claros para todos (Lytle, 2003). Objetivos mal definidos tem impacto negativo na motivação da força de vendas, nos custos e nos resultados da empresa (Zoltners *et al.*, 2009).

A correta definição dos objetivos assume uma importância acrescida quanto maior for o peso da retribuição variável no total da remuneração porque caso os objetivos estejam subdimensionados, a empresa incorre num custo financeiro desajustado ao potencial das vendas. Ao passo que, quando os objetivos estão sobredimensionados, geram desmotivação e perda de vendas (Zoltners *et al.*, 2009).

De forma a ultrapassar algumas das dificuldades da fixação de objetivos que identificamos anteriormente, os gestores da força de vendas devem demonstrar capacidade em estabelecer objetivos equitativos e justos, comunicando-os de forma clara de modo a que a equipa de vendas se sinta comprometida com os mesmos interiorizando-os como se do seu negócio tratasse (Catalão e Penim, 2008; Lendrevie *et al.*, 1996).

Segundo Zoltners *et al.* (2009), para que o processo de definição de objetivos seja bem-sucedido o gestor da força deverá ter em conta os seguintes fatores:

- Dimensão do território;
- Características da região geográfica;
- Potencial de crescimento do mercado;
- Segmentos de mercado servidos;
- Competitividade do mercado;
- Nível de vendas passado;
- Taxa de crescimento de vendas passado;
- Quota de mercado;
- Competências e experiência da força de vendas;
- Variação dos objetivos propostos.

Este tema é de extrema importância pelo que merecerá uma nova incursão no ponto 2.5. quando for abordado o tema da liderança da força de vendas.

2.4. ORGANIZAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

A organização da força vendas, isto é, a dimensão da força de vendas e sua alocação é uma tarefa de grande importância e dificuldade. Uma dimensão da força de vendas desajustada terá sempre repercussões negativas. Caso a dimensão seja demasiado reduzida a empresa poderá incorrer em custos de oportunidade de vendas, a qualidade do serviço prestado poderá ser afetada e a força de vendas será demasiadamente sobrecarregada. Pelo contrário, caso a dimensão seja demasiado elevada, potenciará a probabilidade de um cliente ser visitado por vários vendedores da mesma empresa, os vendedores terão menos desafios e os custos da empresa serão desajustados às necessidades das vendas (Zoltners *et al.*, 2009; Darmon, 2005).

A dimensão ótima da força de vendas será então, aquela que conseguir estabelecer um equilíbrio entre custos e vendas, satisfazerem as necessidades dos clientes e que seja suficientemente desafiante para a força de vendas sem que a mesma seja sobrecarregada. Segundo os autores referenciados anteriormente, esse equilíbrio poderá ser conseguido, seguindo as seguintes orientações:

1. Ter uma rápida percepção e capacidade de ajustar a dimensão das equipas da força de vendas ao ciclo de vida dos produtos que a empresa comercializa;
2. Ter uma estratégia ambiciosa para mercados em crescimento no sentido de dotar as equipas com um número suficientemente grande de modo a captar todas as oportunidades originadas pelo mercado, antecipando-se aos seus concorrentes;
3. Ser menos conservador em situações em que a incerteza é reduzida, isto é, caso a empresa não atravesse problemas financeiros e o futuro não seja muito incerto, a empresa não deverá enveredar por uma estratégia precipitada de redução dos seus ativos afetos à força de vendas porque poderá colocar em causa o seu volume de vendas e conseqüentemente perca de lucros;
4. Ser mais conservador quando a incerteza é grande, como são as situações de introdução de um novo produto no mercado, situações macroeconómicas adversas e envolvente externa incerta.

As tarefas prévias de segmentação e priorização de clientes são essenciais para se proceder à organização da força de vendas, à definição das carteiras de clientes e aos planos de visita (Ingram *et al.*, 2002).

A correta segmentação de clientes permite organizar melhor e otimizar a estrutura da empresa de modo a servir mais eficientemente os diferentes clientes potenciando o resultado das vendas. Para além da importância atribuída a cada cliente determinada pelo volume de compras e do seu potencial, deve-se ter em conta as necessidades específicas de cada cliente, os gastos associados à gestão de cada cliente e as margens de venda associadas a cada cliente. A realização da segmentação permite dimensionar o esforço de venda associado a cada um dos segmentos de modo a que esteja ajustado ao seu nível de custos e de rentabilidade. A força de vendas como elemento que

melhor conhece o mercado deve ser envolvida no processo de segmentação (Waaser, Dahneke, Pekkarinen e Weissel, 2004).

Normalmente, as melhores estratégias de segmentação de clientes envolvem vários critérios assentando na premissa de que clientes diferentes requerem diferentes processos de venda (Zoltners *et al.*, 2009).

A organização da força de vendas pode assentar numa filosofia especialista ou generalista. A especialização por produto, tipo de cliente ou mista é requerida quando o processo de venda é muito complexo e ou as características dos clientes são muito diversas, ou a empresa tem objetivos específicos a atingir que exigem que a força de vendas tenha competências muito particulares. Essa especialização torna o processo de venda mais eficaz mas também com maiores custos. A organização da força de vendas generalista tende a ser mais eficiente porque tem menos custos em resultado da sua organização territorial, contudo é menos eficaz (Zoltners *et al.*, 2009).

A literatura (Jobber e Lancaster, 2009; Catalão e Penim, 2008; Ingrama *et al.*, 2006; Lendrevie *et al.*, 1996) refere que não existe um modelo ótimo de organização da força de vendas, e que esta está dependente da dimensão da empresa, da dispersão dos clientes, do seu potencial e da sua complexidade. Os principais modelos de organização da força de vendas são:

1. Modelo Geográfico (especialização geográfica): os elementos da força de vendas são alocados a áreas geográficas bem definidas, ficando responsáveis por todas as atividades de vendas (e de comercialização de todo o portefólio de produtos da empresa) e da gestão das carteiras de clientes dessa área.

Este modelo tem as vantagens do comercial ficar a conhecer muito bem a sua zona de intervenção, reduzir o risco de conflitos entre vendedores, rentabilizar as deslocações e potenciar as relações estabelecidas com os clientes. Contudo, a longo prazo, existe o risco de potenciar excesso de rotinas e de acomodação. Por outro lado, só é passível de ser aplicado caso os produtos sejam relativamente homogéneos.

2. Modelo por linha de produtos (especialização por produtos): a força de vendas é responsável pela comercialização de uma determinada gama de produtos específicos, o que pode ser muito útil quando a empresa tem produtos muito heterogéneos.

Este modelo tem a vantagem de promover a especialização técnica sobre os produtos comercializados, contudo, envolve elevados custos de deslocação e promove o risco do mesmo cliente ser visitado por vários comerciais da mesma empresa, o que pode ser prejudicial para relação do cliente com a empresa.

3. Modelo por tipo de cliente (especialização de mercado): a força de venda é alocada por tipo de cliente (*e.g.* setor, classe, etc.), sendo responsável pela satisfação de todas as suas necessidades. Este tipo de modelo justifica-se ser adotado quando os clientes são muito heterogéneos e têm necessidades específicas e complexas.

A grande vantagem deste modelo tem a ver com a eficácia e a especialização, que se traduzem no conhecimento das necessidades do cliente. O grande problema deste modelo reside na dificuldade em encontrar ou formar comerciais altamente qualificados capazes de desempenhar estas funções.

4. Modelo Misto: a força de vendas é organizada segundo dois ou mais critérios. Este modelo é passível de ser aplicado quando a empresa é de elevada dimensão, comercializa uma vasta gama de linhas de produtos e tem várias áreas de vendas.

Tem a vantagem de racionalizar os custos e de proporcionar a especialização por linha de produtos ou por tipo de cliente quando for necessário. Os perigos têm a ver com a sua difícil implementação, a dificuldade em gerir prioridades e a capacidade dos comerciais manterem elevados níveis de efetividade.

Algumas empresas, quando têm clientes que são responsáveis por um volume muito elevado de receitas e o seu grau de complexidade é muito elevado, optam por designar gestores de grandes contas para procederem à gestão destes clientes.

De acordo com Catalão e Penim (2008, p. 219), “qualquer modelo aplicado deve ser dinâmico e flexível, tendo em conta os diferentes perfis e necessidades da empresa, dos comerciais e dos clientes.”

A organização da força de vendas e sua dimensão deve ser planeada tendo em conta um horizonte de médio e longo prazo porque deve ser vista como um investimento que tem custos de recrutamento, formação e aprofundamento de relações com os clientes (Zoltners *et al.*, 2009).

2.5. GESTÃO DE EQUIPAS DE VENDAS

Segundo Ingrama *et al.* (2006), quem tem a responsabilidade dirigir equipas de vendas atua em três níveis distintos:

1. Liderança, no sentido de exercer influência através de processos de comunicação, inspirando a força de vendas no sentido de atingir objetivos específicos.
2. Gestão, por via do planeamento, implementação e controlo do processo de vendas da sua unidade de negócios.
3. Supervisão, controlando as tarefas rotineiras do dia-a-dia.

Os gestores de equipas de vendas têm também como missão, o desenvolvimento das suas equipas no sentido de assegurarem que a equipa tem as competências necessárias para executarem as suas tarefas de forma eficaz e eficiente. O desenvolvimento pode ser efetuado por via da formação e ou de uma forma mais económica, disponibilizando-os literatura de vendas, auxiliares de venda e proporcionando-lhes coaching comercial por via do seu acompanhamento (Ingrama *et al.*, 2006).

2.5.1. Liderança

A liderança é “o processo de influenciar o comportamento das pessoas para a realização de objetivos” (Jobber e Lancaster, 2009: 417)

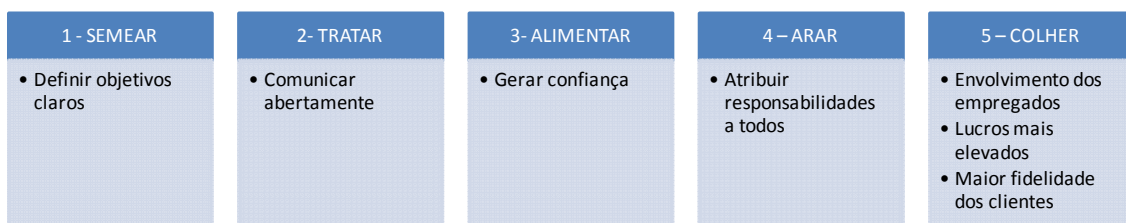
Goleman (2000), agrupou os estilos de liderança em seis grupos: coercivo, autoritário, filiação, democrático, “pace-setting” e coaching, tendo concluído que os melhores

líderes são aqueles conseguem combinar vários estilos de liderança (mínimo quatro), aplicando-os em função do comportamento do liderado e da situação vivida. É possível os líderes aperfeiçoarem esta aptidão através da frequência de sessões de coaching (Jobber e Lancaster, 2009).

Existem algumas semelhanças ente o estudo levado a cabo por Goleman e a teoria da liderança situacional de Hersey, Blanchard e Johnson (1996) sendo que é uma teoria que tem particular aplicabilidade a líderes de equipas de comerciais.

De acordo com Gostick e Elton (2008), os quatro elementos básicos da liderança são: a definição de objetivos, a comunicação, a confiança e a responsabilidade. O reconhecimento é considerado um elemento extra que funciona como acelerador da eficácia do líder.

