



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

# **Estruturação de uma equipa comercial para uma *startup* de base tecnológica**

**António Pedro Freire Monteiro Pires**

Projecto para obtenção do Grau de Mestre em  
**Gestão**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Paulo Alexandre de Oliveira Duarte

**Covilhã, Outubro de 2013**

## Agradecimentos

O presente trabalho não poderia ter sido realizado sem a colaboração de algumas pessoas que de uma forma ou outra ajudaram na sua concretização e às quais aqui apresento os meus maiores agradecimentos.

Assim, em primeiro lugar, agradeço ao Prof. Doutor Paulo Duarte, orientador do presente trabalho, pelas sugestões e críticas sempre construtivas, bem como pela disponibilidade que sempre demonstrou.

Em segundo lugar, agradeço à minha mulher Gabriela Gonçalves que sempre me apoiou e animou, assim como ao meu filho Afonso que teve que prescindir, muitas vezes, da companhia do pai durante a realização deste trabalho.

Por fim uma palavra de agradecimento à Collectivus e ao meu sócio Nuno Ferreira, por toda a colaboração prestada.

A todos o meu bem-haja.

## Resumo

Estruturar um departamento comercial numa empresa é de crucial importância com vista a fomentar a procura e o desenvolvimento do negócio.

É, pois, necessário definir uma boa estratégia de abordagem ao mercado e adequar o departamento comercial a essa estratégia.

O presente estudo debruça-se sobre o desafio de estruturar e organizar o departamento comercial de uma empresa *startup* de base tecnológica. A sua oferta diferencia-se com várias características inovadoras e é direccionada para o mercado alvo, muito bem definido, das Colectividades e Associações Recreativas, Culturais e Desportivas.

O resultado do trabalho permite à empresa proceder à constituição do departamento comercial de forma sustentada com base em critérios e dados objectivos.

## Palavras-chave

Força de Vendas, Direcção Comercial, Recrutamento, Colectividades, Associações.

## Abstract

Design a sales department within a company is of crucial importance in order to stimulate demand and develop the business.

It is therefore necessary to define a good strategy to approach the market and prepare the sales department to that strategy.

This study is about the challenging task of organizing and structuring the sales department for a technology based startup. This company's offer is differentiated with many innovative aspects, and its target market is very well defined for Recreational, Cultural and Sports Groups.

This study will allow this company to build a sales department in a supported manner, relying on objective data and criteria.

## Keywords

Sales Force, Sales Management, Recruitment, Groups.

# Índice

1.	Introdução	1
1.1.	Contextualização	1
1.2.	Justificação de interesse	3
1.3.	Objectivos do projecto	3
1.4.	Estruturação do projecto	4
2.	Enquadramento teórico	5
2.1.	Força de vendas	5
2.2.	Tipo de força de vendas	7
2.3.	Estrutura da força de vendas	8
2.3.1.	Organização geográfica	9
2.3.2.	Organização por tipo de produto/serviço	10
2.3.3.	Organização por tipo de cliente	10
2.4.	Tamanho da força de vendas	11
2.5.	Recrutamento e selecção de vendedores	12
2.6.	Formação dos vendedores	13
3.	Desenvolvimento do estudo	15
3.1.	Empresa	15
3.2.	Oferta	16
3.3.	Concorrência	20
3.4.	Potenciais clientes	21
3.5.	Estruturação da equipa comercial	32
3.6.	Recrutamento, selecção e formação	40
4.	Conclusões	42
5.	Referências e Bibliografia	45

## Lista de Figuras

Figura 1 - Percentagens de tempo por actividades no velho e no novo processo de venda	6
Figura 2 - Factores que influenciam a criação de áreas de venda	7
Figura 3 - Determinantes da especialização da força de vendas	9
Figura 4 - Logótipo da marca cBox	17
Figura 5 - Imagem da cBox	17
Figura 6 - Logótipo da marca cId	17
Figura 7 - Leitura do cId pelo leitor RFID integrado na cBox	17
Figura 8 - Logótipo da marca cSite	18
Figura 9 - World Wide Web	18
Figura 10 - Logótipo da marca cApp	18
Figura 11 - Interface de uma das aplicações cApp	18
Figura 12 - Distribuição dos clientes potenciais e da força de vendas pelos Distritos de Portugal	39
Figura 13 - Previsão de vendas acumuladas (entre 2014 e 2017) da cBox por Distrito	40

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Características da oferta da Collectivus face à concorrência	21
Tabela 2 - Análise SWOT	30
Tabela 3 - Mercado potencial por Distrito vs n.º de vendedores vs previsão de vendas vs taxa de penetração	38

## Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição dos potenciais clientes pelo Continente e Arquipélagos dos Açores e da Madeira	22
Gráfico 2 - Distribuição dos potenciais clientes pelos Distritos de Portugal	23
Gráfico 3 - Distribuição de potenciais clientes por Concelho no Distrito de Lisboa	24
Gráfico 4 - Distribuição de potenciais clientes por Concelho no Distrito do Porto	25
Gráfico 5 - Distribuição de potenciais clientes por Concelho no Distrito de Aveiro	26
Gráfico 6 - Distribuição de potenciais clientes por Concelho no Distrito de Coimbra	27
Gráfico 7 - Distribuição de potenciais clientes por Concelho no Distrito de Braga	28
Gráfico 8 - Distribuição de potenciais clientes por Concelho no Distrito de Castelo Branco	29
Gráfico 9 - Distribuição da força de vendas por Distrito	34
Gráfico 10 - Distribuição de vendas por Distrito e por ano	37

## Lista de Acrónimos

RFID	<i>Radio-Frequency Identification</i>
Bluetooth	<i>Wireless personal area networks</i>

# 1. Introdução

## 1.1. Contextualização

Segundo dados da Confederação Nacional da Colectividades de Cultura, Recreio e Desporto, em 2010 existiam cerca de 29.000 Associações, 435.000 dirigentes voluntários e mais de 3.000.000 de associados.

As Colectividades e Associações apresentam algumas fraquezas, nomeadamente poucos recursos financeiros e investimentos muito contidos. As alterações das estruturas associativas que acontecem periodicamente e a diversidade de realidades existentes entre Colectividades tornam este sector pouco explorado pelas empresas tecnológicas. Por outro lado, as exigências legais e fiscais mais recentes obrigam a que este sector tenha que ser mais profissionalizado, e este facto pode ser visto como uma oportunidade para a nossa estratégia.

Atendendo aos produtos e serviços que pretendemos desenvolver e comercializar, não encontramos uma concorrência directa à proposta global, no entanto, pontualmente existem alguns *players* no mercado em que poderemos, eventualmente, afectar o seu negócio.

Os principais fornecedores de *software* para o mercado das Associações e Colectividades são a “F3M” e a “Ifthen Software”, que se encontram perfeitamente inseridas neste mercado, no entanto, o nosso produto é bem mais abrangente e diferenciador em muitas formas.

A Collectivus tem como principal objectivo a criação de novos produtos e serviços base dirigidos a Colectividades e Associações, desenvolvendo, produzindo e comercializando soluções inovadoras, únicas no mercado para o sector das Colectividades. A sua diferenciação está patente na forma estruturante do produto, que assenta em elementos tecnológicos pouco explorados neste contexto.

As áreas de desenvolvimento de produto da Collectivus representam uma forte aposta em tecnologia de última geração. Estamos a explorar produtos recentes no mercado, e onde a sua utilização é embrionária no contexto de produtividade. De alguma forma somos pioneiros na implementação destas tecnologias neste contexto, no entanto estamos cientes da utilidade e extensibilidade que estas tecnologias oferecem, premiando a usabilidade e portabilidade dos nossos produtos.

Entre outras funcionalidades, utilizamos a tecnologia RFID como meio auxiliar de identificação de pessoas, e que nos permite desenvolver um conjunto de soluções integradas ao nível de autenticação, fidelização, acessos, pagamentos assistidos, acessibilidade e assiduidade, entre

outras. Esta é uma tecnologia aberta, que permitirá a integração de vários outros serviços e produtos explorados por terceiros.

Outro dos elementos presentes é o *Bluetooth* que permite a utilização de um vasto conjunto de equipamentos facilmente integráveis, no contexto do nosso produto. O *Bluetooth* é utilizado como meio de comunicação com os equipamentos fornecidos (impressora e leitor RFID), mas permite ser estendido a um conjunto infindável de soluções. Também neste campo, estamos a trabalhar com uma arquitectura aberta, que permite a implementação de várias soluções por terceiros.

Ao nível de consola usamos um *Tablet* baseado no sistema operativo *Android*, actualmente a plataforma móvel mais popular do mercado e com uma quota global próxima dos 75%, e que permite comunicações *WiFi*.

A escolha do *Tablet* prende-se por factores económicos e também por ser uma tecnologia com uma interessante aplicabilidade presente e futura. É um equipamento que pode estar ligado à *internet* permitindo um largo conjunto de aplicações. O equipamento é também fornecido sem qualquer bloqueio, e sem restrições de utilização o que permite que o cliente utilize qualquer aplicação que entenda útil na sua actividade.

Apesar de tentarmos fornecer uma solução o mais abrangente possível, deixamos uma clara abertura para a implementação de novos serviços por terceiros.

Tirando partido das múltiplas características diferenciadoras de um produto transversal ao sector das Colectividades, da sua abrangência multifacetada, das características de usabilidade e portabilidade, na nossa especialização no sector e nos mecanismos que disponibilizamos para rentabilização e auto-sustentação do investimento das Colectividades, estamos em condições de oferecer uma solução sólida.

A *Collectivus* tem uma estratégia clara de especialização no sector, procurando oferecer no produto um leque de soluções que possam ser valorizadas pelos nossos clientes, sem que isso se reflecta num custo acrescido. Apostamos num mercado de escala, com vista a diluir a imputação dos custos de produção no preço final do produto, fomentando uma cultura de um produto acessível a todos.

Para atingir o mercado de escala referido e por forma a conseguir a posição de destaque pretendida no mercado nacional é fundamental encontrar a forma de escoar/vender o produto, propósito essencial deste projecto.

## 1.2. Justificação de interesse

Não obstante as características diferenciadoras do produto proposto, este, bem como o mercado das Colectividades, apresentam características muito próprias, exigindo uma abordagem especializada.

Estruturar um departamento comercial com o objetivo de fomentar procura e desenvolver o negócio representa, por si só, um desafio para qualquer empresa, mas no caso de uma *startup*, esse desafio é ainda maior, pois sem uma boa estratégia de abordagem do mercado será muito difícil atingir o sucesso para o projecto.

Assim sendo, estudar a melhor forma de estruturar e organizar um departamento comercial é crucial para a penetração no mercado das Colectividades e Associações, o que justifica a realização de um estudo aprofundado sobre as formas de estruturar uma força comercial na procura de uma solução ajustada à realidade da empresa e do mercado alvo.

A Collectivus tem como objectivo a penetração em todo o mercado nacional e por esse facto é fundamental encontrar o modelo de força de vendas ajustável às ambições da empresa, mas simultaneamente flexível. É pois, de todo o interesse da empresa, o estudo desenvolvido neste projecto pois representa uma mais-valia, já que indicará o modelo de força de vendas mais adequado a implementar com o fim de atingir os objectivos da empresa.