Figura 2.1: Elementos básicos de liderança



Fonte: Adaptado de Gostick e Elton (2008)

Os gestores mais eficazes são aqueles que conseguem dominar ao mesmo tempo os quatro elementos básicos da liderança e que têm a capacidade de aplicar o reconhecimento. Consequentemente, estes gestores, reduzem a necessidade e dependência de prémios e bónus para motivar as suas equipas (Gostick e Elton, 2008).

A definição clara dos objetivos indica a direção e o rumo que deve ser seguido. É útil a fixação de objetivos intermédios de forma a ajudar a estabelecer o caminho para a realização do objetivo principal. O gestor deve demonstrar capacidade em converter objetivos complexos em tarefas simples e práticas de modo a que o objetivo seja atingido com mais facilidade. Os objetivos servem de farol para os colaboradores e são elucidadores da razão do seu trabalho (Gostick e Elton, 2008).

A definição de objetivos permite a criação de sistemas de monitorização da atividade das equipas da força de vendas, ajudando-as a reinventarem-se a si próprias. Como os resultados são do conhecimento de todos, existe a tendência para os bons vendedores influenciarem todos os outros, isto é, o sucesso aumenta a confiança, auto impõe a necessidade de repetição de resultados positivos, tem efeito de contágio e faz acreditar que todos podem ter sucesso (Lytle, 2003).

A comunicação reduz a necessidade do uso da autoridade e da coerção. De acordo com Gostick e Elton (2008), os líderes que comunicam abertamente, fazem-no da seguinte forma:

- Definem valores e objetivos claros;
- Discutem as questões da empresa e da equipa;
- Transmitem todas as informações úteis aos empregados, especialmente as que envolvem iniciativas de mudança, ou as que os afetam pessoalmente;
- Disponibilizam tempo para os empregados e ouvem atentamente quando exprimem opiniões e preocupações;
- Estão recetivos a uma discussão aberta entre membros da equipa acerca dos rumores que ouvem;
- Respondem rapidamente aos pedidos dos membros da equipa por mais informações;
- Falam com a sua hierarquia para identificar os detalhes que não conhecem;
- Apresentam à equipa pessoas chave dentro da organização, incentivando o debate;
- Dão à equipa acesso a base de dados relevantes.

A confiança mútua consiste em estabelecer relações em que todos estão orientados para o mesmo objetivo, sabendo que podem contar uns com os outros em prol desse mesmo objetivo (Catalão e Penim, 2008).

Os líderes que geram confiança potenciam a motivação, o maior comprometimento dos trabalhadores e maior assertividade no trabalho. A confiança é um fenómeno

recíproco, isto é, o comportamento das pessoas é um reflexo da forma como são tratadas (Gostick e Elton, 2008).

Segundo Gostick e Elton (2008), um líder gerador de confiança apresenta os seguintes comportamentos: assume os seus erros publicamente, é cumpridor da sua palavra e dos seus compromissos, rodeia-se das pessoas certas, assume comportamentos éticos, não pactua com a desonestidade e transmite sempre uma imagem positiva da empresa.

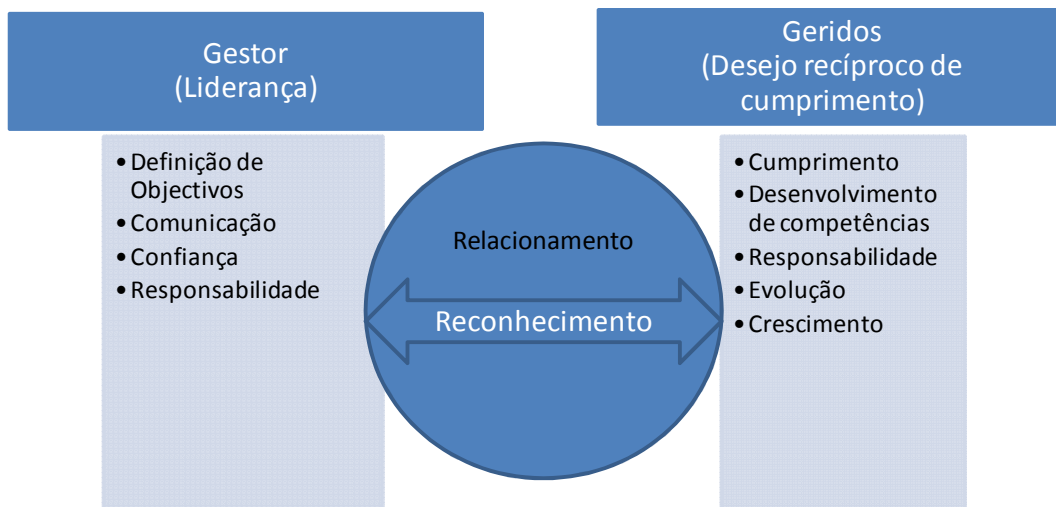
Os líderes que conseguem estabelecer relações de confiança com as suas equipas, conseguem que as mesmas sejam mais autónomas, coesas e tenham maior sentido de missão e comprometimento com os objetivos da empresa (Ingram *et al.*, 2002).

A responsabilização visa garantir a justiça e equidade entre pessoas. O líder deverá ser ponderado nas críticas que produz porque na maior parte das situações os colaboradores têm um desempenho superior à taxa de erros cometidos. O acompanhamento e o feedback diário é fundamental para que os colaboradores saibam exatamente qual a sua aderência aos objetivos de modo a que se possa corrigir desvios e celebrar os feitos que vão sendo realizados (Gostick e Elton, 2008).

A responsabilização tem também a ver com a capacidade do líder delegar as tarefas certas às pessoas certas, para tal, é necessário que o líder tenha tido a capacidade prévia de desenvolver as suas equipas para que possa promover essa delegação (Catalão e Penim, 2008).

Empiricamente está demonstrado que o reconhecimento melhora a motivação e os resultados de gestão das empresas. Assim, o grande desafio é passarmos do modelo de liderança transacional para o modelo transformacional, em que existem benefícios para todas as partes (Ingram *et al.*, 2002; Gostick e Elton, 2008).

Figura 2.2: Modelo de liderança tendo o reconhecimento como catalisador



Fonte: Gostick e Elton (2008)

Mais do que desempenhar tarefas de supervisão diária da força de vendas, os líderes de equipas comerciais devem ter a capacidade de colocar em prática a estratégia de vendas e de influenciar a sua equipa no sentido de alcançar as metas propostas (Ingram et al, 2002).

Em resumo, pode-se afirmar que os líderes de equipas de força de vendas mais eficazes são aqueles que para além de serem inspiradores e gerarem entusiasmo, melhor comunicam a missão de vendas, motivando as suas equipas através da disponibilização de um argumentário de vendas que permite distinguir e realçar as vantagens competitivas do produto face aos concorrentes. A comunicação de vendas deve realçar as soluções, em vez das características do produto (Friedman, 2006).

2.5.2. Gestão e Supervisão

O planeamento, a implementação e o controlo da atividade da força de vendas são aspetos operacionais de grande importância.

O planeamento tem a ver com a delineação das atividades que vão ser desenvolvidas pela força de vendas.

Na implementação, sempre que possível, o gestor da força de vendas deve acompanhar a sua equipa nas visitas efetuadas aos clientes, o que lhe proporcionará

o melhor conhecimento do mercado, as dificuldades da sua equipa de vendas, o seu real desempenho e desta forma delinear estratégias de melhoria (Catalão e Penim, 2008).

É importante que diariamente, sejam apurados os desvios entre os resultados esperados e os realizados, controlo das visitas efetuadas, do número de novos clientes angariados, dos clientes recuperados, da colocação do material de merchandising e das ações de promoção realizadas (Lendrevie *et al.*, 1996).

Com o desenvolvimento das tecnologias de informação este trabalho ficou mais simplificado, quer por quem tem a missão prestar esta informação, ou seja, os vendedores, como por quem tem de controlar. Assim, é imperativo disponibilizar ferramentas comerciais adequadas à exigência da função de modo a simplificar, automatizar e efetivar toda a informação relevante para o negócio (Lendrevie *et al.*, 1996; Catalão e Penim, 2008).

2.5.3. Desenvolvimento da equipa

Os melhores programas de desenvolvimento da força de vendas são segundo Zoltners *et al.* (2009, p. 152), aqueles que promovem “as competências e conhecimentos que as forças de vendas necessitam para serem bem-sucedidos com os clientes. Em qualquer organização de vendas, os melhores vendedores são aqueles que são competentes em desenvolver e compreender as necessidades dos clientes e que criam valor, customizando as ofertas da empresa às necessidades dos clientes.”

Assim, o papel do gestor da força de vendas é garantir que os programas de desenvolvimento da força de vendas estão adaptados à potenciação das competências básicas requeridas para a função, isto é, a compreensão do processo de venda, o conhecimento dos produtos e da empresa, conhecimento do mercado e dos clientes e competências relacionadas com o rigor, tais como, gestão do tempo, priorização de tarefas e gestão de visitas a clientes (Zoltners *et al.*, 2009).

As formas mais comuns de desenvolvimento da equipa são a formação e o coaching.

O coaching é referido frequentemente na literatura (*e.g.* Miller (2009), Zoltners *et al.* (2009), Ingrama *et al.* (2006)) como uma competência importante que os gestores da

força de vendas devem estar habilitados a praticar com as suas equipas, sendo um fator de vantagem competitiva face a concorrentes que não o pratiquem e indiciando um nível superior de estilo de gestão de quem o pratica (Rosen, 2008).

O coaching tem os seguintes objetivos: ajudar as pessoas a criarem as suas próprias soluções para os seus problemas; mudar perceções, formas de pensar e agir; ajudar as pessoas a reinventarem-se; e melhorar a performance tendo sempre presente que o objetivo final é a melhoria do resultado das vendas (Rosen, 2008).

O processo de coaching é normalmente desenvolvido em sessões individuais em que o coach desempenha os seguintes papéis: facilitador; ajudar as pessoas a centrarem-se e maximizarem os seus pontos fortes; servir de guia e solicitador de comportamentos de mudança para o crescimento; colocar as questões certas em vez de dar repostas; e ter a capacidade de influenciar as pessoas a sentirem-se responsáveis pelos seus sucessos e falhanços (Rosen, 2008).

Frequentemente, alguns gestores cometem o erro de não prestarem a devida atenção aos seus melhores vendedores pressupondo que ao terem um desempenho acima da média não necessitam tanto do seu tempo. Esta atitude é potenciadora de gerar distorções entre o que o vendedor dá à empresa e o desenvolvimento que a empresa lhe proporciona, acabando normalmente, pela saída do vendedor da empresa. Assim, as empresas devem focar a sua atenção nos vendedores que apresentam melhor performance (a semelhança do que se faz com a segmentação de clientes, devemos dar mais importância a quem produz mais resultados), promovendo-lhes coaching, acompanhando-os nas suas visitas, praticando role-plays e dando-lhes formação para que continuem a desenvolver-se e a serem cada vez melhores (Jamail, 2009).

Jamail (2009), defende que a equipa deve saber claramente quem são os vendedores estrela. Procura-se por esta via que os vendedores menos produtivos mas que têm vontade de melhorar, incrementem o seu desempenho tentando aproximar-se dos vendedores de performance mais elevada, os restantes, naturalmente terão um espaço mais reduzido na equipa. Um líder que tolere baixas performances estrangula as equipas e desmotiva os melhores trabalhadores, isto significa que o líder deve providenciar um reconhecimento diferenciado em função dos desempenhos.