## 1.3. Objectivos do projecto

O principal objectivo do presente projecto é definir uma força de vendas que permita à empresa uma posição de destaque na venda dos seus produtos atingindo todo o mercado nacional, com base numa análise factual do mercado e nos princípios e critérios objectivos identificados na literatura relevante na área científica.

Neste âmbito, para além da definição da força de vendas pretende-se, também, definir as linhas orientadoras sobre o recrutamento, selecção e contratação de agentes comerciais, assim como as funções da Direcção Comercial, a comunicação interna e formas de motivação na equipa de vendas.

## 1.4. Estruturação do projecto

Como se referiu nos pontos anteriores, face à penetração no mercado nacional pretendida pela empresa, e sendo esta de extrema importância, o desenvolvimento do presente projecto adoptará a seguinte estrutura:

- Num primeiro momento, far-se-á um Enquadramento Teórico onde descrever-se-ão as várias formas/alternativas de estruturar e organizar uma força de vendas, apresentando as vantagens e desvantagens de cada uma delas;
- Em segundo lugar, proceder-se-á ao Desenvolvimento do Estudo, apresentando a forma de abordagem à questão em estudo. Será feita uma descrição da empresa, dos produtos, dos clientes e da concorrência. No que respeita aos clientes será apresentada uma análise do mercado potencial e das suas necessidades, uma quantificação do mercado por Distrito e Concelho;
- Por último, e baseados no Enquadramento Teórico e no Desenvolvimento do Estudo retiraremos as conclusões do projecto apresentando o modelo de força de vendas adequados à prossecução dos objectivos da empresa.

## 2. Enquadramento teórico

### 2.1. Força de vendas

A força de vendas é composta pelo conjunto das pessoas que têm como principal objectivo vender, ou fazer vender, os produtos/serviços da empresa.

Para que se vendam os produtos/serviços é necessária uma equipa de vendas, que pode ser mais reduzida ou mais alargada consoante o tipo de produto/serviço ou área de actuação.

Uma força de vendas deve ser organizada de forma a auxiliar os vendedores e gestores de vendas a desempenharem as suas funções eficientemente (Ingram et al., 1997). Em sintonia com esta ideia, outros autores (Jackson e Hisrich, 1996; Webster, 1991) afirmam que, as decisões inerentes à organização da força de vendas são críticas, porque afectam a eficácia e a eficiência da força de vendas.

A organização da força de vendas não é um processo consensual. Vários autores (Ingram et al., 1997; Jackson e Hisrich, 1996) são de opinião que não existe uma fórmula única e óptima de organizar a força de vendas. Existem vários factores que influenciam os objectivos, estratégias e políticas da empresa e que implicam uma adaptação permanente da estrutura organizacional da força de vendas.

Ainda que a estratégia de *marketing* seja adequada, o sucesso ou insucesso comercial de uma empresa depende da eficácia da força de vendas.

O processo de venda teve a sua evolução ao longo dos tempos; se antigamente uma grande parte do tempo do vendedor era dedicado à apresentação do produto e ao fecho da venda, no modelo de vendas actual o vendedor dedica mais tempo a perceber as necessidades dos clientes e a conquistar a sua confiança.

Esta alteração acontece, pois os resultados do antigo modelo de vendas foram diminuindo ao longo do tempo, já que os vendedores foram sendo desacreditados por usarem técnicas de *marketing* selvagem. Actualmente é feita uma abordagem emocional ao cliente criando um ambiente de confiança entre o vendedor e o cliente.

Na Figura 1 é apresentada distribuição dos tempos de cada uma das actividades no “velho processo de vendas” e no “novo processo de vendas”.

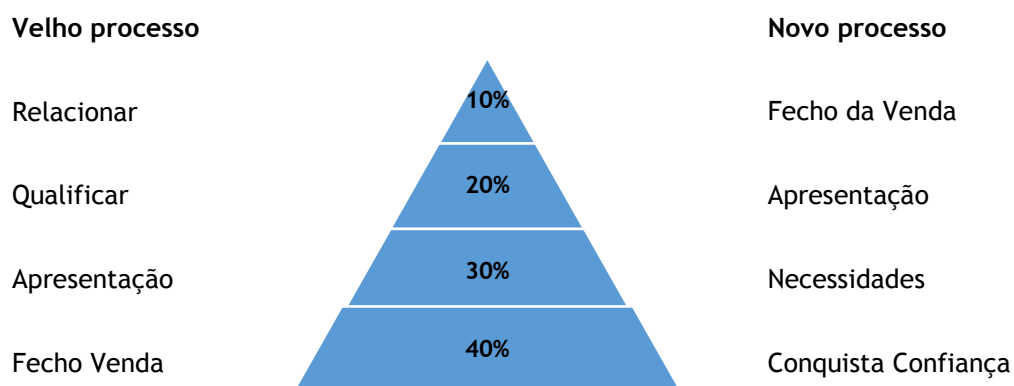


Figura 1 - Percentagens de tempo por actividades no velho e no novo processo de venda

Fonte: Adaptado de Lindon, Denis; 2011

Existem vários modelos de forças de vendas que podem ser implementados, nomeadamente podem ser categorizados ao nível do tipo, da estrutura e do tamanho.

Quanto ao tipo de força de vendas, poderá ser directa quando o comercial está afecto de forma directa à empresa, ou indirecta se forem utilizados representantes, agentes ou comissionistas sem vínculo de contrato de trabalho.

O modelo de força de vendas tem que ter em linha de conta, também, a forma como se estrutura, podendo ser dividido por região, por produto, por cliente, por segmento de mercado ou por qualquer outra divisão que se entenda útil, ou pela combinação de duas ou mais das divisões anteriores.

Também o tamanho da força de vendas é muito importante e para esta definição deve ser tido em linha de conta o número de clientes e a sua distribuição geográfica, a frequência de visitas e os objetivos a atingir por região.

A área de vendas representa o conjunto de clientes e clientes potenciais que um vendedor dispõe para desenvolver a sua actividade. Para Churchill et al. (1997) a definição de área de vendas pode ter consequências diversas, designadamente na moral dos vendedores, no nível de serviço prestado e nas tarefas de acompanhamento e avaliação do trabalho realizado.

Existem vários factores que influenciam o desenho das áreas de venda, nomeadamente os representados na Figura 2.

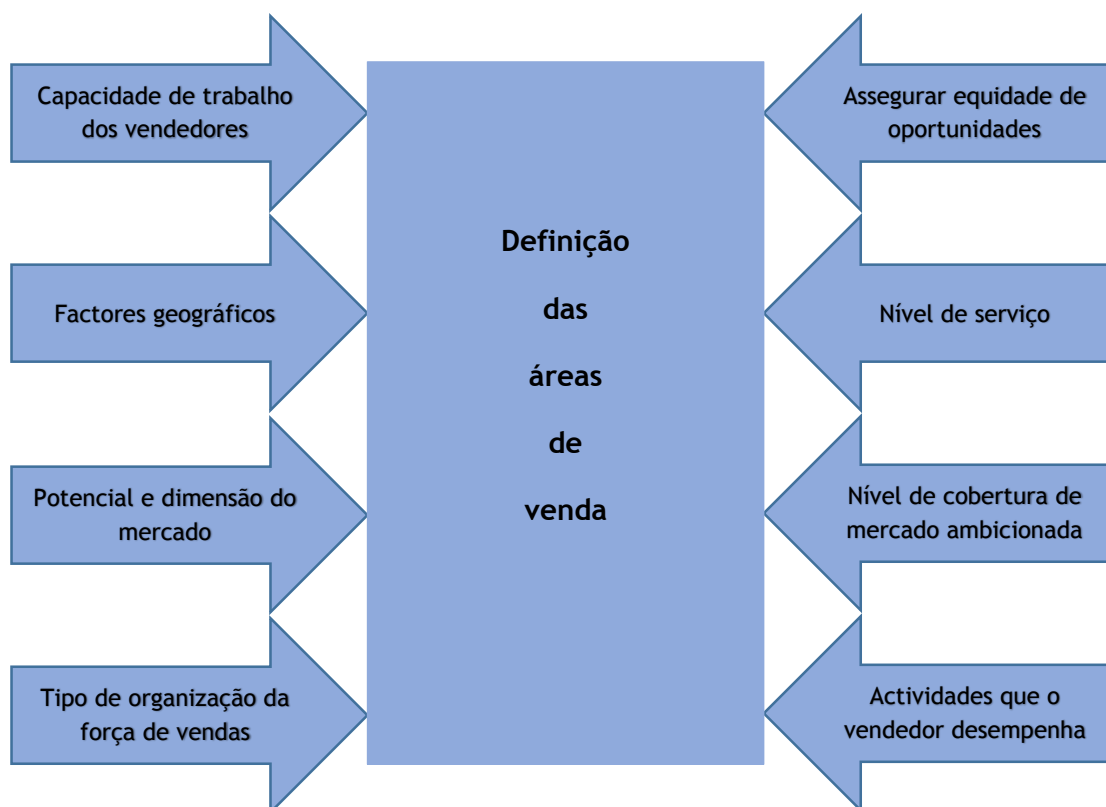


Figura 2 - Factores que influenciam a criação de áreas de venda

Fonte: Adaptado de Duarte, P., 2004, p. 24

## 2.2. Tipo de força de vendas

Existem dois principais tipos de força de vendas:

- Vendedores exclusivos, habitualmente com vínculo contratual de trabalho, que apenas vendem os produtos de uma empresa;
- Vendedores não exclusivos, habitualmente sem vínculo contratual de trabalho e estabelecidos por conta própria, que vendem a uma clientela por eles constituída produtos de várias empresas não concorrentes entre si.

Em qualquer um dos tipos a adoptar pela empresa, a forma de remuneração é um factor essencial para que se consiga atrair, manter e estimular o vendedor. Por isso a remuneração deve reflectir os esforços e os resultados obtidos pelo vendedor, e deve ser justa e simples de gerir.

Remunerar ou compensar a força de vendas, consiste em seleccionar as formas de recompensar o trabalho realizado e ao mesmo tempo estimular e influenciar o seu comportamento, de modo a que a organização atinja os seus objectivos (Ingram et al., 1997; Chonko et al., 1992; Fine e Franke, 1995; Claeys e Vracem, 1991).

Para Jackson e Hisrich (1996), um bom plano de remuneração deve ser simples de compreender e implementar e ser revisto periodicamente.

Na óptica do vendedor, deve ser garantida uma remuneração base que lhe assegure uma certa segurança, e também uma remuneração variável (bonificação) em função dos resultados obtidos e do cumprimento de objectivos. O modelo de remuneração deve estimular o vendedor a atingir ou superar os objectivos estabelecidos por ele ou pela empresa.

Na óptica da empresa, a utilização de comissionistas permite que a empresa reduza os seus custos fixos, tendo custos variáveis referentes a comissões em função das vendas conseguidas. A utilização de comissionistas não permite à empresa orientar e controlar, de perto, o trabalho dos vendedores, pois estes têm uma grande liberdade e independência no desenvolvimento da sua actividade.

## 2.3. Estrutura da força de vendas

A estruturação da força de vendas consiste na divisão das tarefas e enquadramento dos vendedores.

Dependendo da complexidade do mercado e dos produtos, a empresa terá que decidir o grau de especialização da sua força de vendas. Tendo por base esta característica, podem-se identificar um conjunto vasto de opções de especialização como a especialização por regiões, por tipo de produto/serviço, por tipo de cliente ou outras, ou pela combinação de duas ou mais das divisões anteriores.

Podem, ainda, existir outro tipo de divisões por objectivos muito definidos, nomeadamente a procura de novos clientes, a negociação e encomendas, o *merchandising* das grandes superfícies, entre outras.

As empresas com forças de venda generalistas, caracterizam-se por, os vendedores venderem todos os produtos em todos os clientes, não existindo qualquer especialização (Ingram e outros, 1997).

Na Figura 3 são apresentados os factores determinantes da especialização da força de vendas.

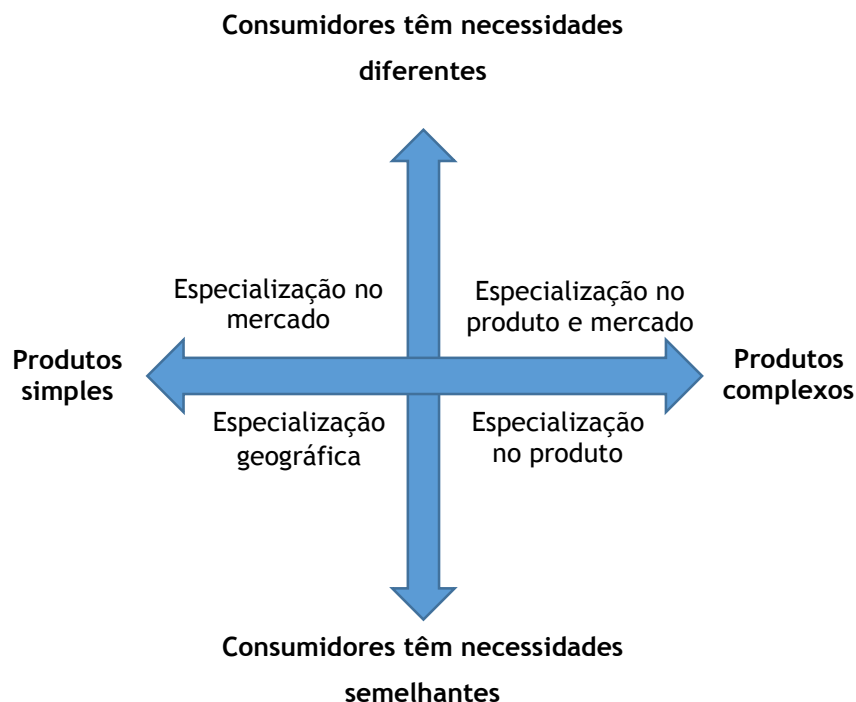


Figura 3 - Determinantes da especialização da força de vendas

Fonte: Adaptado de Ingram et al. (1997), p. 169

### 2.3.1. Organização geográfica

Um dos critérios mais simples de implementar é a divisão por área geográfica, ficando cada vendedor encarregue da venda aos clientes de determinada área geográfica. Esta divisão tem a vantagem de assegurar um razoável potencial de vendas a cada vendedor, minimizando despesas de deslocação pois o vendedor pode ser local e evita, também, conflitos entre vendedores da mesma empresa.

Esta é a forma mais simples e comum de organizar a força de vendas (Churchill et al., 1997; Webster, 1991; Jackson e Hisrich, 1996) e representa a forma mais generalista (Dubinsky e Barry, 1982).

O facto de o cliente lidar somente com um vendedor é positivo, pois permite o desenvolvimento de melhores relações entre ambos, não existindo dúvidas para o cliente sobre com quem falar quando se apresentam problemas. No entanto, esta forma de organização, também, apresenta desvantagens, nomeadamente, o não aproveitamento dos benefícios da divisão e especialização do trabalho (Churchill et al., 1997) e com o facto de o vendedor apresentar níveis de produtividade mais baixos em virtude de ser responsável por realizar todas as tarefas, não sendo especialista em nenhuma.

### **2.3.2. Organização por tipo de produto/serviço**

A divisão por tipo de produto/serviço obriga à especialização do vendedor em determinado produto/serviço necessitando de competências técnicas, podendo obter maior sucesso nas vendas desse produto/serviço, comparativamente a um vendedor transversal.

O melhor conhecimento das especificações técnicas do produto, respectivas aplicações e o desenvolvimento de métodos de venda mais ajustados ao tipo de produto constituem as primeiras vantagens da organização por produto (Churchill et al., 1997).

A especialização por produto pode ser benéfica se houver uma relação próxima entre a área comercial e o desenvolvimento de produto, pois a área comercial pode recolher informações e opiniões junto dos clientes, possibilitando a introdução de melhorias e inovações no produto.

Este tipo de organização implica uma maior organização e coordenação entre os vários vendedores e consequentemente maiores estruturas de supervisão, controlo e apoio às equipas de vendas, com implicação ao nível dos custos.

A duplicação de vendedores a actuar na mesma área geográfica é uma característica desta forma de organização, representando uma desvantagem (Ingram et al., 1997; Churchill et al., 1997). Esta duplicação de esforços implica custos superiores, nomeadamente pelo aumento dos custos de deslocação. Também para o cliente, o facto de ter que despende mais tempo com vendedores da mesma empresa, pode criar algum tipo de constrangimento.

### **2.3.3. Organização por tipo de cliente**

Na forma de organização por tipo de cliente, os clientes da empresa são divididos por grupos de acordo com critérios pré-estabelecidos, de forma a obter grupos mais homogéneos nas suas características, para os quais seja possível desenvolver uma abordagem comum que os satisfaça.

A adesão das empresas a este tipo de organização da força de vendas tem sido muito grande (Jackson e Hisrich, 1996); Ingram et al.; 1997) e pode ser encarada como uma extensão natural do conceito do marketing e de estratégias de segmentação (Churchill et al.; 1997).

A necessidade de compreender as necessidades e exigências de cada tipo de cliente em particular, desenvolvendo uma abordagem específica para cada tipo está na base desta forma de organização. A especialização por tipo de cliente é importante quando os clientes necessitem da informação sobre os produtos explicada de forma distinta.

As vantagens desta forma de organização, são essencialmente o tipo de relação que se consegue estabelecer com os diferentes segmentos de clientes, que permite ir ao encontro das necessidades de cada segmento, assim como a flexibilidade que a empresa tem em transferir recursos de umas áreas para outras de acordo com a conjuntura do momento.

A organização por tipo de cliente, apresenta as mesmas desvantagens da organização por produtos, pois implica um aumento de custos, já que existem vários vendedores a percorrer a mesma área geográfica. Outra desvantagem é a obrigatoriedade do vendedor ser obrigado a conhecer toda a oferta da empresa.

## 2.4. Tamanho da força de vendas

Também o tamanho da força de vendas é muito importante e para esta definição deve ser tido em linha de conta o número de clientes e a sua distribuição geográfica, a frequência de visitas e os objetivos a atingir por região.

O tamanho da força de vendas pode ser determinado por um processo de cálculo, recorrendo a técnicas de investigação operacional, considerando variáveis como a cobertura do território, a carga de trabalho (n.º de clientes X n.º de visitas / ano) e os resultados (vendas) pretendidos. Normalmente o processo que recolhe maior preferência por parte das empresas é o método da carga de trabalho, uma vez que associa um equilíbrio bom entre os resultados e a simplicidade.

Neste método, define-se o tempo dedicado à pesquisa e acompanhamento dos clientes, tarefas administrativas e deslocações e venda para em conjunto com a frequência de visitas para cada cliente, se proceder ao cálculo da dimensão da força de vendas.

As actividades a desenvolver pelos vendedores podem ser classificadas segundo três categorias (Helfer e Orsoni, 1996):

- Actividade de prospecção, que diz respeito à descoberta de novos clientes e ao desenvolvimento de todo o trabalho de aproximação e conquista da preferência;
- Actividade de venda, que inclui todas as tarefas de inerentes à realização de venda, recolha da encomenda e acompanhamento dos problemas e necessidades do cliente;
- Prestação de serviços, constituída pelo conjunto de serviços prestado antes, durante e após a venda. Incluem-se o aconselhamento técnico na escolha do produto ou serviço mais adequado, a oferta de melhores condições e a garantia de assistência pós-venda.

É conveniente existir uma margem de manobra que permita aos vendedores melhorarem o seu desempenho ajustando o seu esforço comercial. É importante encarar a dimensão da força de

vendas de forma pragmática, em função do desempenho dos vendedores e em função da estratégia comercial estabelecida.

## 2.5. Recrutamento e selecção de vendedores

Considera-se recrutamento o acto de procurar, identificar e atrair bons candidatos aos lugares de venda (Weilbaker e Merrit, 1992) e selecção o processo que permite classificar e diferenciar os candidatos de acordo com os requisitos da empresa (Webster, 1991).

O processo de recrutamento é de alguma forma muito versátil; pode ser feito pela própria empresa ou por empresas especializadas, podem estar já em vista potenciais vendedores ou pode-se recorrer a anúncios de recrutamento.

Apesar da grande variedade de ferramentas disponíveis para recrutar vendedores, o recrutamento de bons vendedores representa um desafio para as empresas (Bollinger, 1998; Wyles, 1990; Ayres, 1997).

Uma questão importante num processo de recrutamento e selecção é saber identificar quais as características que podem determinar o sucesso de um vendedor. Para Jackson e Hisrich (1996) e Piercy et al. (1997), são determinantes as características pessoais, as competências específicas e os conhecimentos. Ao nível das características pessoais considera-se a personalidade do indivíduo com a sua capacidade de ouvir, o seu orgulho ou a capacidade de enfrentar derrotas. Ao nível das competências considera-se a capacidade de comunicação, adaptação, flexibilidade, criatividade e organização. No que respeita ao conhecimento os autores referem o conhecimento dos produtos, clientes, concorrentes, mercado ou outros, sendo habitualmente considerados mais importantes os dois primeiros. Para Soldow e Thomas (1993) a autodisciplina, a autoconfiança, a autoestima, a capacidade de comunicar e ser competitivo são as características a pesquisar nos candidatos às funções de vendas.

Após o recrutamento segue-se o processo de selecção, que deverá ser composto por várias etapas, nomeadamente análise ao *Curriculum Vitae*, testes e entrevistas. Conforme vão sendo eliminados os candidatos, o tempo dedicado à análise aos candidatos não eliminados aumenta.

De acordo com Hunter e Hunter (1984), são os testes que apresentam os melhores resultados no processo de selecção, seguido pela análise do *Curriculum Vitae*, análise das referências, a experiência e em último lugar as entrevistas. Esta afirmação é contestada por Bragg (1990) para quem, a análise das referências dos candidatos apresenta melhores resultados na identificação de bons vendedores do que os testes psicotécnicos, simulações ou entrevistas.

Jackson e Hisrich (1996), não estabelecem uma diferenciação das ferramentas de selecção de acordo com o nível previsível dos resultados, consideram sim que é fundamental que a ferramenta usada no processo de selecção preencha três requisitos: validade, consistência e relevância.

O futuro superior hierárquico do candidato deve participar, pelo menos, nas fases finais do processo de selecção.

Uma má escolha do candidato representa um prejuízo para a empresa, pois não se atingirão os objectivos pretendidos e poderá originar o começo de um novo processo de recrutamento e selecção.

## 2.6. Formação dos vendedores

A formação, e em particular a formação direccionada para vendedores é um processo de transmissão de conhecimento que visa transmitir conhecimentos, atitudes e aptidões de acordo com os objectivos definidos.