Por outro lado, Rosen (2009), afirma que existe um dilema entre reter ou despedir pessoas que apresentam desempenhos que julgamos estarem abaixo do seu potencial. Ao reter um colaborador, disponibilizando-o mais recursos, formação, coaching e tempo, pode-se eventualmente melhorar o seu desempenho, mas também gerar conflitos internos, desmotivação de outros vendedores, perda de vendas e desperdício de recursos de tempo e dinheiro. Ao despedir-se pessoas, incorre-se em custos de recrutamento, formação, vendas e tempo. Estes fatores levam a que os gestores fiquem indecisos quanto à melhor decisão a tomar, incorrendo muitas vezes na pior decisão, isto é, não tomar qualquer decisão.

Para ultrapassar este problema, este autor propõe que sejam estabelecidos objetivos e ações mensuráveis diárias, semanais ou mensais que responsabilizem os colaboradores que apresentam baixa performance, fazendo com que os mesmos se sintam comprometidos, caso a sua performance não melhore, o gestor tem evidências objetivas para tomar a melhor decisão.

2.6. MOTIVAÇÃO E REMUNERAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

De acordo com o estudo de Churchill, Ford, Hartley e Walker (1985), a motivação é um dos fatores mais influentes na performance das vendas.

A motivação é influenciada por fatores financeiros e não financeiros. Um estudo levado a cabo pelo Chartered Institute of Marketing hierarquizou oito fatores não financeiros com influência ao nível da motivação. Os fatores que têm a ver com a proximidade e o relacionamento do gestor da força de vendas com a sua equipa foram os mais vezes referenciados: reuniões individuais para discutir problemas relacionados com a função e carreira, e acompanhamento regular do gestor da força de vendas no terreno (Jobber e Lancaster, 2009).

Tradicionalmente a força de vendas é remunerada através de uma componente fixa e de uma componente variável que têm por objetivo estimular o cumprimento ou a superação dos objetivos propostos (Lendrevie *et al.*, 1996).

Segundo Ingrama *et al.* (2006), o sistema remuneratório ótimo é aquele que consegue obter um equilíbrio entre as necessidades da organização e os desejos da força de

vendas. A organização deve assegurar que existe um equilíbrio entre os custos e os resultados das vendas, garantindo a atração e a retenção dos melhores vendedores. Para os vendedores é importante que o sistema seja equitativo e que premeie os desempenhos acima da média a fim de evitar conflitos e situações de desmotivação.

De acordo com a literatura (Jobber e Lancaster, 2009; Lendrevie *et al.*, 1996), as formas mais comuns de remuneração da força de vendas são: (1) Salário Fixo; (2) Comissões e (3) Prémios.

1. O salário fixo tem como grande vantagem, assegurar uma remuneração regular ao vendedor o que lhe proporciona um sentimento de segurança, por outro lado, este sistema de remuneração tem a capacidade de atrair mais vendedores, que preferem essa empresa em detrimento de outras que apenas remuneram mediante a concretização de vendas. Este método de remuneração é o que mais garante que todas as atividades de vendas são cumpridas porque não coloca tanta pressão para a concretização de vendas como o sistema baseado em comissões. As desvantagens desta forma de remuneração têm a ver com o risco de acomodação por parte dos vendedores, ao fraco estímulo que o sistema proporciona a vendedores ambiciosos e aos elevados custos de vendas de curto prazo quando o nível de vendas baixa.

2. As comissões são altamente estimulantes, permitem os bons vendedores obterem ganhos elevados e indexam os custos da empresa ao volume de vendas efetuado. Contudo, geram um sentimento de insegurança nos vendedores, nomeadamente em alturas de crise económica. Por outro lado, este sistema remuneratório é potenciador de maior rotação de pessoal e incitador de promoção de vendas irregulares, podendo reduzir a qualidade do serviço prestado pela empresa.

3. Os prémios são também muito estimulantes e permitem fazer a diferenciação entre vendedores no que diz respeito a atividades que não tem a ver com os resultados de vendas (*e.g.* angariação de novos clientes, saldo médio de pagamentos, etc.). Tal como as comissões, o salário é irregular o que

é foco de insegurança e faz com que o recrutamento de bons vendedores seja mais difícil.

Por estas razões normalmente o sistema mais apropriado e eficaz que é adotado pelas empresas é um sistema misto que combina um salário fixo com comissões, um salário fixo com prémios ou com as três componentes em simultâneo.

Atualmente, alguns estudos indicam que muitas empresas estão a reduzir o peso que as comissões têm no total da remuneração, substituindo-as por salários base mais efetivos, por pacotes de benefícios mais atrativos e por remunerações variáveis indexadas a indicadores corporativos da empresa, como são o caso dos lucros e do preço das ações. Esta mudança tem permitido reduzir os atritos entre trabalhadores, aumentar a capacidade de retenção dos elementos da força de vendas, ao mesmo tempo que melhora os resultados das vendas mantendo os mesmos custos (Pink, 2012).

Zoltners, Sinha e Lorimer, (2012), reforçam e aprofundam esta ideia, afirmando que a utilização excessiva de qualquer tipo de remuneração variável pode ter efeitos indesejáveis (*e.g.* menor compromisso organizacional, elevada rotação da força de vendas, fraco trabalho em equipa, comportamentos não éticos, falta de orientação para o cliente e fraco compromisso para a execução de tarefas que não tenham a ver com a venda). Estes comportamentos têm efeitos negativos na relação com o cliente (não existe uma preocupação de satisfazer as necessidades de longo prazo dos clientes, aumentado a sua insatisfação e diminuindo a sua retenção) e consequentemente nos resultados da empresa em resultado de menores vendas, lucros, quotas de mercado e instabilidade do modelo de negócio.

Como alternativa, estes autores propõem uma abordagem mais equilibrada para motivar e controlar o desempenho da força de vendas, conjugando instrumentos de eficácia da força de vendas com os sistemas de incentivos tradicionais. São exemplos destes instrumentos de eficácia da força de vendas: o processo de desenho da força de vendas; o tamanho e estrutura da força de vendas; o recrutamento, a formação e o coaching (desenvolvimento); a disponibilização de tecnologias de informação

apropriadas; o estabelecimento de objetivos indexados ao desempenho corporativo e o estabelecimento de uma verdadeira cultura de empresa.

2.7. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho da força de vendas, tal como a avaliação de desempenho de outros quaisquer profissionais é imprescindível tanto para a empresa, como para os trabalhadores.

“A avaliação da força de vendas é a comparação ente os objetivos da força de vendas e os seus resultados.” (Jobber e Lancaster, 2009, p. 494)

A avaliação de desempenho, normalmente tem uma vertente quantitativa e outra qualitativa (Lendrevie *et al.*, 1996). Na vertente quantitativa são avaliados critérios como: volume de vendas efetuado, quota de mercado; rentabilidade das vendas; número de visitas efetuadas; número de pontos de venda com material de merchandising, número de novos clientes angariado; prazo médio de recebimentos; e volume médio de vendas por visita.

No que diz respeito aos aspetos qualitativos são avaliados: nível de conhecimento sobre os produtos; personalidade; motivação e espírito de equipa.

A avaliação tem como objetivo principal fazer com que os objetivos da empresa sejam concretizados. Verificando o grau de realização dos objetivos, é possível traçar planos de ação para melhorar a performance. Para além deste objetivo final, a avaliação permite compensar os melhores desempenhos, potencia a motivação e a confiança dos colaboradores (Jobber e Lancaster, 2009).

O processo de avaliação de desempenho é muitas vezes descurado nas organizações, ora porque não é efetuada uma clara diferenciação entre trabalhadores ou porque não é dado o feedback adequado aos mesmos.

Welsh (2005), propõe um modelo de avaliação de desempenho em que as pessoas são distribuídas por três escalões: um escalão inferior, onde devem ser enquadrados 10 % do total dos trabalhadores, um escalão intermédio que deve absorver 70 % da força de trabalho e um escalão superior que deve conter 20% dos trabalhadores.

Este sistema permite atenuar o risco dos trabalhadores serem avaliados todos com classificações similares.

Assim, os melhores colaboradores devem ser claramente diferenciados e recompensados (os 20 % do topo). As pessoas que têm uma avaliação no nível intermédio terão um feedback positivo, enquanto que, os 10% correspondente ao nível inferior são pessoas que teoricamente não têm capacidade para continuar a desempenhar funções na organização e como tal deveriam sair (Welsh, 2005).

Quem tem a responsabilidade de avaliar pessoas deve fazer uma diferenciação clara entre pessoas. Deve-se recompensar os melhores elementos da equipa e não proteger as pessoas que têm um desempenho abaixo do esperado. Como afirma Welsh (2005, p. 49), "... a diferenciação não prejudica o trabalho de equipa, melhora-o."

As avaliações de desempenho devem ser efetuadas com franqueza e clareza, o que pressupõe que exista uma entrevista de feedback pessoal e em privado entre o líder e o liderado (Welsh, 2005).

3. COORDENAÇÃO DE UMA EQUIPA COMERCIAL NO ÂMBITO DO NEGÓCIO DAS TELECOMUNICAÇÕES PÚBLICAS

Neste capítulo, numa primeira fase é efetuada uma breve caracterização da instituição e da direção onde o autor exerce a sua atividade profissional.

Numa segunda fase, é analisada a forma como o autor faz a gestão da sua equipa da força de vendas.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PORTUGAL TELECOM

3.1.1. A Portugal Telecom

“A Portugal Telecom (PT) é uma operadora global de telecomunicações líder a nível nacional em todos os setores em que atua.

Assume-se como a entidade portuguesa com maior projeção nacional e internacional e dispõe de um portfólio de negócios diversificado em que a qualidade e inovação constituem aspetos determinantes, estando ao nível das mais avançadas empresas internacionais do setor.

A atividade da empresa abarca todos os segmentos do setor das telecomunicações: negócio fixo, móvel, multimédia, dados e soluções empresariais. Os serviços de telecomunicações e multimédia são disponibilizados em Portugal, no Brasil e em mercados internacionais em crescimento.

A presença internacional da PT estende-se a países como Cabo Verde, Moçambique, Timor, Angola, Quênia, China, Brasil, São Tomé e Príncipe e Namíbia.

No mercado brasileiro, a PT está presente na Oi, o maior operador de telecomunicações da América do Sul, e na Contax, empresa líder em serviços de contact center do país.

O crescimento da empresa tem vindo a consolidar-se através do desenvolvimento de novos negócios em áreas de rápido crescimento, como os serviços móveis de voz e dados, multimédia e os acessos de banda larga à internet. Desta forma, a PT contribui para o desenvolvimento da Sociedade de Informação o que, aliás, constitui uma

prioridade para a empresa no sentido de desenvolver soluções inovadoras e responder com êxito aos desafios que se colocam às empresas e aos cidadãos.

As parcerias e acordos estratégicos celebrados com empresas de referência dos vários setores, têm contribuído para a melhoria das capacidades e produtos disponibilizados.

Ao nível do mercado de capitais, a PT é uma das empresas mais transacionadas na Euronext Lisboa, estando também cotada na bolsa de Nova Iorque.

A PT entende a sua política de recursos humanos como a gestão ativa do talento dos seus colaboradores, recompensando e incentivando o mérito, a criatividade, a excelência e apostando no progressivo rejuvenescimento dos seus quadros.

A empresa assume a sua responsabilidade social perante a comunidade no constante apoio que dirige a diversas instituições, motivando os seus colaboradores através de uma política de voluntariado empresarial. Desenvolve ainda soluções inovadoras que visam minorar as dificuldades dos seus clientes com necessidades especiais, intervindo igualmente ao nível da educação, do ambiente, da cultura e do desporto.” (Portugal Telecom, 2014a)

3.1.2. Missão e valores

A PT tem como missão: “Prestar serviços de telecomunicações e multimédia de reconhecido valor para os clientes, através da permanente atualização tecnológica e de recursos humanos qualificados e motivados. Sempre com a noção de que queremos ir mais longe e superarmo-nos.” (Portugal Telecom, 2014b)

A sua cultura assenta em cinco valores: (1) unidade, (2) excelência, (3) confiança, (4) competência e (5) responsabilidade Social que são concretizados da seguinte forma:

- “Promover a unidade baseada numa ética de grupo, visando a integração das soluções de forma a corresponder às necessidades específicas de cada mercado e cliente;
- Excelência nas soluções apresentadas, constituí a nossa fasquia de resposta às expectativas e exigências dos nossos clientes;

- Confiança nas relações com os nossos clientes, procurando a antecipação das suas necessidades e uma resposta rápida e eficaz aos desafios colocados;
- Competência como valor indispensável numa vasta equipa que se pretende coesa, eficiente, empenhada e motivada no seu crescimento pessoal e profissional. Uma Gestão ativa de talentos e criatividade constitui o grande desafio que se coloca a uma empresa global consciente das suas responsabilidades como grande empregador. A PT assume amplamente estas responsabilidades, traduzindo-as num conjunto alargado de iniciativas.
- A Responsabilidade Social perante a comunidade concretiza-se no apoio a diversas instituições e no incentivo à participação ativa dos nossos colaboradores através de uma política de voluntariado empresarial. Noutra vertente, somos um grupo empenhado no desenvolvimento de produtos e serviços destinados a clientes com necessidades específicas, nomeadamente os clientes menos favorecidos economicamente, deficientes e idosos.” (Portugal Telecom, 2014b)

3.1.3. Estrutura Orgânica

“A PT está formalmente organizada nos seguintes segmentos de negócio: telecomunicações em Portugal (PT Comunicações e MEO – esta última anteriormente denominada TMN), telecomunicações no Brasil (Oi) e outros, incluindo os negócios internacionais em África, os negócios de contact centre em Portugal e no Brasil, os negócios de TI e inovação, e empresas instrumentais. As unidades são coordenadas pela empresa holding, liderada pela sua Comissão Executiva, com o apoio do centro corporativo. O report das empresas participadas é funcional e não hierárquico, sendo possível desta forma assegurar uma articulação efetiva.” (Portugal Telecom, 2014c: 6)

3.1.4. A PT Comunicações SA

“A PT Comunicações (PTC) é uma empresa do Grupo PT, criada em 18 de Setembro de 2000.

Dispõe da maior infraestrutura de telecomunicações do País - com uma rede digitalizada a 100% - da maior base de clientes no sector das telecomunicações,

ultrapassando os 4 milhões de acessos telefónicos, e de uma equipa de vanguarda em know how e experiência.

É líder do sector oferecendo aos seus clientes uma grande diversidade de serviços e soluções que se estende aos serviços da rede fixa, comunicações de dados, teledifusão, videoconferência e soluções de banda larga.

Atenta às necessidades dos cidadãos e famílias portuguesas, a PTC tem como objetivo proporcionar a estes clientes os mais modernos meios de comunicação como instrumentos de acesso à sociedade de informação.

Para as pequenas e médias empresas e outros clientes com interesses profissionais, a Empresa é um parceiro de referência na oferta de soluções integradas de comunicação.

Paralelamente a PTC potencia o negócio de operadores e prestadores de serviços de telecomunicações, oferecendo a melhor opção competitiva no fornecimento de produtos e serviços a esta área de negócios.

A valorização da Qualidade torna-se elemento crítico de excelência e de melhoria contínua de satisfação dos clientes, posicionando-se a PTC como uma empresa focada na qualidade do serviço prestado.” (PT Comunicações, 2013a)

3.2. CARACTERIZAÇÃO DA DIREÇÃO DE POSTOS PÚBLICOS

Nesta secção pretende-se fazer uma breve caracterização da Direcção de Postos Públicos (DPP) da PTC, na qual o autor desempenha funções de coordenação da gestão comercial do sul.

3.2.1. A Direcção de Postos Públicos

A DPP é responsável pela gestão de um parque de aproximadamente 22.233 cabines telefónicas que estão distribuídas por todo o território nacional.

Os telefones públicos podem ser encontrados em diversos locais: via pública, estações dos CTT, aeroportos, estações de caminho-de-ferro, espaços comerciais, entre outros.

Os equipamentos disponibilizados têm como objetivo oferecer aos seus clientes as seguintes condições:

- Acessibilidade (para todos os cidadãos sejam quais forem as suas condições físicas);
- Visibilidade (de modo a que todos identifiquem claramente os equipamentos como pertencentes à PT);
- Facilidade de utilização;
- Universalidade de meios de pagamento: cartões telefónicos, moedas, cartões de crédito e multibanco.

A DPP oferece soluções eficazes de comunicações fora de casa e dentro de casa, uma vez que, os seus cartões telefónicos permitem efetuar chamadas a partir de qualquer telefone fixo e dos telemóveis da rede UZO com controlo de custos e a preços económicos tanto para destinos nacionais como para internacionais (Portugal Telecom, 2014d).

A comercialização de cartões telefónicos é uma atividade importante da direção. A PTC disponibiliza aos seus clientes as seguintes marcas de cartões:

- PT Hello
- PT Card
- Telecom Card PT
- Pack PT Hello + Uzo

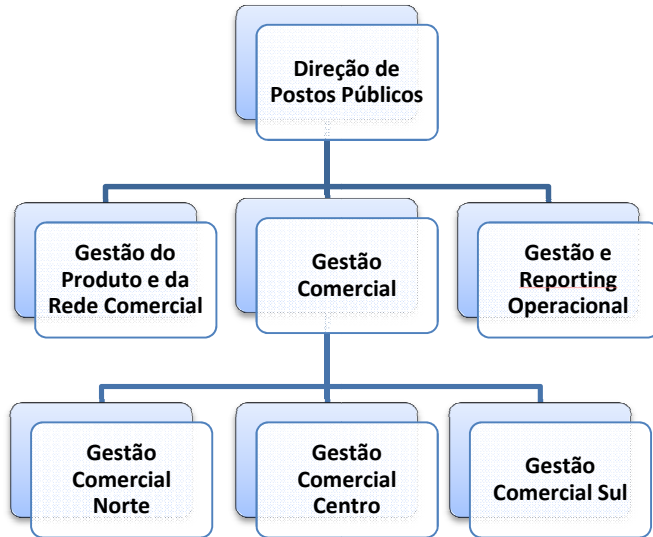
Estes cartões também podem ser utilizados para efetuar chamadas para Portugal a partir dos seguintes países: Brasil, Rússia, Ucrânia, Espanha, França, Alemanha, Suíça e Reino Unido (Meo, 2014).

3.2.2. Organigrama da Direcção de Postos Públicos

A DPP tem na sua dependência três áreas funcionais: Gestão do Produto e da rede Comercial, Gestão e Reporting Operacional e Gestão Comercial. A Gestão Comercial é

apoiada por três delegações comerciais: Gestão Comercial Norte, Gestão Comercial Centro e Gestão Comercial Sul (GCS).

Figura 3.1 – Estrutura da DPP



Fonte: Elaboração própria

As áreas geográficas de intervenção de cada Gestão Comercial encontram-se representadas no seguinte mapa.

Figura 3.2 – Áreas Geográficas Comerciais



Fonte: Portugal Telecom (2014e)

3.2.3. Descritivo do cargo de coordenação da gestão comercial

A coordenação da gestão comercial tem como missão garantir a maximização das receitas e assegurar a qualidade do serviço prestado na sua área geográfica de intervenção. As suas principais responsabilidades são:

- Definir os objetivos quantitativos e qualitativos dos comerciais que estão sob sua responsabilidade;
- Definir as carteiras de clientes da força de vendas, estabelecer parcerias estratégicas, acompanhar os seus resultados e analisar indicadores de eficiência da força de vendas de modo a assegurar o cumprimento dos objetivos e a motivação da força de vendas;
- Definir a realização de ações de promoção junto dos clientes finais;
- Controlar os saldos dos clientes e promover as ações necessárias à melhoria do saldo médio de recebimentos;
- Analisar periodicamente a rentabilidade do parque telefónico de uso público e propor medidas corretivas ao cumprimento do plano;
- Controlar os custos de manutenção;
- Colaborar na elaboração do plano para a redução dos custos de manutenção e operação, numa ótica de racionalidade de meios;
- Contatar e/ou dar respostas às entidades públicas e privadas para definição do parque de telecomunicações públicas.

3.2.4. Caracterização da Gestão Comercial Sul

A GCS é responsável por assegurar a implementação da estratégia de marketing e estratégia operacional na área geográfica do Algarve e do Alentejo.

As suas funções são asseguradas pelo seu coordenador, por quatro elementos que compõem a força de vendas, por um elemento que realiza o suporte comercial e por outro que é responsável pelo suporte operacional da área geográfica.

3.3. GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS NO ÂMBITO DO NEGÓCIO DAS TELECOMUNICAÇÕES PÚBLICAS

O negócio das telecomunicações públicas, tem como atividade comercial principal a comercialização de cartões telefónicos.

A comercialização dos cartões telefónicos é efetuada por parceiros da PT que são responsáveis pela venda dos cartões ao cliente final. Os canais de distribuição mais frequentes são os quiosques, papelarias, tabacarias e os supermercados.

A principal função da força de vendas é estabelecer parcerias e gerir a relação com os diversos canais de distribuição de modo a maximizar a venda de cartões telefónicos garantindo que os mesmos são comercializados em situação de vantagem face aos seus concorrentes.

Paralelamente, a força de vendas faz prospeção de mercado, desenvolve ações junto do cliente final, coloca material de merchandising no ponto de venda, efetua cobranças e presta todo o tipo de apoio em termos de serviço de pós-venda.

3.3.1. Definição e controlo de objetivos

Como foi possível verificar na revisão da literatura, a correta definição dos objetivos das equipas comerciais reveste-se de grande importância no sucesso dos negócios.

Objetivos mal delineados podem por um lado conduzir à desmotivação da equipa, e por outro provocar o relaxamento de alguns elementos da força de vendas.

De fato, objetivos demasiado ambiciosos podem fazer com que sistematicamente os mesmos não sejam atingidos, causando desmotivação. Objetivos definidos aquém do potencial do mercado, fazem com que a equipa não empregue toda a sua capacidade, o que se traduz num gap entre o nível de vendas potencial e o que é efetivamente concretizado.

Por estes motivos o gestor da força de vendas deve ter uma particular atenção quando procede a definição dos objetivos da sua equipa, procurando que a distribuição seja equitativa, justa e adequada ao mercado de cada elemento da força de vendas.

No início de cada ano, a direção decide e comunica às delegações comerciais os objetivos globais de cada delegação.