A formação dos vendedores pode incidir em aspectos como:

- Organização da empresa;
- O produto e as suas aplicações;
- Condições de venda;
- Produtos concorrentes;
- Clientes;
- Formas de abordagem ao cliente;
- Princípios de gestão;
- Modos de actuação;
- Construção de relacionamentos;
- Técnicas de apresentação do produto;
- Resposta à objecção e fecho de venda;
- Trabalho em equipa;
- Gestão do tempo;
- Automatização;
- Questões legais;
- entre outras.

Na implementação de um processo de formação é essencial que os responsáveis da empresa tenham consciência da necessidade de dotar os vendedores de um nível de conhecimentos superior, de modo a que estes possam melhorar o seu desempenho (Erffmeyer et al., 1991).

A selecção dos temas a abordar na formação, resulta das lacunas de conhecimentos que se identifiquem nos vendedores, mas o principal objectivo das empresas ao ministrarem formação, é aumentarem a produtividade da força de vendas (Honeycutt, 1995).

O estabelecimento de objectivos de formação específicos, realistas e simples favorece o programa de formação (Churchill et al., 1997). Para atingir os objectivos propostos a empresa deverá definir o modelo de formação que melhor se adapte às suas necessidades e ao perfil dos seus colaboradores. A escolha de quem irá ministrar a formação é importante, e é variada podendo ser o director de vendas, supervisor, vendedores mais experientes ou consultores externos. A escolha não é pacífica e todas as opções têm vantagens e desvantagens.

De acordo com Lorge (1998), apenas 10% do que é apresentado nos programas de formação é retido e usado na actividade do vendedor, pelo que é indispensável que a formação seja o mais estimulante possível, de modo a maximizar a retenção e aplicação dos novos conhecimentos.

A formação deve abranger todos os vendedores, mas deve ser dada maior incidência aos vendedores médios, pois são os que têm capacidade para uma progressão maior, representando um maior retorno do investimento em formação.

## 3. Desenvolvimento do estudo

### 3.1. Empresa

A Collectivus é uma empresa, criada em Abril de 2012, que pretende ser uma referência nacional no desenvolvimento de produtos e soluções de apoio à gestão e desenvolvimento de actividades de Colectividades e de Associações, contribuindo de uma forma inovadora e tecnológica para uma melhoria significativa dos processos de gestão internos assim como introduzindo mudança e modernização neste mercado.

A primeira fase de desenvolvimento de produto decorreu num período de cerca de 10 meses (Abril de 2012 a Fevereiro de 2013). A partir de Março de 2013 foi dado início a alguns contactos comerciais no mercado nacional para se obterem algumas opiniões sobre o produto de forma a ser efectuada a sua validação e consolidação.

Em simultâneo, e conforme vai sendo concluído o desenvolvimento de aplicações *Android*, estas são disponibilizadas no *Google Play*, pelo que a empresa começa a ter, também, alguma presença no mercado internacional, apesar de ainda muito pouco relevante.

No segundo semestre de 2014 e após a consolidação de produto e avaliação da aceitação do mesmo em território nacional, a Collectivus pretende começar a estabelecer os primeiros contactos internacionais.

Nesta fase de entrada, quer no mercado nacional, quer no mercado internacional, será mantido um esforço contínuo de desenvolvimento de novas aplicações e melhoramento das existentes, solidificando cada vez mais a presença no mercado.

A empresa rege-se por valores como o rigor científico (garantindo soluções que acompanham a evolução da tecnologia e do conhecimento científico), a inovação (através do desenvolvimento de metodologias de trabalho que contribuam para o aperfeiçoamento dos produtos e soluções a disponibilizar ao mercado), a objectividade (desenvolvendo produtos/soluções direccionados para o mercado alvo), a credibilidade das soluções através do rigor e do conhecimento, a distinção (oferecendo soluções únicas no panorama nacional e internacional), o profissionalismo (através da qualificação, competência e responsabilidade da equipa técnica) e a solidez e continuidade (com um forte investimento na contínua inovação e manutenção dos produtos).

## 3.2. Oferta

A oferta da Collectivus representa uma forte aposta em tecnologia de última geração. A empresa explora produtos recentes e onde a sua utilização é embrionária no contexto da produtividade. Em múltiplos aspectos, a Collectivus é pioneira na implementação destas tecnologias neste contexto. A utilidade e extensibilidade que estas tecnologias oferecem, permitem a usabilidade e portabilidade dos produtos que a empresa desenvolve.

Entre outras funcionalidades, é utilizada a tecnologia RFID como meio auxiliar de identificação de pessoas, e que permite desenvolver um conjunto de soluções integradas ao nível de autenticação, fidelização, acessos, pagamentos assistidos, acessibilidade, assiduidade, entre outras. Esta é uma tecnologia aberta, que permitirá a integração de vários outros serviços e produtos explorados por terceiros.

Outro dos elementos presentes é o *Bluetooth* que permite a utilização de um vasto conjunto de equipamentos facilmente integráveis, no contexto da nossa oferta. O *Bluetooth* é utilizado como meio de comunicação com os equipamentos fornecidos (impressora e leitor RFID), mas permite ser estendido a um conjunto infundável de soluções. Também aqui, a área de desenvolvimento de produto da empresa trabalha com uma arquitectura aberta, que permite a implementação de várias soluções por terceiros.

Ao nível de consola é utilizado um *Tablet* baseado no sistema operativo *Android*, e que permite comunicações *WiFi*. A escolha do *Tablet* prende-se por factores económicos e também por ser uma tecnologia com uma interessante aplicabilidade presente e futura. É um equipamento que pode estar ligado à *internet* permitindo um largo conjunto de aplicações. O equipamento é também fornecido sem qualquer bloqueio, e sem restrições de utilização o que permite que o cliente utilize qualquer aplicação que entenda útil na sua actividade.

Apesar de a Collectivus tentar fornecer uma solução o mais abrangente possível, é deixada uma clara abertura para a implementação de novos serviços por terceiros. Na verdade, é fornecido ao sector das Colectividades um instrumento de trabalho que pode gerar um novo nicho de mercado.

A aceitação de um produto depende de muitos factores (preço, utilidade, confiança, fiabilidade, aspecto, entre outras). Na estratégia de definição do produto, procurou-se fortalecer vários aspectos do produto, por forma a facilitar a aceitação do produto.

O produto principal é apresentado na forma de um *kit* para a gestão das tarefas e actividades das Colectividades. Estima-se o desenvolvimento de cerca de 40 aplicações, sendo algumas das principais funcionalidades as seguintes:

- Gestão de sócios;

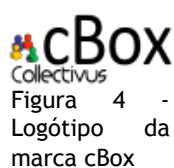
- Ponto de venda (terminal, talão e tabuleiro de trocos);
- Bilheteira (terminal de venda, bateria e identificação dos sócios por cartão);
- Gestão de provas desportivas (inscrição local ou no cSite, publicação de classificações e resultados);
- Inscrição em eventos;
- Gestão de pagamentos;
- Alojamento na *web* com publicação;
- Serviço de sincronização dos dados;
- Cópias de segurança automatizadas;
- *Back-office* para relatórios;
- Repositório de documentos *online*;
- Outros módulos de *software* específicos.

A complementar o produto principal, são comercializados outros três elementos:

- cSite - microsite
- cId - cartões RFID
- cApp - aplicações para o *Google Play*

Para todos os produtos foram desenvolvidos logótipos por forma a identificar e associar a oferta à empresa. Assim, nas Figuras 4, 6, 8 e 10 são apresentados os logótipos das marcas cBox, cId, cSite e cApp, assim como nas Figuras 5, 7, 9 e 11 são apresentadas imagens ilustrativas de cada um dos produtos.

A oferta da Collectivus é, então, composta por quatro produtos/serviços:



Mala composta por um *Tablet Android*, uma caixa de trocos, um equipamento *Bluetooth* para controlo de uma impressora, leitor de cartões RFID e uma bateria. Trata-se de um *kit* com características únicas de portabilidade e acessibilidade, que permite apoiar a gestão do desenvolvimento das actividades da Colectividade.



Figura 5 - Imagem da cBox



Cartões RFID 125kHz personalizados. Os cartões RFID, além de simplificarem o trabalho do operador na identificação dos seus “clientes” (sócios), podem ainda ser utilizados como meio de fidelização e uma importante fonte de rendimento da Colectividade ou Associação, se forem explorado para publicidade.



Figura 7 - Leitura do cId pelo leitor RFID integrado na cBox



O espaço na *web* é uma importante ferramenta que permite a divulgação das actividades da Colectividade no cSite ou integrado no *site* da instituição. Permite *backups* e sincronização dos dados com a cBox, gestão de *back-office* e visualização/impressão de relatórios. Permite, ainda, publicidade, mais uma forma de aumentar as receitas da Colectividade e Associação cliente.



Figura 9 - World Wide Web



Aplicações *Android* para um conjunto diversificado de tarefas, cedidas gratuitamente na cBox. Individualmente, estas aplicações são vendidas no *Google Play*. Algumas das aplicações desenvolvidas e/ou a desenvolver:

- ✓ cCash - Gestão de fluxos financeiros;
- ✓ cProduct - Catalogação de produtos;
- ✓ cMember - Gestão de sócios;
- ✓ cService - Gestão de serviço;
- ✓ cPOS - Posto de venda;
- ✓ cTicket - Bilheteira;
- ✓ cTournament - Gestão de torneios;
- ✓ cPublisher - Gestão de publicações;
- ✓ cAsset - Gestão de equipamentos;
- ✓ cClient - Gestão de clientes;
- ✓ cPlanning - Planeamento de eventos;
- ✓ cHelpmate - Gestão de colaboradores;
- ✓ cSpace - Gestão de espaços;
- ✓ cSupplier - Gestão de fornecedores;
- ✓ entre outras.



Figura 11 - Interface de uma das aplicações cApp

As vantagens da gama de produtos e serviços da Collectivus são um conjunto de pequenos factores que combinados oferecem uma diferença significativa:

- Diversidade de aplicações distribuídas numa só solução;
- Simplicidade das aplicações, permitindo que qualquer pessoa possa facilmente interagir com o sistema;
- Portabilidade da solução, permitindo desenvolver a actividade em qualquer lado;
- O produto adquirido pelo cliente pode evoluir, uma vez que qualquer melhoria é partilhada com todos os clientes sem custos;
- Integração com o cSite para a publicação das actividades do cliente;

- O cliente pode potenciar as suas receitas através da venda de publicidade e patrocínios nos cartões cId e no cSite;
- Várias aplicações numa só solução;
- Preço ajustado ao sector;
- Garantia e suporte;
- *Design* elegante e atraente.

Na Collectivus existe o potencial técnico e o conhecimento, capazes de oferecer ao sector das Colectividades e Associações, um conjunto de produtos e serviços que colmatam uma enorme lacuna no que diz respeito à satisfação das necessidades deste sector.

Ao nível do preço, e atendendo às características contidas das Colectividades, procuramos reduzir os custos através de produção em escala e da procura incessante de produtos de qualidade acessíveis. Além disto, fomentamos ainda uma solução de rentabilização do produto através de apoios publicitários, que permite às Colectividades adquirir o produto praticamente sem custos ou até com lucros.

Assim, os preços de venda estão ajustados ao mercado alvo, sendo os seguintes:

- cBox - 975,00 € + IVA;
- cSite - 100,00 €/ano + IVA;
- cId - 100,00 €/100un. + IVA;
- cApp - vendas individualmente no Google Play por valores médios de 3,00 €.

A empresa tem uma estratégia clara de especialização no sector, procurando oferecer no produto um leque de soluções que possam ser valorizadas pelos clientes, sem que isso se reflecta num custo acrescido. É feita uma aposta num mercado de escala, com vista a diluir a imputação dos custos de produção no preço final do produto, fomentando uma cultura de um produto acessível a todos.

A oferta da Collectivus valoriza-se pela complementaridade, pelo preço ajustado ao segmento de mercado, pela oferta diversificada de funcionalidades, pelo elevado grau tecnológico da oferta, pela interacção dos vários módulos de *software*, pelo acesso à tecnologia, pela possibilidade do cliente poder rentabilizar o seu investimento através dos elementos de fidelização disponibilizados e venda de publicidade e pelo salto qualitativo que a Colectividade consegue atingir na oferta dos seus serviços à comunidade com a utilização deste produto.

A empresa está a introduzir um produto inovador, com características únicas de tecnologia, acessibilidade, portabilidade e preços ajustados à realidade do mercado, proporcionando aos potenciais clientes benefícios, nomeadamente redução de custos com a optimização de processos de organização e de gestão.

Tirando partido das múltiplas características diferenciadoras de um produto transversal ao sector das Colectividades, da sua abrangência multifacetada, das características de usabilidade e portabilidade, na especialização no sector e nos mecanismos disponibilizados para rentabilização e auto-sustentação do investimento das Colectividades, estão reunidas as condições de oferecer uma solução sólida e altamente especializada ao sector.

Alguns dos principais obstáculos identificados, prendem-se com a conjuntura nacional e com o reduzido poder de compra dos potenciais clientes. Nesse sentido, são desenvolvidas estratégias que visam diminuir o custo de produto, facultando mecanismos de auto-sustentação do investimento através de meios publicitários e, por outro lado o aparecimento de tecnologia mais barata que permita satisfazer clientes com menores custos de desenvolvimento.

O desenvolvimento da cBox e das várias cApp centra-se numa necessidade que o mercado alvo tem, pelo que é encarado com bastante optimismo a aceitação do produto, pois representa efectivamente mais-valias para as Colectividades e Associações representando, também, um contributo para o aumento da sociedade digital.

A dificuldade de penetração nos mercados, nomeadamente o mercado internacional, prende-se com os avultados investimentos necessários ao estabelecimento dos canais de distribuição e com alguns aspectos legais e logísticos. A escolha dos mercados prioritários é um factor determinante para o sucesso da internacionalização. Neste sentido foi definida uma estratégia estruturada, assente sobretudo em factores de proximidade e por concentração de comunidades portuguesas, onde abordaremos inicialmente uma selecção de países europeus e por último um conjunto de outros países.

### **3.3. Concorrência**

Atendendo aos produtos e serviços a desenvolver e a comercializar, não se encontra uma concorrência directa à proposta global, no entanto, pontualmente existem alguns *players* no mercado em que a Collectivus poderá, eventualmente, afectar o seu negócio.

Os principais fornecedores de *software* para o mercado das Associações e Colectividades são as empresas “F3M” e “Ifthen Software”, que se encontram perfeitamente inseridas neste mercado, no entanto, o nosso produto é bem mais abrangente e diferenciador em muitas formas.

Tabela 1 - Características da oferta da Collectivus face à concorrência

Atributos	Collectivus	F3M	Ifthen
Portabilidade	👍👍👍👍	👎	👎
Aplicações inf.	👍👍👍👍	👍👍	👍👍👍👍
Solução web	👍👍👍👍	👎	👍👍
Apoio informático	👎	👍👍👍👍	👍👍
Preço	👍👍👍👍	-	👍👍
Mecanismos de rentabilização	👍👍👍👍	👎	👎
Solução global	👍👍👍	👎	👍👍👍
Grau tecnológico	👍👍👍👍	👍	👎
Soluções de Fidelização	👍👍	👎	👎
Acessibilidade	👍👍👍👍	👍	👍👍

Na Tabela 1 pode-se verificar as características da oferta da Collectivus face à concorrência e conclui-se que em vários atributos analisados a oferta da Collectivus se diferencia claramente pela positiva, nomeadamente ao nível da portabilidade da solução, do preço, dos mecanismos de rentabilização (através da venda de publicidade no cSite e nos cartões cld) e no nível tecnológico, disponibilizando e integrando várias tecnologias facilitadoras para as operações necessárias ao desenvolvimento das actividades dos clientes.

### 3.4. Potenciais clientes

Conforme referido anteriormente o mercado alvo dos produtos da Collectivus são Colectividades e Associações (grupos recreativos, desportivos e culturais).

Este segmento de mercado apresenta algumas fraquezas. Caracteristicamente é pouco atractivo para a maioria dos negócios especializados, pois são um cliente com poucos recursos, com investimentos muito contidos e pouco organizado, no entanto, em Portugal existem cerca de 29.000 Colectividades (dados de 2010 divulgados pela Confederação Portuguesa das Colectividades de Cultura, Recreio e Desporto), que reforçaram a sua importância na sociedade com o contexto de crise económica do país; em todo o mundo multiplica-se este tipo de associativismo com necessidades semelhantes.

A Collectivus dispõe de uma Base de Dados de potenciais clientes nacionais, com 13.790 entradas. Esta Base de Dados está organizada por Distrito/Concelho/Freguesia. Considerando uma distribuição proporcional dos 13.790 potenciais clientes para o total de 29.000 potenciais clientes obtemos a seguinte distribuição entre o Continente e os Arquipélagos dos Açores e da Madeira:

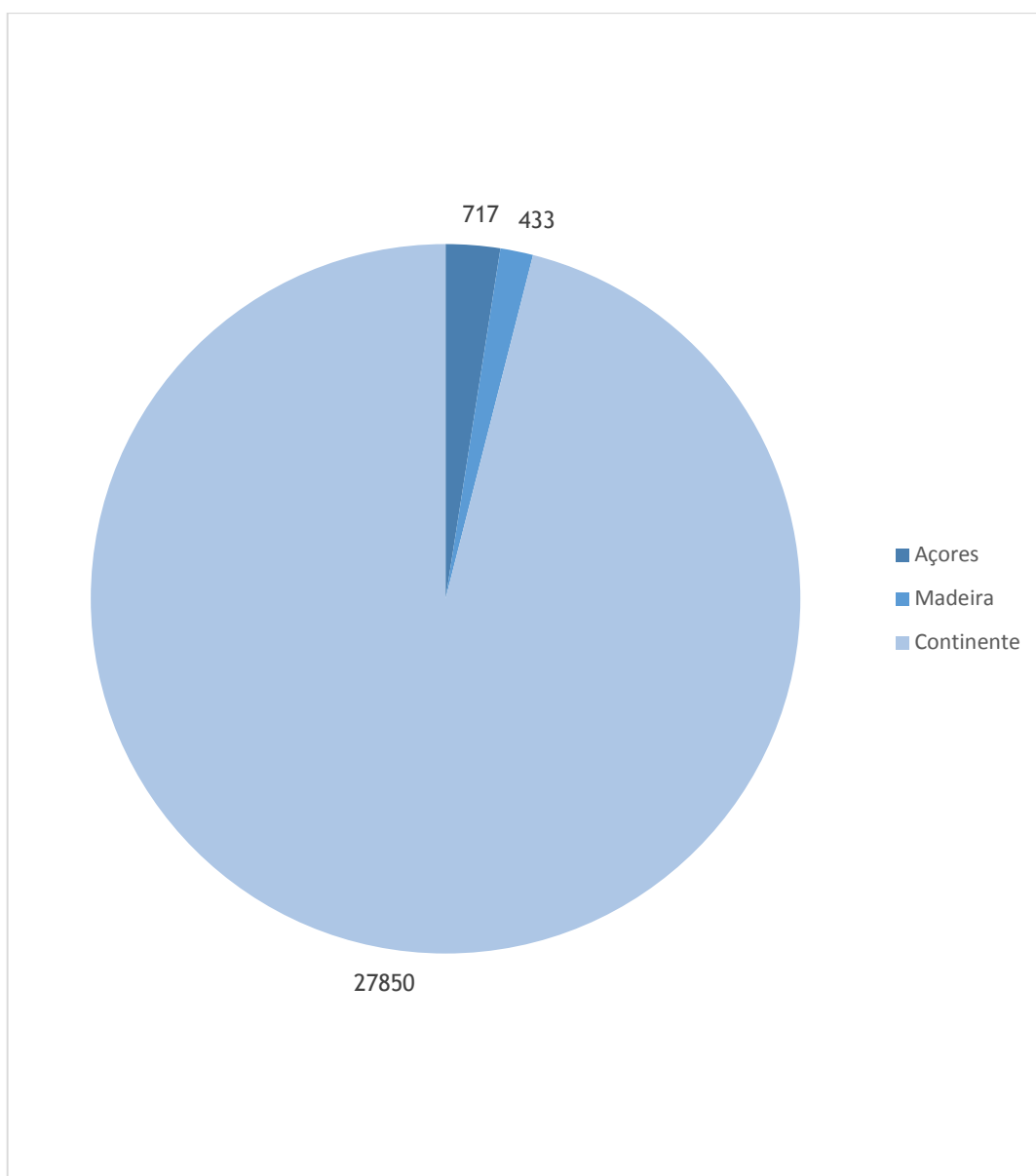


Gráfico 1 - Distribuição dos potenciais clientes pelo Continente e Arquipélagos dos Açores e da Madeira

Observa-se através do Gráfico 1 que os potenciais clientes existentes nos Arquipélagos dos Açores e da Madeira representam cerca de 4% de todo o universo, pelo que os esforços deverão centrar-se em Portugal Continental.