Compete a cada delegação comercial fazer a afetação dos objetivos a cada elemento da sua força de vendas e proceder à sua mensuração.

Conforme o referido no capítulo 2 deste trabalho, a definição dos objetivos é determinante no desempenho da força de vendas, a sua correta definição e a clareza como são comunicados são decisivos para o alcance de bons resultados. À partida quem melhor conhece o mercado é quem está mais habilitado para definir os objetivos, assim, podemos afirmar que a delegação desta tarefa nos responsáveis pelas áreas comerciais é indiciadora de uma boa prática de gestão.

Na GCS, os objetivos são alocados a cada elemento da força de vendas tendo por base uma análise criteriosa do histórico e do potencial de cada um dos clientes, da área geográfica e seu potencial e das perspetivas socioeconómicas.

O controlo dos objetivos é efetuado diariamente através da extração das vendas por via do sistema de informação de faturação da PT. Com base nesta informação, é enviado diariamente um correio eletrónico aos elementos da força de vendas, indicando o volume de vendas efetuado até aquele momento, assim como, o grau de concretização face ao objetivo do mês.

O gestor da força de vendas, diariamente comunica com a sua equipa a fim de se inteirar das dificuldades e obstáculos existentes, fazer um ponto de situação relativamente aos desvios e motivar a equipa no sentido de superar os desafios estabelecidos.

A definição de objetivos é um processo dinâmico, isto é, os objetivos definidos no início de cada ano podem ser alvo de alterações em resultado da procura, da concorrência e do desempenho de cada vendedor.

Assim, trimestralmente é efetuada um apuramento dos resultados de cada vendedor, a fim de aferir a necessidade de redefinição de objetivos.

Paralelamente, são definidos sub objetivos que servem de guia de orientação e facilitação no sentido de indicar à força de vendas o caminho para persecução do objetivo principal que é o volume de vendas.

Tratam-se de objetivos muito específicos, tais como: número de novos parceiros (clientes) angariados, número de parceiros recuperados, percentagem de parceiros que adquiriram uma determinada gama estratégica de produto, número de ações de promoção realizadas para o cliente final, número de lojas que têm o material de merchandising devidamente colocado e o número de visitas semanais efetuadas aos clientes.

Como se pode verificar os objetivos são claros, mensuráveis, do conhecimento de todos e existe um controle diário dos mesmos.

3.3.2. Organização da força de vendas na Gestão Comercial Sul

Na GCS a força de vendas encontra-se organizada de acordo com um modelo misto, isto é, a força de vendas apenas vende uma linha de produtos, atua numa área geográfica específica sem sobreposição de outro comercial e a frequência de visitas tem a ver com a importância atribuída a cada cliente.

Geograficamente foram definidas quatro áreas, tendo cada uma delas um vendedor afeto e responsável pela venda e dinamização comercial: distritos de Évora e Portalegre, distrito de Beja e Sines, Barlavento Algarvio e Sotavento Algarvio.

No quadro seguinte pode-se observar as zonas geográficas e o número de clientes por carteira de cada elemento da força de vendas.

Quadro 3.1 – Carteira de Clientes por Vendedor

Comercial	Zona	Nº de Clientes
Vendedor A	Évora e Portalegre	97
Vendedor B	Beja e Sines	102
Vendedor C	Barlavento Algarve	158
Vendedor D	Sotavento Algarve	203
Total de Clientes		560

Fonte: Elaboração própria

Agrupando subzonas geográficas e após a realização de uma segmentação de clientes, com base no seu volume de compras, é definido um plano com as rotas de visitas para cada um dos vendedores. Assim, são identificados os clientes mais importantes que serão objeto de visita pessoal, sendo que os revendedores que têm uma contribuição menor para o negócio serão objeto de contatos de telemarketing. Esta segmentação permite também definir a frequência com que os contatos são efetuados.

Esta diferenciação do tipo de contato e frequência por cliente permite reduzir o custo das vendas, ao mesmo tempo que maximiza o potencial das mesmas.

Note-se que apesar de existirem clientes cujo tipo de contato definido é o telemarketing, todos os clientes são objeto de contato pessoal pelo menos uma vez em cada três meses.

Este tipo de organização da força de vendas permite aos vendedores conhecerem muito bem a sua zona geográfica de atuação, detetar mais facilmente oportunidades e estabelecer relações mais próximas com os seus clientes.

A organização da força de vendas é um processo dinâmico. Periodicamente é reavaliada, podendo ser objeto de alterações ao nível da afetação de elementos da força de vendas a determinadas áreas geográficas, na composição das carteiras de clientes, no tipo de contato e na frequência de visitas.

Quadro 3.2 – Organização das Rotas do Vendedor A

Rota	Tipo de Contato	Frequência Contato	Nº de Clientes
1	Pessoal	Quinzenal	13
1	Telemarketing	Mensal	27
2	Pessoal	Quinzenal	5
2	Telemarketing	Mensal	15
3	Telemarketing	Mensal	6
4	Telemarketing	Mensal	7
5	Telemarketing	Mensal	7
6	Pessoal	Quinzenal	3
6	Telemarketing	Mensal	14
Total Clientes			97

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.3 – Organização das Rotas do Vendedor B

Rota	Tipo de Contato	Frequência Contato	Nº de Clientes
1	Pessoal	Quinzenal	5
1	Telemarketing	Mensal	18
2	Pessoal	Quinzenal	5
2	Telemarketing	Mensal	22
3	Telemarketing	Mensal	8
4	Telemarketing	Mensal	8
5	Telemarketing	Mensal	18
6	Pessoal	Quinzenal	7
6	Telemarketing	Mensal	11
Total Clientes			102

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.4 – Organização das Rotas do Vendedor C

Rota	Tipo de Contato	Frequência Contato	Nº de Clientes
1	Pessoal	Quinzenal	6
1	Telemarketing	Quinzenal	12
2	Pessoal	Semanal / Quinzenal	8
2	Telemarketing	Quinzenal	6
3	Pessoal	Semanal / Quinzenal	9
3	Telemarketing	Quinzenal	17
4	Pessoal	Semanal / Quinzenal	14
4	Telemarketing	Quinzenal	20
5	Pessoal	Semanal / Quinzenal	8
5	Telemarketing	Quinzenal	17
6	Pessoal	Semanal / Quinzenal	5
6	Telemarketing	Quinzenal	18
7	Pessoal	Semanal / Quinzenal	5
7	Telemarketing	Quinzenal	13
Total Clientes			158

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.4 – Organização das Rotas do Vendedor D

Rota	Tipo de Contato	Frequência Contato	Nº de Clientes
1	Pessoal	Semanal / Quinzenal	12
1	Telemarketing	Quinzenal	12
2	Pessoal	Semanal / Quinzenal	9
2	Telemarketing	Quinzenal	35
3	Pessoal	Semanal / Quinzenal	14
3	Telemarketing	Quinzenal	16
4	Pessoal	Semanal / Quinzenal	6
4	Telemarketing	Quinzenal	12
5	Pessoal	Semanal / Quinzenal	14
5	Telemarketing	Quinzenal	23
6	Pessoal	Semanal / Quinzenal	19
6	Telemarketing	Quinzenal	31
Total Clientes			203

Fonte: Elaboração própria

A dimensão da força de vendas da GCS tem vindo a sofrer sucessivos redimensionamentos procurando adaptar-se ao ciclo de vida dos produtos. Neste momento encontra-se numa fase de redução em resultado do atual ciclo de declínio desses mesmos produtos.

Os comerciais dispõem de um iPad com acesso a uma aplicação de gestão de vendas. Esta aplicação permite fazer toda a gestão dos clientes que compõem a sua carteira, isto é, rotas de visita, detalhes dos clientes, estatísticas dos clientes e histórico dos documentos de cada cliente.

Por outro lado, a aplicação permite que o gestor da equipa faça o controlo da atividade desenvolvida pela sua força de vendas, uma vez que, sempre que um vendedor faz uma visita a um cliente regista todas as informações relativas à visita (*e.g.* venda ou não compra, recebimentos efetuados, informações sobre a concorrência, ações comerciais desenvolvidas e o resultado de novas prospeções).

Em qualquer momento o gestor da equipa pode processar relatórios relativos à atividade desenvolvida pela sua equipa.

3.3.3. Atividades desenvolvidas pela força de vendas na gestão comercial sul

Tal como qualquer equipa de vendas, a principal atividade desenvolvida é a negociação e a venda.

Contudo, existem outras atividades auxiliares mas que são fundamentais para a concretização do objetivo principal que é a realização do volume de vendas estabelecido.

Para tal são desenvolvidas as seguintes atividades: prospeção de clientes, colocação de material de merchandising no ponto de venda e ações de promoção para o cliente final.

Os elementos da força de vendas têm objetivos mensais de angariação de novos clientes. A angariação de novos clientes permite a revitalização e manutenção das carteiras de clientes (em resultado de clientes que cessam a atividade de negócio) e a captação de novas oportunidades de negócio que surgem por via do desenvolvimento do mercado em determinada localidade.

A colocação do material de merchandising nos pontos de venda é muito importante porque dá visibilidade ao produto, promove a compra por parte do cliente final e marca a diferença face à concorrência.

Figura 3.3 – Merchandising – Decoração de uma montra



Fonte: Imagem própria

Figura 3.4 – Merchandising – Material de Interior



Fonte: Imagem própria

Mensalmente é definido um plano de ações de promoção do produto junto do cliente final. Estas ações são normalmente realizadas num ponto de venda ou na sua proximidade. Estas iniciativas permitem dar a conhecer o produto estimulando a compra do mesmo no ponto de venda.

Nestas ações são oferecidos cartões gentileza, são disponibilizados prospetos e prestadas todas as informações relativas ao produto. Por outro lado, existe um aproveitamento para tentar obter informações acerca da concorrência.

As ações de promoção revelam-se ainda mais importantes quando é lançado um novo produto, uma vez que, é necessário desencadear medidas extraordinárias para dar a conhecer o produto.

A força de vendas está também incumbida de proceder à cobrança dos saldos em dívida e de prestar todos os serviços relacionados com o pós-venda, como por exemplo resolução de reclamações.

3.3.4. A gestão da força de vendas na gestão comercial sul

O processo de liderança na GCS é muito semelhante às orientações referenciadas no capítulo 2, isto é, definição clara dos objetivos, comunicação dos objetivos e de tudo o que é relevante para a sua atividade, procura constante de gerar relações de confiança, responsabilização de cada elemento da equipa e desenvolvimento da equipa.

Como já foi referido no ponto 3.3.1., existe uma grande preocupação em definir e comunicar em tempo útil os objetivos para que cada elemento saiba qual o rumo a seguir. Por outro lado, procura-se através da definição de objetivos secundários, estabelecer guias de orientação que são facilitadores da execução do objetivo final.

A comunicação ocupa uma fatia muito considerável do tempo diariamente investido. Diariamente, o mestrando fala com todos os elementos da sua equipa no sentido de dar feedback sobre a sua atividade, refinar a estratégia comercial, transmitir informações relevantes para o desempenho das suas atividades, produzindo relatórios e de bases de dados de auxílio às vendas (clientes sem compras nos últimos x meses, comparação de compras em períodos homólogos, etc.) e disponibilizando-se para ouvir e resolver problemas apresentados.

A melhor forma de motivar alguém é proporcionar todas as condições para a realização das tarefas, estar disponível para ouvir e resolver problemas, acompanhar a equipa, dar o exemplo e fomentar uma cultura de autorresponsabilização pelos objetivos e pela motivação, fazendo passar a mensagem de que ninguém é mais responsável pela sua motivação do que a própria pessoa.

Todos os meses é realizada uma reunião com toda a equipa a fim de comunicar a estratégia, fazer o controlo da atividade, analisar desvios, identificar oportunidades e eliminar constrangimentos.

Periodicamente, o mestrando acompanha os seus elementos da força de vendas nas visitas efetuadas aos clientes e nas ações de promoção efetuadas no ponto de venda. Este aspeto, para além de permitir um melhor conhecimento dos clientes e do

mercado, permite fomentar as relações de confiança com os clientes e é um fator de motivação para a força de vendas.

Cada elemento sabe quais são os seus objetivos e é responsável pelos mesmos, procurando-se transmitir a sua importância e o seu contributo para os resultados da empresa.

Acredita-se que o trabalho de equipa é potenciador de melhores resultados para todos e nesse sentido estimula-se a sua execução por via da realização de atividades em conjunto, como por exemplo a realização de ações de promoção para clientes finais.

O desenvolvimento da equipa tem como objetivo melhorar a performance da equipa, dar autonomia e delegar tarefas.

O papel do gestor da equipa de vendas é estar atento no sentido de identificar eventuais lacunas nas competências da sua equipa de forma a proporcionar o seu melhor desenvolvimento por via da formação profissional mais adequada ou proporcionando coaching comercial.

Em resultado da observação do desempenho da sua equipa, anualmente, é efetuado um plano de formação para cada elemento da força de vendas. Paralelamente, diariamente, procura-se desenvolver as suas competências por via do coaching comercial.

3.3.5. Remuneração da Força de Vendas

A remuneração da força de vendas é composta por uma parte fixa e outra variável que depende do grau de concretização dos objetivos mensais.

As remunerações variáveis, são atribuídas aos vendedores que tenham um grau de concretização igual ou superior a 100 % do objetivo mensal (volume de vendas) de cartões telefónicos.

O apuramento da remuneração variável depende do volume de vendas anual do vendedor e do grau de concretização mensal do objetivo, sendo atribuídos fatores de ponderação em função desse grau.

Quadro 3.6 – Fatores de Ponderação para Atribuição de Remunerações Variáveis

Grau de Concretização	Fator de Ponderação
100 % < x < 105 %	100%
105 % < x < 110 %	120%
110 % < x < 115 %	150%
115 % < x < 120 %	190%
> 120 %	240%

Fonte: Elaboração própria

A informação para efeitos de cálculos é extraída dos sistemas de informação da PT, sendo os pagamentos processados trimestralmente.

Sempre que se justifique e no sentido de se atingir determinados objetivos estratégicos são introduzidos nesta fórmula objetivos específicos que caso não sejam alcançados, são inibidores da obtenção da respetiva remuneração variável (caso o elemento da força de vendas atinja o objetivo global de volume de vendas, mas não atinja o objetivo de realização de uma determinada percentagem de venda de uma certa gama de produtos, não tem direito à retribuição variável).

Este tipo de condicionantes tem a vantagem de incentivar a venda, promover a realização de um esforço adicional e direcionar a força de vendas para a persecução de determinados objetivos que a empresa considera estratégicos para o futuro do seu negócio.

3.3.6. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é imprescindível e um fator de maior importância em qualquer organização.

É um processo que tem impacto na motivação, espírito de equipa, confiança e no clima organizacional.

Como tal, deve ser alvo de especial atenção no sentido de garantir que a avaliação é efetuada com o maior nível de justiça e equidade.

Na PT, a avaliação de desempenho, para além de servir para remunerar, promover, progredir e reter os colaboradores, tem como objetivo proporcionar o desenvolvimento dos colaboradores.

Os colaboradores do grupo PT são avaliados de acordo com uma única metodologia. A metodologia consiste em avaliar numa escala de 1 a 20, cinco competências comportamentais e a concretização de resultados.

As competências comportamentais avaliadas são: o conhecimento, a atitude, o rigor, a iniciativa e o trabalho em equipa.

Na vertente do conhecimento são avaliados os domínios relacionados com a aplicação prática, o desenvolvimento e a atualização de conhecimentos.

Relativamente à atitude é analisado a forma como o colaborador revelou energia e otimismo nas interações que estabeleceu com os clientes e com os colegas de trabalho.

A fiabilidade e a capacidade para estruturar e priorizar atividades são as características avaliadas na competência do rigor.

No que respeita à iniciativa é avaliada a pro-atividade e capacidade do colaborador assumir riscos na exploração de oportunidades, a autonomia e o empenho no trabalho.

A competência do trabalho em equipa visa observar comportamentos que dizem respeito à cooperação e cordialidade com os outros colaboradores e o sentido de pertença manifestado em relação à empresa.

Como foi referido existe ainda uma competência não comportamental que também é avaliada - a concretização de resultados, isto é, a capacidade do colaborador gerar resultados e atingir os objetivos propostos.

O resultado atribuído às competências comportamentais têm peso de 70 %, enquanto que, a nota atribuída à concretização de resultados tem uma ponderação de 30 %.

A avaliação de desempenho é um processo contínuo, sendo suposto os avaliadores darem feedback aos seus colaboradores ao longo do tempo e não apenas quando realiza a avaliação anual.

Durante o processo de avaliação, o avaliador deve identificar os pontos fortes e aqueles que devem ser objeto de melhoria relativamente a cada uma das competências. Esta reflexão servirá para definir o plano de desenvolvimento pessoal de cada trabalhador.

O plano de desenvolvimento pessoal é o documento estratégico de ação individual para melhorar as competências de cada colaborador. Este plano é transformado num plano de formação onde são indicadas as ações de formação comportamentais, técnicas ou formações onjob a serem frequentadas pelo colaborador.

O processo de avaliação de desempenho só é considerado encerrado após a realização uma entrevista de feedback individual e pessoal com cada trabalhador.

Existe uma preocupação em dar um feedback positivo e negativo. O feedback positivo serve para reforçar os bons comportamentos sendo veículo de reconhecimento hierárquico. O feedback negativo visa reduzir comportamentos indesejáveis. Sempre que é dado um feedback negativo existe o cuidado de criticar as ações sem colocar em causa a personalidade da pessoa, procurando-se terminar a entrevista com um feedback positivo.

4. CONCLUSÕES

A força de vendas tem vindo a conquistar um crescente reconhecimento e importância no seio das organizações sendo atualmente vista como um fator de diferenciação e vantagem competitiva.

De fato, a força de vendas desempenha funções fundamentais nas organizações, a saber: venda, prospecção de clientes, relação com os clientes, serviço de pós-vendas e fidelização de clientes.

A força de vendas é quem melhor conhece o mercado e nesse sentido quem mais habilitada está a dar indicações à gestão de topo sobre o que nele está a acontecer.

O modelo de vendas e as atividades desenvolvidas pela força de vendas têm vindo a sofrer sucessivas alterações, exigindo um constante aperfeiçoamento e atualização de conhecimentos. Atualmente, as empresas procuram empregar uma filosofia que assenta no aprofundamento das relações com os clientes.

O gestor de equipas de vendas tem como principais responsabilidades definir os objetivos da equipa, organizar a força de vendas, liderar, gerir, supervisionar e fazer a avaliação de desempenho.

Este estudo sugere que os gestores de equipas de vendas mais eficazes são aqueles que para além de serem motivadores e inspiradores, definem e comunicam de forma clara os objetivos, geram confiança, responsabilizam a sua equipa e têm preocupações com o desenvolvimento das capacidades da sua força de trabalho.

Verificou-se uma adequação das práticas de gestão aplicadas na gestão da força de vendas da GCS com o que foi definido e sugerido pela revisão da literatura, nomeadamente nos critérios mais objetivos e fáceis de avaliar, que têm a ver com a definição, comunicação e controlo de objetivos; organização da força de vendas; atividades desenvolvidas pela força de vendas; remuneração da força de vendas e avaliação de desempenho.

No que diz respeito às questões relacionadas com a liderança da força de vendas, é subjetivo e inadequado o mestrando falar sobre o seu desempenho, mas é possível afirmar que está consciente das recomendações sugeridas e que demonstra interesse e vontade em aplicar essas linhas orientadoras.

PARTE II: CURRICULUM VITAE DETALHADO

Os conteúdos desenvolvidos neste trabalho refletem em grande parte todo o percurso profissional e acadêmico do mestrando. De fato, os 19 anos de experiência profissional pós licenciatura do mestrando têm sido ocupados com cargos de gestão comercial e operacional.

O percurso acadêmico tem obedecido a uma estratégia que procura adequar as necessidades acadêmicas às exigências profissionais no sentido de se complementarem e trazerem valor acrescentado.

Assim, tendo por base uma licenciatura em Gestão de Empresas, o mestrando optou por ganhar alguma experiência profissional até decidir, 5 anos mais tarde, realizar o mestrado em Gestão Empresarial com intuito de atualizar os seus conhecimentos na área da gestão.

Os conhecimentos académicos e profissionais têm vindo a ser atualizados com ações de formação no intuito de reforçar as competências técnicas de gestão e as competências específicas do negócio da sua empresa.

Este curriculum vitae pretende descrever de forma detalhada, o percurso académico e profissional, assim como, as formações complementares e outras competências adquiridas pelo mestrando desde que iniciou a sua vida académica e profissional.

1. PERCURSO ACADÉMICO

O percurso académico iniciou-se com uma licenciatura em Gestão de Empresas, a qual está a ser complementada com o mestrado em Gestão em Gestão Empresarial.

2000 / (...) - Mestrado em Gestão Empresarial

Frequência do Mestrado em Gestão Empresarial, ministrado pela Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, tendo concluído a parte curricular em 2001 com uma média de 13 valores.

Relação das cadeiras frequentadas:

- Direito da Empresa - 12 valores
- Estatística Aplicada - 13 valores
- Estratégia e Política da Empresa - 13 valores
- Ética e Comportamento - 12 valores
- Finanças Empresariais - 14 valores
- Marketing Internacional -15 valores
- Avaliação de Empresas - 13 valores
- Gestão da Produção e Operações -13 valores
- Gestão da Qualidade e Inovação - 15 valores
- Gestão de Recursos Humanos- 14 valores
- Gestão dos Sistemas de Informação - 14 valores
- Sistemas Decisionais / Jogo da Empresa - 12 valores

1991 / 1995 - Licenciatura em Gestão de Empresas

Licenciatura em Gestão de Empresas pela Universidade do Algarve, tendo obtido uma média final de 14 valores.