Ao nível distrital, a distribuição dos potenciais clientes no 18 Distritos do Continente e nos 4 dos Arquipélagos dos Açores e da Madeira é a seguinte:

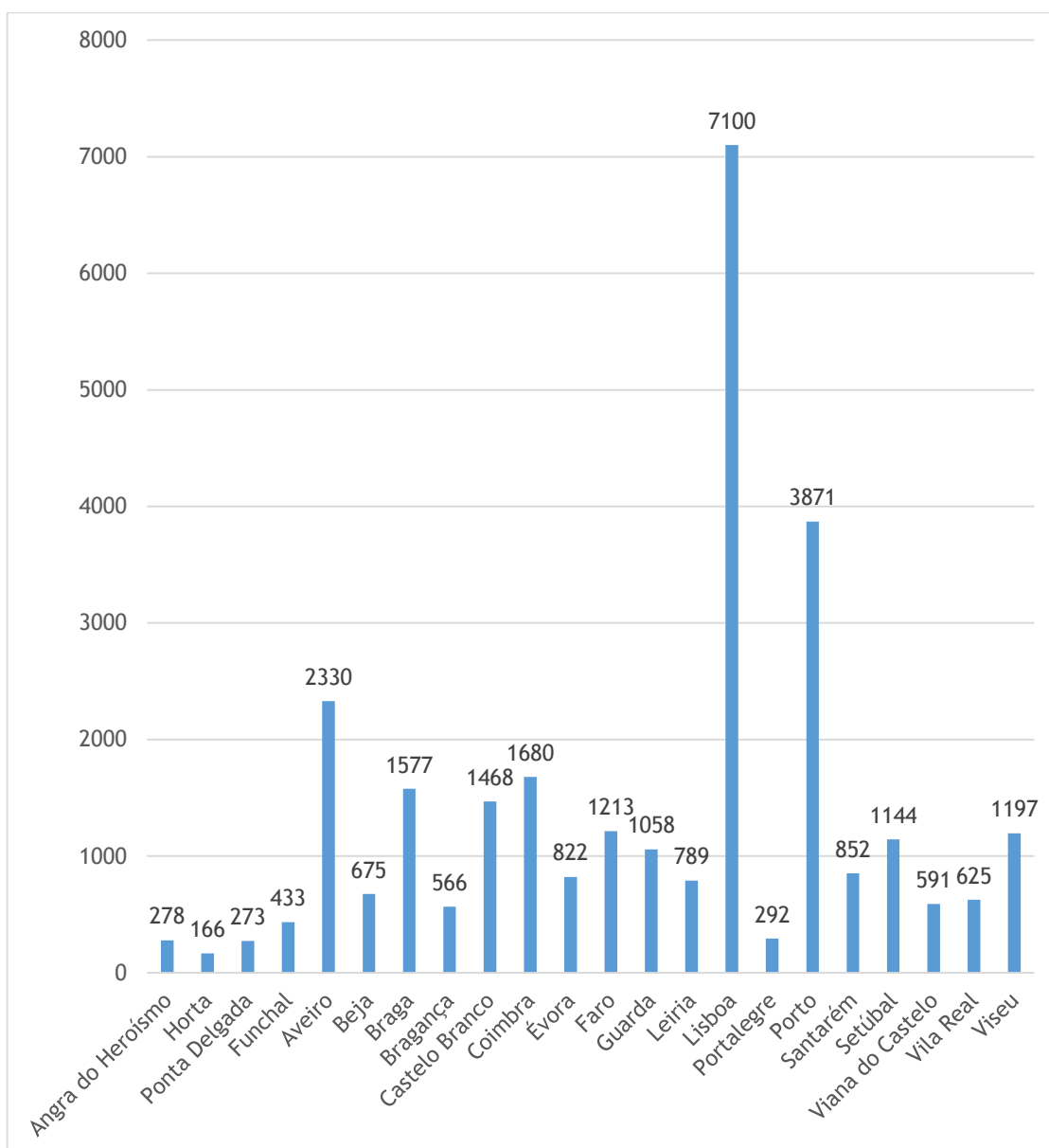


Gráfico 2 - Distribuição dos potenciais clientes pelos Distritos de Portugal

No Gráfico 2 observa-se a distribuição dos potenciais pelos 22 Distritos e verifica-se que se destacam pelo número de potenciais clientes os Distritos de Lisboa, Porto, Aveiro, Coimbra, Braga e Castelo Branco, com mais 1318 potenciais clientes, valor que representa a média de potenciais clientes por Distrito (29.000 potenciais clientes/22 Distritos).

Por este motivo, justifica-se uma análise mais detalhada à distribuição pelos vários Concelhos destes 6 Distritos.

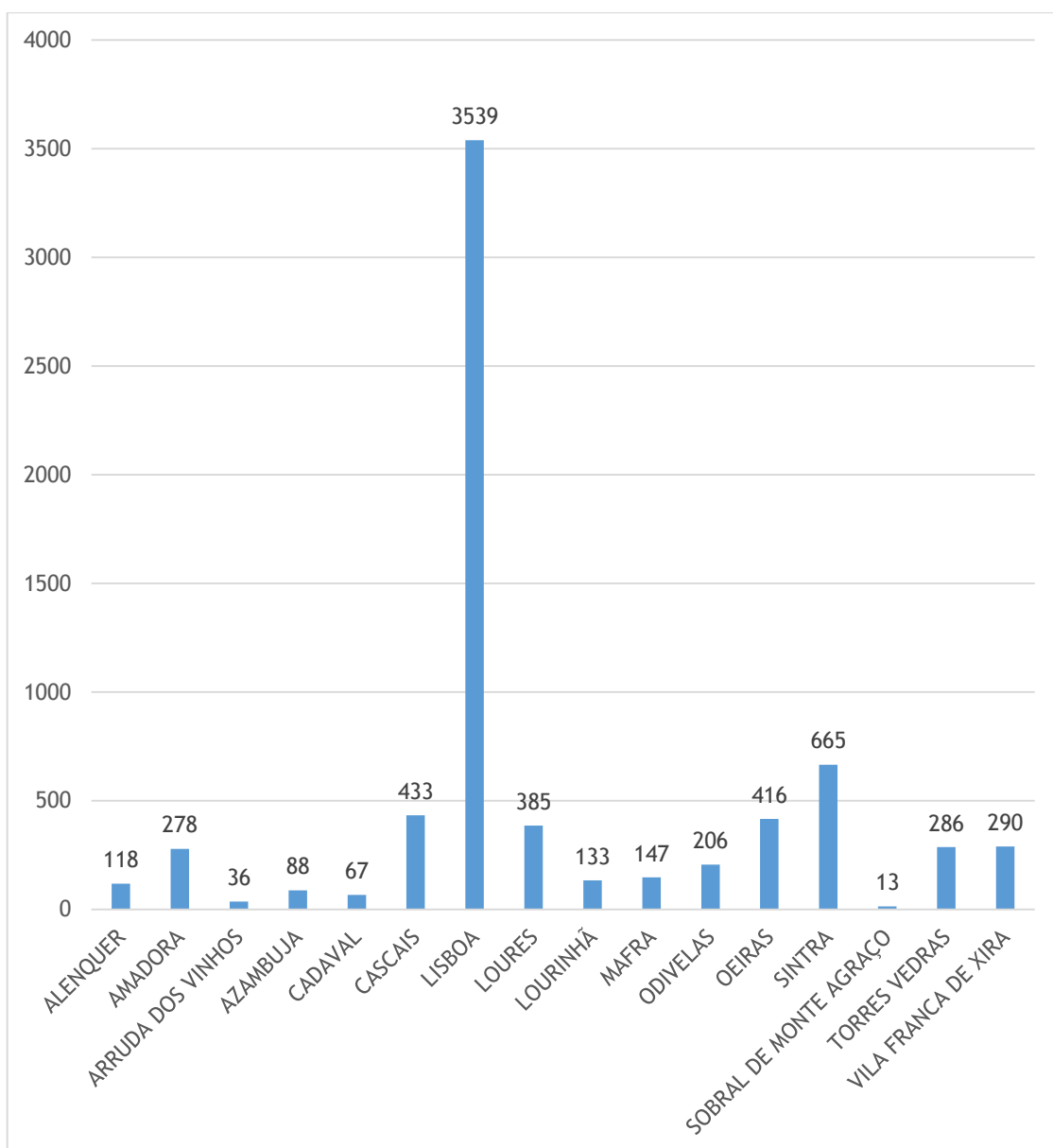


Gráfico 3 - Distribuição de potenciais clientes por Concelho no Distrito de Lisboa

No Gráfico 3 é apresentada a distribuição de potenciais clientes pelos vários Concelhos do Distrito de Lisboa. Destaca-se o Concelho de Lisboa onde estão localizadas cerca de 50% de Colectividades de todo o Distrito. Num universo potencial de 7.100 potenciais clientes, no Concelho de Lisboa estão sedeadas 3.539.

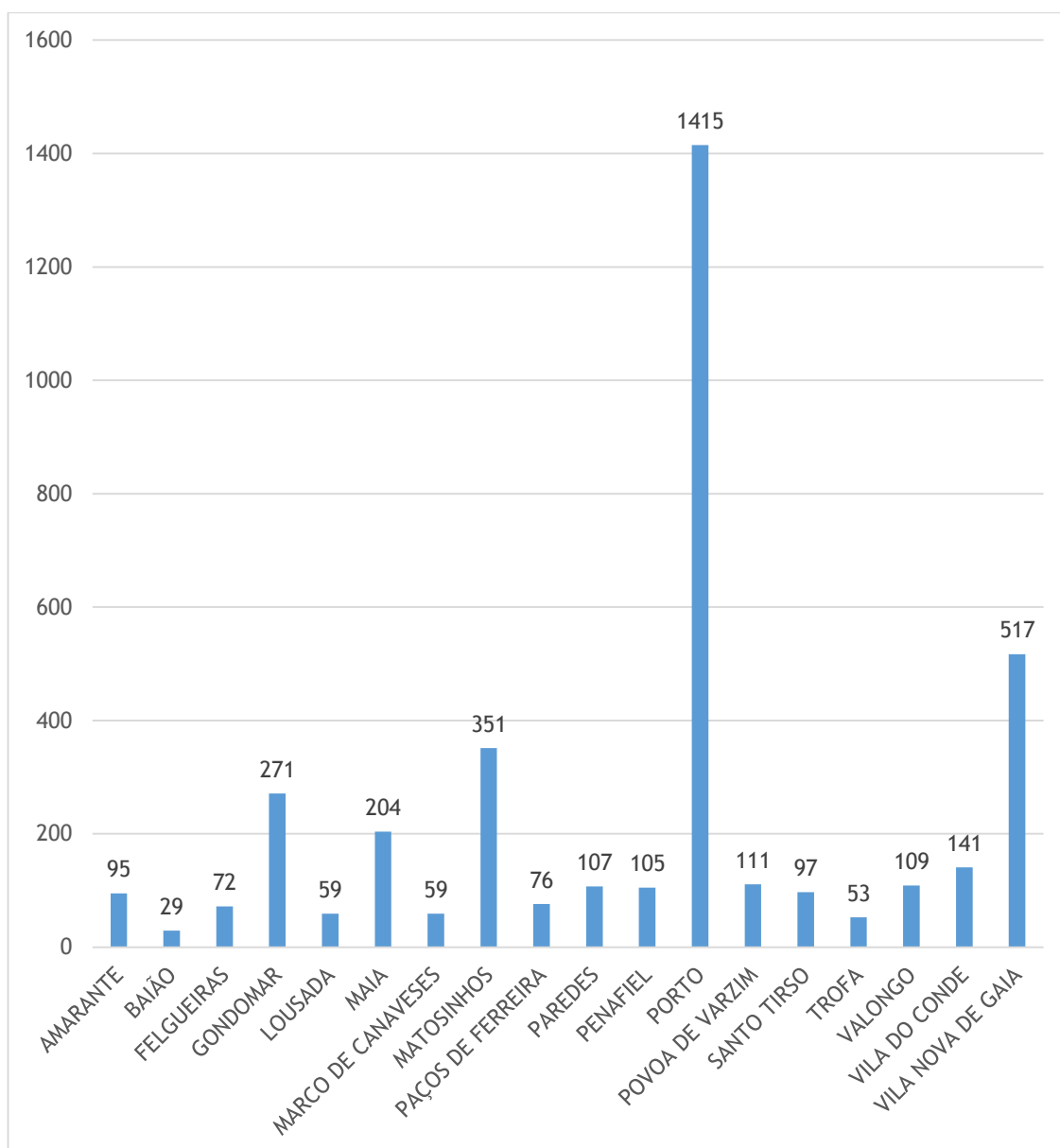


Gráfico 4 - Distribuição de potenciais clientes por Concelho no Distrito do Porto

O Gráfico 4 mostra a distribuição de potenciais clientes por Concelho no Distrito do Porto. O Distrito do Porto representa um universo de 3.871 potenciais clientes, destacando-se o Concelho do Porto onde estão localizadas cerca de 37% de Colectividades de todo o Distrito, mas também Gaia, Matosinhos, Gondomar e Maia com 13,36%, 9,07%, 7,00% e 5,27% respectivamente.