Relação das cadeiras frequentadas:

- Matemática I - 13 valores
- Princípios Gerais de Direito -12 valores
- Economia Aplicada -11 valores
- Introdução à Informática -13 valores
- Inglês I -13 valores
- Matemática II -11 valores
- Economia -14 valores
- Metodologia das Ciências Sociais -13 valores
- História Económica e Social -16 valores
- Macroeconomia -14 valores
- Microeconomia -10 valores
- Economia da Empresa -12 valores
- Matemática III -14 valores
- Contabilidade Geral I -14 valores
- Inglês II -12 valores
- Sociologia das Organizações -13 valores
- Economia do Sector Público -14 valores
- Direito das Empresas -12 valores

- Probabilidades e Estatística – 12 valores
- Contabilidade Analítica -13 valores
- Investigação Operacional I -14 valores
- Direito do Trabalho -15 valores
- Contabilidade Geral II -17 valores
- Gestão de Recursos Humanos -15 valores
- Avaliação de Projetos – 14 valores
- Informática II -14 valores
- Gestão Orçamental -17 valores
- Sociologia do Trabalho -14 valores
- Métodos de Previsão I -14 valores
- Fiscalidade da Empresa -17 valores
- Gestão Financeira -16 valores
- Investigação Operacional II -19 valores
- Auditoria -17 valores
- Planeamento e Política Económica -17 valores
- Economia Portuguesa -16 valores
- Economia e Políticas Comunitárias -16 valores
- Métodos de Previsão II -13 valores
- Direito Comunitário -14 valores
- Informática Aplicada à Gestão -16 valores
- Gestão Comercial -14 valores

2. FORMAÇÃO COMPLEMENTAR

2.1. FORMAÇÃO PROFISSIONAL ESPECIALIZADA

Maio de 2002 / Novembro de 2004 - Programa de Desenvolvimento em Liderança de Jovens de Elevado Potencial II (POJEP II)

Entre Maio de 2002 e Novembro de 2004, participou no PROJEP II, programa transversal a todas as empresas do grupo da Portugal Telecom (PT) que tinha os seguintes objetivos:

- Desenvolver experiências e vivências com vista a potenciar as características dos participantes enquanto líderes ou futuros líderes;
- Fortalecer as competências de gestão e de liderança.

Do universo de todo o grupo PT foram identificados um conjunto de candidatos, dos quais foram selecionados 26 (incluiu 3 candidatos das empresas brasileiras do grupo) após prestarem provas em sessões de “Assessment / Development Centre”.

O programa realizou-se com base numa filosofia “learning by doing”, assentando em 3 pilares: Formação, Coaching e Mentoring, sendo desenvolvido seguindo uma abordagem baseada na aprendizagem experimental e de vivências. Semestralmente os participantes entregaram self-reportes de desenvolvimento.

Para além do “Assessment / Development Centre” inicial, existiu um intermédio a fim de aferir os desenvolvimentos evidenciados pelos participantes.

Cada participante no programa dispôs de um mentor e de um coordenador que o ajudaram no seu desenvolvimento e a atingir os objetivos propostos.

Ao longo do programa, semestralmente, participou nos eventos de acompanhamento e controlo do programa, que contaram sempre que oradores internos e externos.

Formações no âmbito do PROJEP II:

- **Agir** - Outdoor realizado em Sitges (Barcelona) dedicado aos temas: mudança, orientação para os resultados, coragem, rigor e credibilidade e ética e valores, Consultores do ESADE, 2004-10-19 a 2004-10-21;
- **The Allen ProMas Training Series – Performance Management**, Institute Louis Allen by AGESFAL Management Institute, 2004-03-02 a 2004-03-05 e 2004-04-13 a 2004-04-16, 35 Horas;
- **Fazer Apresentações Bem-sucedidas**, Communication Training Inc. & Associates by Laboratório da Formação, 2003-10-22 e 2003-10-23, 12 Horas;
- **Mobilizar** - Impacto e Influência, Liderança e Desenvolvimento de Equipas, Auto-desenvolvimento Pessoal e Profissional, Espírito de Equipa e Capacidade de Análise, Consultora Development Systems, 2003-04-28 e 2004-04-30;
- **Alinhar** – Estratégia, Laboratório da Formação, 2002-10-22 a 2002-10-24;
- **Competitive Management Programme**, realizado no Reino Unido, consistiu na simulação de um Jogo Competitivo de Negócios para Líderes e Gestores, The Challenge Partnership Ltd, 2002-05-12 a 2002-05-16.

Eventos no âmbito do PROJEP II:

- Evento de Lançamento: 7 de Maio de 2002

Temas: Estratégia e Liderança

Oradores Internos: Dr. Francisco Murteira Nabo e Eng^o Paulo Fernandes

Orador Externo: Jorge Araújo (Team Work)

- 1ª Sessão de Acompanhamento e Controlo: 25 e 26 de Novembro de 2002

Temas: Estratégia e Ética

Orador Interno: Engº Gomes de Azevedo

Orador Externo: Prof. João César das Neves (UCP)

- 2ª Sessão de Acompanhamento e Controlo: 5 e 6 de Junho de 2003

Temas: Comunicação, Impacto e Influência como fatores de mobilização

Oradores Internos: Engº David Lopes, Dr. Carlos Nogueira

- 3ª Sessão de Acompanhamento e Controlo: 27 e 28 de Novembro de 2003

Temas: Trabalho em Equipa, Sinergias

Oradores Internos: Engº Miguel Canhoto e Engª Isabel Palhinha

- 4ª Sessão de Acompanhamento e Controlo: 6 e 7 de Maio de 2004

Temas: Espírito de Equipa, Coesão e Interação

Orador Externo: Dra. Maria João Martins (Deloitte)

- Evento de Encerramento: 8 de Novembro de 2004

Temas: Estratégia e Visão

Orador Interno: Dr. Carlos Vasconcellos

2.2. AÇÕES DE FORMAÇÃO

- Negociar e Persuadir, Dynargie, 2014-02-10 e 2014-02-11, 16 Horas
- Organização e Condução de Reuniões, Legacy Consulting, 2013-01-31, 8 Horas
- Condução Defensiva eLearning, PTC, 2012-09-26, 6 Horas
- Avaliação de Desempenho – Auto Avaliação, PTC, 2012-01-25, 2 Horas

- Sensibilização de Segurança da Aviação Civil (Nível 6), PSP, 2012-01-10, 4 Horas
- Segurança e Saúde no Trabalho eLearning, PTC, 2011-09-16, 8 Horas
- Gestão Documental PT Portugal, PTC, 2011-09-05, 2 Horas
- Sistema de Gestão Integrado, PTC, 2011-06-14, 2 Horas
- Novo Acordo Ortográfico, PTC, 2011-05-25, 1,5 Horas
- Motivação e Mobilização de Equipas, Sales Up, 2011-05-13, 6 Horas
- Técnicas de Comunicação, SoSaberes, 2011-03-14 a 2011-03-16, 21 Horas
- Avaliação de Desempenho – Auto Avaliação, PTC, 2011-01-18, 1,5 Horas
- Gestão do Tempo e Prioridades, PTC, 2010-12-20, 4 Horas
- Actuação nas Redes Sociais, PTC, 2010-11-04, 2 Horas
- Código de Ética eLearning, PTC, 2010-10-26, 2 Horas
- IBPMS, PTC, 2010-10-25, 1,5 Horas
- Melhor Ambiente eLearning, PTC, 2 Horas
- Negociação, Prisma, 2010-06-21 a 2010-06-22, 14 Horas
- Responsabilidade Social SA8000, PTC, 2010-04-19, 3 Horas
- RMCA/Adequação CRM Lojas, PTC, 2010-04-16 a 2010-04-20, 24 Horas
- Segurança da Informação eLearning, PTC, 2010-04-14, 4 Horas
- Workshop Modelo de Carreiras II, PTC, 2010-04-08, 4,5 Horas
- Encontro Anual Força Vendas DPP. PTC, 2010-03-12, 8 Horas
- Processo Avaliação Desempenho 2009, PTC, 2010-02-10, 2,5 Horas
- Meo Fibra eLearning , PTC, 2010-02-04, 2 Horas

- Animação de Grupos em Formação, Valor por Medida, 2009-09-21 a 2009-10-23, 30 Horas
- CRM08, PTC, 2009-08-26 a 2009-09-01, 28 Horas
- Programa de Formação OPEN Faro, PTC, 2009-06-08, 3,5 Horas
- IX Encontro da Força de Vendas DPP, PTC, 2009-04-24, 7 Horas
- Sensibilização de Segurança da Aviação, 2009-02-09, 6 Horas
- Novo Modelo Avaliação de Desempenho 08, PTC, 2009-01-23, 2,5 Horas
- Sessões de Coaching, Instituto da Negociação e Vendas, 2008-10-09 a 2008-11-26, 18 Horas
- Keep in Touch – A Dinâmica do Sucesso Comercial, Instituto da Negociação e Vendas, 2008-09-26, 6 Horas
- Meo Satélite eLearning , PTC, 2008-06-03, 2 Horas
- Office Box eLearning, PTC, 2008-04-01, 2 Horas
- Código de Ética, PTC, 2008-03-10, 2 Horas
- SAPO Voip eLearning, PTC, 2008-02-11, 2 Horas
- EBD Formação Requisitantes, PTC, 2007-12-12, 2 Horas
- Portal Colaborador - Serviços RH, PTC 2007-12-10, 2 Horas
- As Aventuras do NAPO, PTC, 2007-10-29, 3 Horas
- Introdução ao IP eLearning, PTC, 2007-10-19, 8 Horas
- IPTV eLearning, PTC, 2007-10-19, 8 Horas
- Sistemas e Redes Telecom eLearning, PTC, 2007-10-19, 8 Horas
- VOIP eLearning, PTC, 2007-10-19, 8 Horas
- Microsoft Access, PT Comunicações S.A., 2007-10-15 e 2007-10-16, 14 Horas

- Contingência Pandemia Gripal, PTC, 2007-10-15, 2 Horas
- Segurança e Emergência, PTC, 2007-10-01, 2 Horas
- Qualidade, PTC, 2007-05-14, 2 Horas
- Primeiros Socorros eLearning, PTC, 2007-05-02, 4 Horas
- Outdoor DTP – Comercial e Missão, 2007-02-12 e 2007-02-13, 16 Horas
- Higiene e Segurança, PTC, 2006-10-02, 5 Horas
- Programa Ambiente, PTC, 2006-08-07, 4 Horas
- Outdoor – Teambuilding DTP, 2006-02-02 e 2006-02-03, 14 Horas
- Planos de Prevenção – Sensibilização, PTC, 2005-10-11, 1,5 Horas
- PT Casa, PTC, 2004-09-13, 8 Horas
- Implementação do S.G. Qualidade - Road Show, PTC, 2003-12-09, 2 Horas
- Aperfeiçoamento Pedagógico de Formadores, ANJE, 2003-09-14 a 2003-11-22, 100 Horas
- Gestão Estratégica dos Activos Humanos, PTC, 2013-04-08, 3 Horas
- Sistema de Gestão Ambiental – Sensibilização, PTC, 2002-11-25, 1,5 Horas
- Vender e Dirigir – Follow-Up, SDO Consultores, 2002-11-06, 7 Horas
- Formação em Avaliação Qualitativa SOI, PTC, 2001-09-26, 7 Horas
- Vender e Dirigir, SDO Consultores, 2001-09-11 a 2001-09-14, 28 Horas
- Euro - Formadores, 2001-06-04, 5,5 Horas
- CLIP para utilizadores finais, PTC, 1999-06-14 a 1999-06-25, 70 Horas
- Euro - Formadores, 1998-11-18, 7 Horas
- Marketing Aplicado às Telecomunicações, AGESFAL, 1998-03-16 a 1998-03-19, 28 Horas

- Formação Pedagógica de Formadores, CEAL, 1997-09-16 a 1997-12-20, 150 Horas
- Word Avançado, 1997-10-20 a 1997-10-22, 21 Horas
- Excel Avançado, 1997-10-13 a 1997-10-17, 30 Horas
- Consultoria para a venda, INFORTEC
- Marketing, CEGOC
- Marketing Interno - As pessoas em primeiro lugar, TMI/EXODUS
- Formação inicial para estagiários, CEGOC

3. OUTRAS COMPETÊNCIAS

- Conhecimentos de Línguas: bons conhecimentos de inglês falado e escrito
- Conhecimentos de Informática: bons conhecimentos em ambiente Windows, na óptica do utilizador (Excel, Word, Acess, Power Point, outros)
- Associações Profissionais: inscrito na Câmara de Técnicos Oficiais de Contas
- Formador: detentor do Certificado de Aptidão Profissional desde 1997

4. ATIVIDADE PROFISSIONAL DETALHADA

- **Maio de 2012 até (...) - Gestor Telefones Públicos do Sul (Distritos de Faro, Beja, Évora e Portalegre) na PT Comunicações SA**

Principais Responsabilidades:

- Liderar uma equipa comercial responsável por faturar 1 milhão de Euros / Ano, assegurando o cumprimento dos objetivos e a motivação da força de vendas;
- Liderar uma equipa operacional responsável por assegurar a qualidade do serviço e rentabilidade do parque de telefones públicos;
- Assegurar um serviço pós venda de qualidade e garantir o estabelecimento de boas relações com organismos públicos e privados.

Detalhe da função:

- Executar e controlar o plano de atividade comercial e do plano operacional das telecomunicações públicas do sul, de modo a alcançar os objetivos e superar os desafios estabelecidos;
- Comercializar os produtos e serviços, no âmbito do negócio das telecomunicações públicas;
- Executar o plano operacional das telecomunicações públicas e acompanhar a evolução de receita e da quota de mercado;
- Definir as carteiras de clientes da força de vendas bem como os seus objetivos, acompanhando de forma personalizada parceiros estratégicos;
- Colaborar na reorganização da força de vendas;
- Definir e controlar planos de ações de divulgação e promoção junto de clientes finais;
- Definir e controlar o plano de colocação de merchandising nos pontos de venda;
- Analisar os indicadores de eficiência da força de vendas e redefinir estratégias em conformidade com os desvios verificados;
- Identificar novos potenciais mercados;
- Realizar mensalmente reuniões de controlo do plano comercial;
- Controlar o prazo médio de recebimentos;
- Realizar inventários de controlo de stocks;
- Analisar periodicamente a rentabilidade do parque telefónico de uso público;
- Contatar e/ou dar resposta às entidades públicas e privadas para a (re)localização e outros assuntos relacionados com o parque de telecomunicações públicas, bem como analisar as reclamações existentes;
- Revalidar os licenciamentos das cabinas telefónicas com mupis publicitários;

- Controlar e avaliar a disponibilidade do parque dos telefones públicos e dos respetivos custos de manutenção;
- Controlar a qualidade do parque telefónico de uso público;
- Controlar a qualidade dos trabalhos prestados pelas equipas de outsourcing;
- Validar a faturação emitida pelos fornecedores;
- Manter atualizado o cadastro dos telefones de uso públicos;
- Efetuar participações às autoridades competentes (policiais e judiciais) de situações de roubo ou vandalismo relacionados com o parque de telefones de uso público;
- Colaborar na elaboração do plano de formação dos seus colaboradores;
- Efetuar a avaliação de desempenho dos colaboradores que estão sob a sua responsabilidade;
- Garantir que todos os seus colaboradores têm acesso aos sistemas de informação necessários para a execução da sua atividade profissional.

Principais Competências: Gestão, Comercial, Eficácia Negocial, Liderança e Coaching.

• Julho de 1999 até ao Maio de 2012 – Gestor Telefones Públicos do Algarve na PT Comunicações SA

Principais Responsabilidades:

- Liderar uma equipa comercial, assegurando o cumprimento dos objetivos e a motivação da força de vendas;
- Liderar uma equipa operacional responsável por assegurar a qualidade do serviço e rentabilidade do parque de telefones públicos;
- Assegurar um serviço pós venda de qualidade e garantir o estabelecimento de boas relações com organismos públicos e privados.

Detalhe da função:

As funções deste cargo são em tudo semelhantes à anterior função, mas circunscrito à zona geográfica do Algarve.

Existe a acrescentar 3 projetos especiais desenvolvidos neste período de tempo no âmbito da atividade profissional:

- Operacionalização da logística e exploração comercial da “Campanha de Verão” (todos os anos até 2010): instalação de postos de atendimento temporários de telecomunicações públicas (venda de cartões telefónicos e acesso à internet) nas principais zonas balneares do Algarve;
- Negociação com 10 autarquias do distrito de Faro para definição da localização e licenciamento de 110 cabinas telefónicas com mupis publicitários (2005): Vila Real de Santo António, Tavira, Olhão, Faro, Loulé, Albufeira, Silves, Lagoa, Portimão e Lagos;
- Disponibilização de telecomunicações públicas no Estádio do Algarve, no âmbito do EURO 2004;
- Eventos de promoção e comercialização de cartões telefónicos associados ao EURO 2004;
- Formador interno no âmbito do processo de introdução da moeda única europeia (2001).

Principais Competências: Gestão, Comercial, Eficácia Negocial, Liderança e Coaching.

- **Novembro de 1996 até Julho de 1999 - Coordenador da área de cobranças do Serviço a Clientes de Faro da Portugal Telecom S.A.**

Principais Responsabilidades:

- Liderar uma equipa de suporte comercial, responsável pela preparação para colocação em ação judicial de processos de clientes com dívidas.

Detalhe da função:

- Controlar prazos de pagamentos;
- Reunir a documentação necessária para ser utilizada como meio de prova em tribunal;
- Verificar a veracidade das dívidas;
- Assegurar que os processos são entregues em tribunal nos prazos legais em vigor.

Principais Competências: Gestão e Liderança.

• Novembro de 1995 até Novembro de 1996 - Estágio Profissional na Portugal Telecom S.A. na Área Comercial / Marketing (Lisboa e Faro)

Realização do estágio profissional na Portugal Telecom S.A. com a duração de 1 ano. Efetuado em regime de rotação trimestral entre departamentos distintos da Área Comercial / Marketing, sendo que 6 meses foram passados em 2 Direções Centrais (Pricing e Desenvolvimento de Produtos) do Segmento Residencial, nos outros meses foram desempenhadas tarefas a nível regional, numa perspetiva operacional.

BIBLIOGRAFIA

- Catalão, J. A. & Penim, A. T. (2008) *Negociar & Vender*, Lisboa, Lidel – Edições Técnicas
- Churchill, G. A. Jr., Ford, N. M., Hartley, S. W. & Walker, O. C. Jr. (1985) *The determinants of salesperson performance: a meta-analysis*. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118
- Colletti, J. A. & Fiss, M. S. (2006) *The Ultimately Accountable Job: Leading Today's Sales Organization*. *Harvard Business Review*, 84 (7-8), July–August, 125-131
- Darmon, R. Y. (2005) *Joint Assessment of Optimal Sales Force Sizes and Sales Call Guidelines: A Management-Oriented Tool*. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 22(3), 206-219
- Friedman, W. A. (2006) *Give Me That Old-Time Motivation*. *Harvard Business Review*. 84 (7-8), July–August, 24
- Goleman, D. (2000) *Leadership that gets results*. *Harvard Business Review* 78 (2), March–April, 78-90
- Gostick, A. & Elton, C. (2008) *O principio da cenoura*, Traduzido por: Fidalgo, R., Cruz Quebrada, Casa das Letras
- Ingrama, T. N., LaForge, R. W. & Leigh, T. W. (2002) *Selling in the new millennium A joint agenda*. *Industrial Marketing Management*, 31, 559– 567
- Ingrama, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker Jr., C. H. & Williams, M. R. (2006) *Sales Management: Analysis and Decision Making*, 6th Edition, Thomson South-Western
- Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. (1996). *Management of organization behavior: utilizing human resources*, 7th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Jamail, N. (2009) *Build a Better Sales Force: Focus on your "first string"*. *American Salesman*, 54(8), 12-15
- Jamail, N. (2010) *No Plan is a Plan to Fail*. *Supervision*, 71(6), 9-10
- Jobber, D. & Lancaster, G. (2009) *Selling and sales management*, 8th Edition, Pearson Education Limited
- Lendrevie, J., Lindon, D., Dionisio, P. & Rodrigues, V. (1996) *Mercator – Teoria e Prática do Marketing*, 6ª Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote
- Lytle, C (2003) *Sales standards and Success Cycles*. *American Salesman*, 48(7), 23(5)
- Marshall, G. W., Moncrief, W. C. & Lassk, F. G. (1999) *The Current State of Sales Force Activities*. *Industrial Marketing Management*, 28, 87–98

Meo (2014) Cartões. Disponível em: www.meo.pt/telefone/tarifarios/cartoes-hello/cartoes, Acedido em 26-02-2014

Miller, W. (2009) *ProActive sales management : how to lead, motivate, and stay ahead of the game*, 2ª Edition, New York, AMACOM

Moncrief, W. C. (1986) *Ten Key Activities of Industrial Salespeople*. *Industrial Marketing Management*, 15, 309–317

Pink, D. H. (2012) A Radical Prescription For Sales. *Harvard Business Review*. July–August, 76-77

Portugal Telecom (2014a) Sobre a Portugal Telecom. Disponível em: www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/SobreaPT/, Acedido em 26-02-2014

Portugal Telecom (2014b) Missão e Valores. Disponível em: <http://ept.telecom.pt/Empresa/QuemSomos/MissaoValores/Pages/MissaoVisao.aspx>, Acedido em 26-02-2014

Portugal Telecom (2014c) Relatório do Governo Da Sociedade 2013. Disponível em: www.telecom.pt/NR/rdonlyres/22FA4A37-B43C-407C-BA3D-1FC87D0B0558/1468568/RelatorioGovernoPT201318022014.pdf, Acedido em 26-02-2014

Portugal Telecom (2014d) Telefones Públicos. www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/SobreaPT/TelefonesPublicos/, Acedido em 26-02-2014

Portugal Telecom (2014e) Contatos - Áreas Geográficas. Disponível em: www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/SobreaPT/TelefonesPublicos/Contactos/, Acedido em 26-02-2014

PT Comunicações (2013a) A empresa. Disponível em: www.ptcom.pt/PTResidencial2/Tabs/Sobre_PTComunicacoes/Quem_somos/A+Empresa/aempresa.htm, Acedido em 18-12-2013

Rosen, K (2008) *Coaching salespeople into sales champions: a tactical playbook for managers and executives*, New Jersey, John Wiley & Sons Inc.

Rosen, K (2009) *The Seduction of Potential: Don't fall into the trap of trying to turn around a poor performer. Know when to cut your losses and get out*. *HR Magazine*, 54 (5), 85-87

Waaser, E., Dahmeke M., Pekkarinen M. & Weissel, M. (2004) *How you slice it: Smarter segmentation for your sales force*. *Harvard Business Review*. 82(3), 105-111

Welch, J. (2005) *Vencer*, 4ª Edição, Traduzido por: Pedro, C., Lisboa, Actual Editora

Zoltners, A. A., Sinha, P. & Lorimer, S. E. (2009) *Building a winning sales force: powerful strategies for driving high performance*, New York, AMACOM

Zoltners, A. A., Sinha, P. & Lorimer, S. E. (2012) *Breaking The Sales Force Incentive Addiction: A Balanced Approach to Sales Force Effectiveness*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(2), 171-186