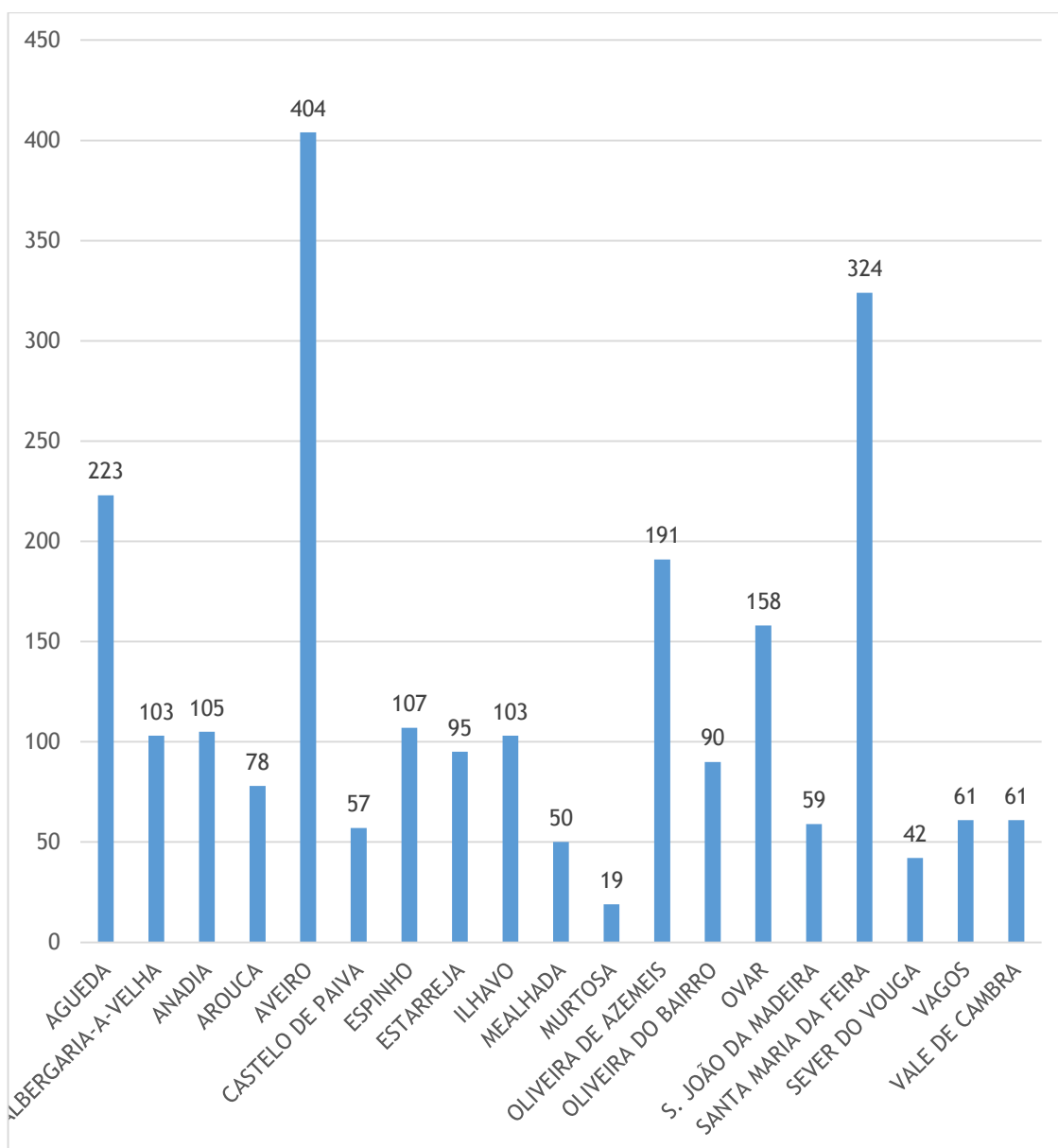


Gráfico 5 - Distribuição de potenciais clientes por Concelho no Distrito de Aveiro

A distribuição de clientes por Concelho no Distrito de Aveiro é apresentada no Gráfico 5. Verifica-se que representa mais de 8,00% de todo o mercado, com 2.330 potenciais clientes, onde se destacam os Concelhos de Aveiro, Santa Maria da Feira, Águeda e Oliveira de Azeméis que representam cerca de 50% de clientes potenciais em todo o Distrito.

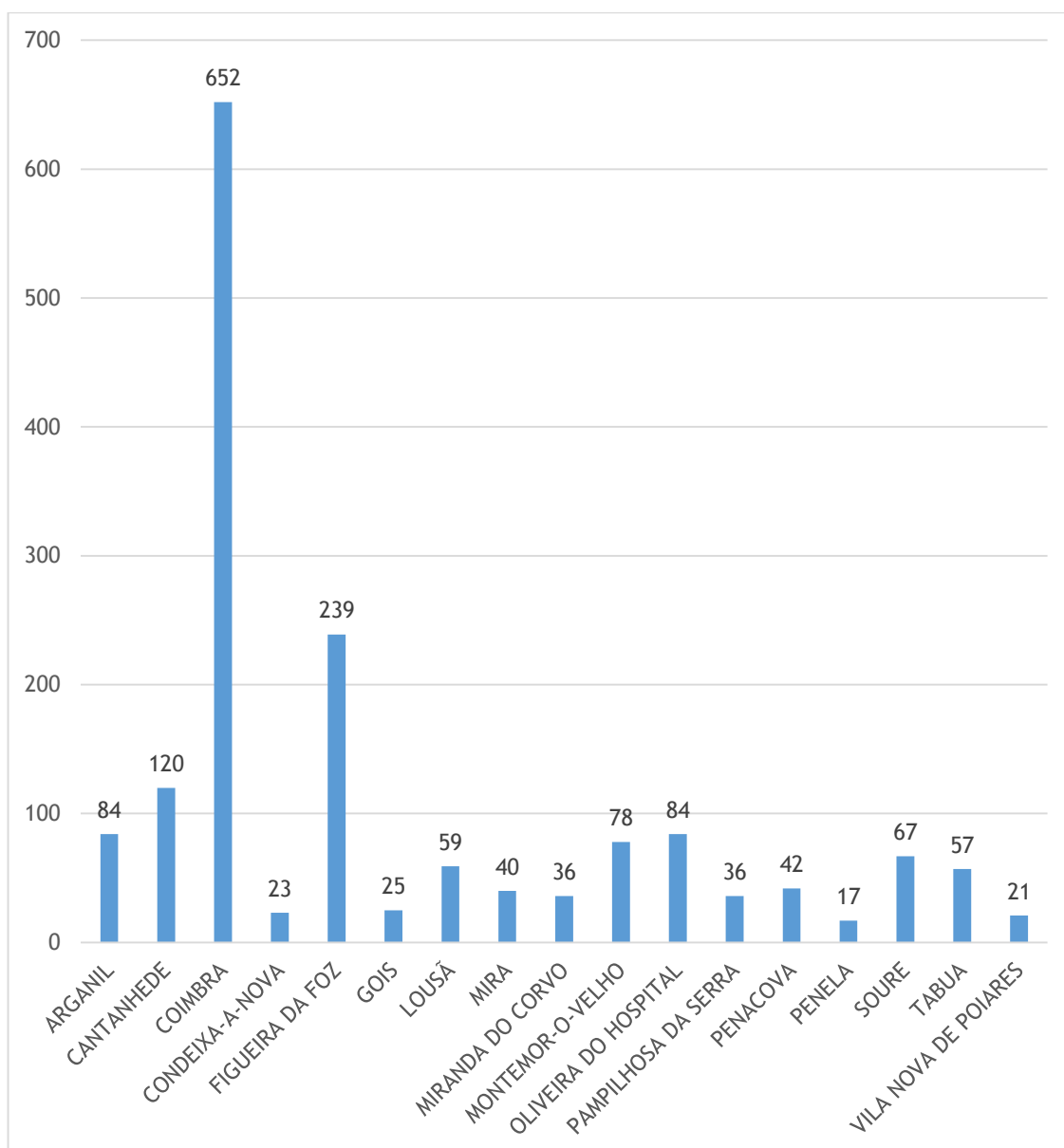


Gráfico 6 - Distribuição de potenciais clientes por Concelho no Distrito de Coimbra

Coimbra representa a nível nacional cerca de 5,80% (1.680 potenciais clientes). No Gráfico 6 é apresentada a distribuição de potenciais clientes por concelhos neste Distrito e verifica-se que se destacam os Concelhos de Coimbra e Figueira da Foz que representam mais de 53% do mercado neste Distrito.

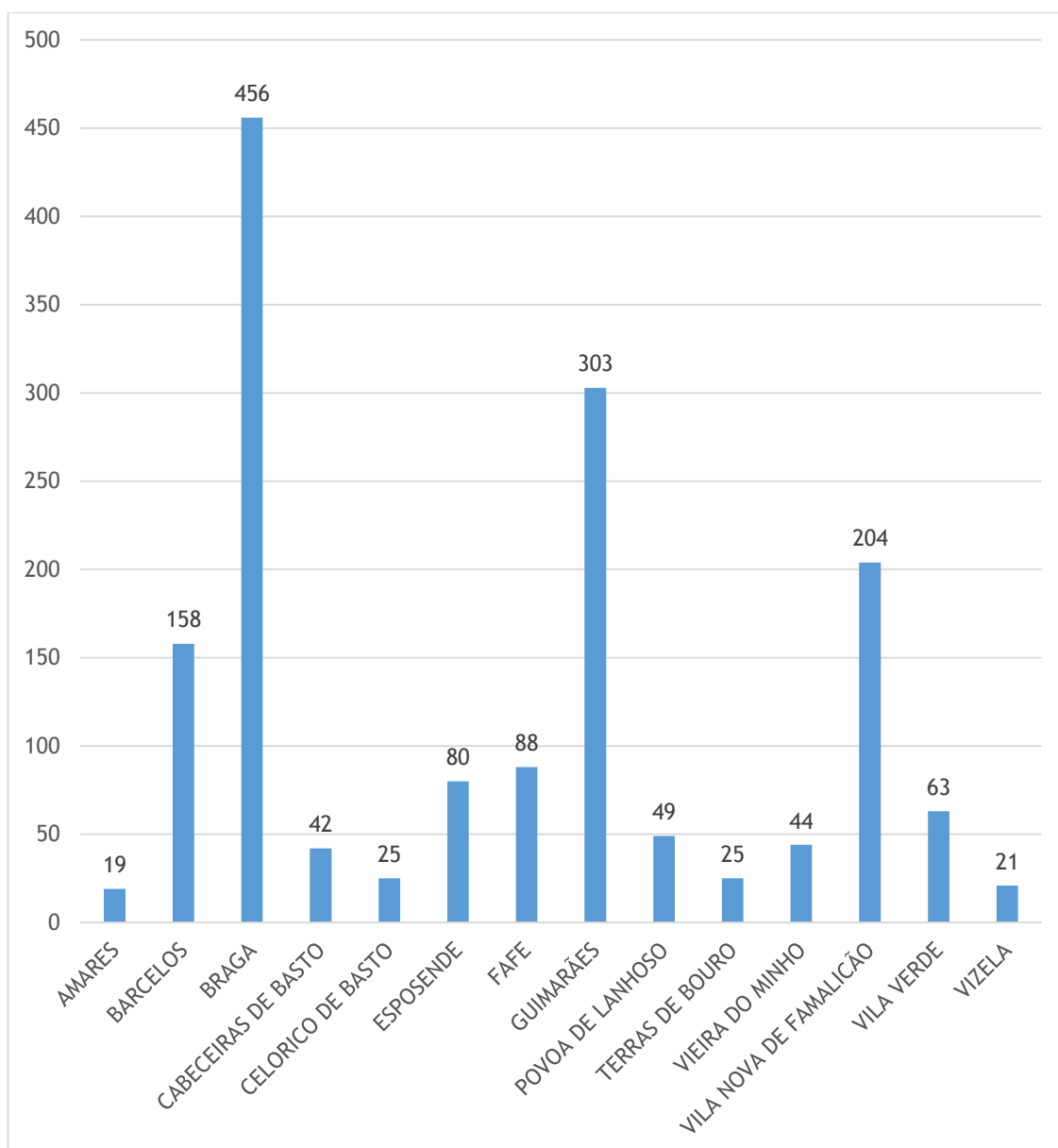


Gráfico 7 - Distribuição de potenciais clientes por Concelho no Distrito de Braga

Num universo de 1.577 potenciais clientes que representa 5,44% a nível nacional, no Distrito de Braga evidenciam-se 4 Concelhos com forte representatividade, como se pode observar no Gráfico 7 que apresenta a distribuição de potenciais clientes por Concelho no Distrito de Braga. Os Concelhos de Braga, Guimarães, Vila Nova de Famalicão e Barcelos representam cerca de 71% de todo o potencial mercado do Distrito, correspondendo a Braga 28,92%, a Guimarães 19,21%, a Vila Nova de Famalicão 12,94% e a Barcelos 10,02%.

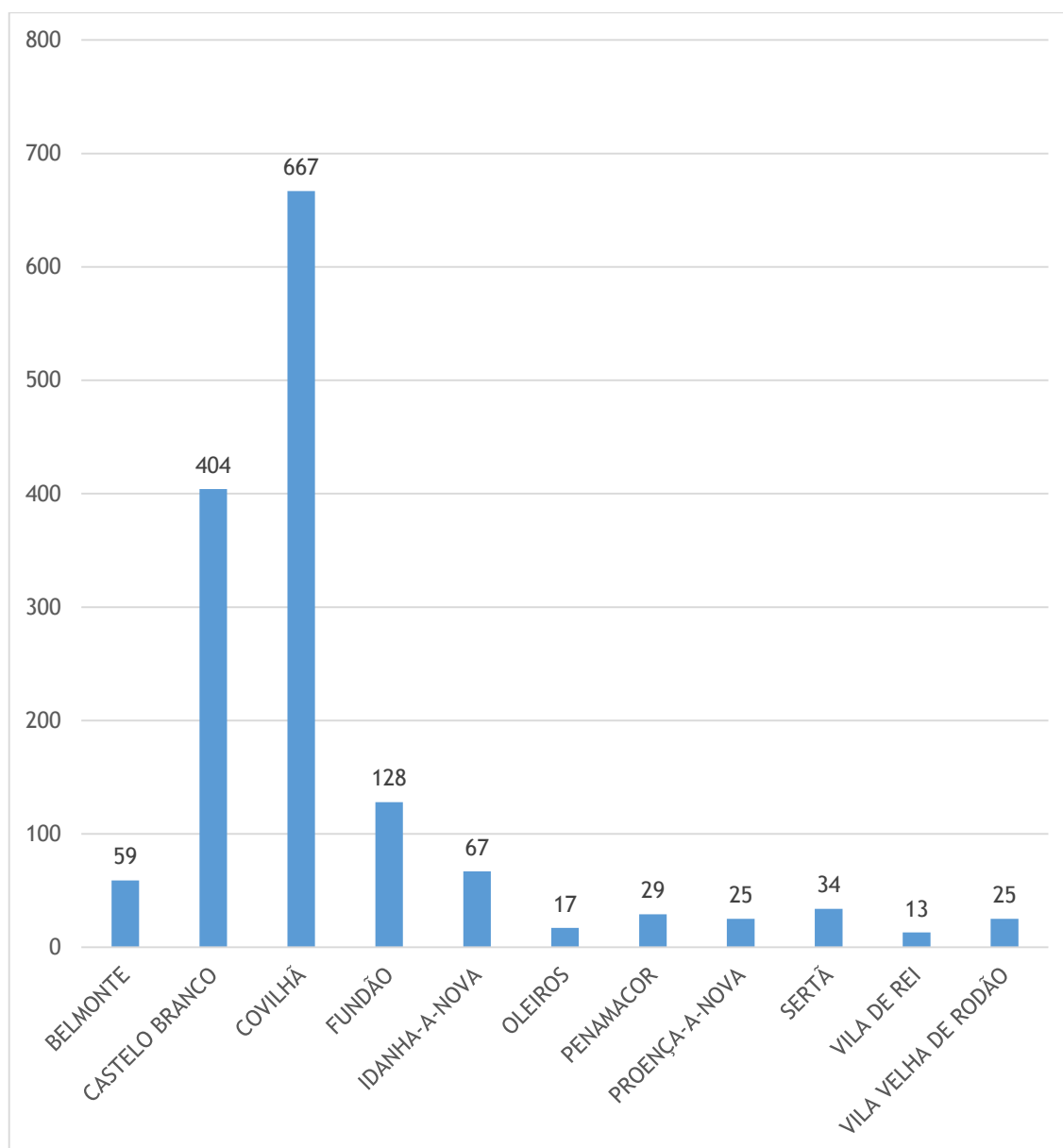


Gráfico 8 - Distribuição de potenciais clientes por Concelho no Distrito de Castelo Branco

Num universo de 1.468 potenciais clientes que representa 5,06% a nível nacional, no Distrito de Castelo Branco evidenciam-se os Concelhos da Covilhã e Castelo Branco que representam cerca de 73% do potencial do Distrito, como podemos observar no Gráfico 8 que apresenta a distribuição de potenciais clientes por Concelho no Distrito de Castelo Branco.

A Collectivus tem como objectivo atingir 10% do mercado nacional (cerca de 2900 clientes) até 2017 que representarão 65% do volume total de negócios. Os restantes 35% correspondem ao mercado internacional.

Concluída a análise ao mercado potencial em Portugal, é igualmente importante fazer uma análise SWOT da empresa, por forma a analisar o ambiente externo e interno da empresa,

identificando, por um lado as ameaças e oportunidades, e por outro lado as forças e as fraquezas. Na Tabela 2 está elaborada a análise SWOT da *Collectivus*.

Tabela 2 - Análise SWOT

		Ameaças	Oportunidades
		1. Empresas com maior sustentabilidade podem desenvolver produtos idênticos. 2. Tecnologia em rápida mudança.	1. Segmento de mercado pouco explorado. 2. Surgimento de tecnologia de suporte facilitadora com preços mais baixos. 3. Internacionalização.
<b>Forças</b>	1. Produto diferenciador. 2. Multifacetado. 3. Preço Competitivo. 4. Simplicidade de utilização. 5. Portabilidade. 6. Especialização no sector. 7. Auto-sustentação do produto.	- Acompanhar as mais recentes tendências da tecnologia. - Algum investimento poderia dar um rápido domínio do mercado, eliminando alguma potencial concorrência. - Desenvolvimento de novos produtos/serviços e de novas funcionalidades nos produtos existentes de forma a estar um passo à frente da concorrência.	- Investimento permite aumentar a qualidade, baixar preço, personalizar o produto e alcançar maior quota de mercado, acelerar vendas, certificar e internacionalizar.
<b>Fraquezas</b>	1. Cliente com poucos recursos financeiros. 2. Sustentabilidade no arranque da empresa. 3. Alguma complexidade na produção. 4. Dificuldades de penetração no mercado. 5. Fraca protecção e possibilidade de cópia.	- O problema da sustentabilidade da empresa é proporcional à ameaça de o produto ser copiado. Torna-se necessário encontrar o equilíbrio entre a divulgação e o sigilo. - Aposta numa recente tecnologia, revendo a sua situação periodicamente. - A conjuntura nacional está contemplada em todo o projecto, nomeadamente na abertura para rentabilização do produto por meio de publicidade.	- O aparecimento de tecnologia mais barata permite satisfazer clientes com menores custos de desenvolvimento e com várias possibilidades de utilização. - A possibilidade de algum investimento reduz o problema da sustentabilidade da empresa na fase de arranque.

O facto de este sector das Colectividades ser manifestamente pouco explorado pelo mercado das novas tecnologias, e de a maioria das Colectividades não possuir elementos técnicos complementares às suas actividades, é visto como uma oportunidade para a estratégia da *Collectivus*.

O mercado disponibiliza um conjunto de soluções técnicas únicas que permitem montar uma solução dirigida a este sector. Esta é manifestamente uma oportunidade que antes não estava acessível, e que permite à empresa assumir a liderança neste processo.

Será feita uma abordagem estratégica ao mercado, segmentado por região (Portugal, Europa e Resto do Mundo). A selecção dos países é feita por critérios socioculturais, onde são valorizados aqueles que historicamente registaram um maior fluxo de emigração portuguesa e consequentemente têm uma maior concentração de comunidades portuguesas. Consequentemente isto representa uma maior concentração de Colectividades, e uma maior facilidade de encontrar os canais de distribuição essenciais ao processo de exportação. As comunidades portuguesas, serão o ponto de partida para a internacionalização, no entanto nos países que a abordar, para além das comunidades portuguesas, é, também, objectivo atingir o vasto mercado das Colectividades e Associações existentes.

O sector das Colectividades é pouco atraente para o investimento pela sua complexidade, instabilidade e pelo seu fraco poder de compra. As alterações das estruturas associativas acontecem com muita frequência, os procedimentos adoptados de registos ou são inexistentes ou têm uma carga manual bastante acentuada. Os procedimentos administrativos são muito diversificados de Colectividade para Colectividade. As necessidades entre Colectividades são muito diferentes, o grau de ambiguidade entre Colectividades, é muito acentuada ao nível financeiro, organização, actividade, valor social, dimensão e representatividade. De facto, existe um enorme conjunto de factores dissuasores, que faz deste sector pouco apetecível, no entanto o nível de inovação proposto, assim como as perspectivas de evolução e de potencial de crescimento de mercado, leva a que a Collectivus entenda que o sector das Colectividades pode ser sustentador de uma actividade económica. Este entendimento vem de um processo de planeamento e estratégia, aliado ao sentido de oportunidade que o mercado proporciona.

A Collectivus tem o potencial técnico e de conhecimento capaz de oferecer ao sector das Colectividades e Associações, um produto que irá colmatar uma enorme lacuna no que diz respeito à satisfação das necessidades deste sector, investindo no desenvolvimento continuado de um produto que satisfaça mais de 80% das necessidades de gestão das Colectividades.

Um outro mercado onde a empresa actua é o *Google Play*. O *Google Play* é uma plataforma de venda de aplicações *Android* na *web* difundida mundialmente. Nesta plataforma são disponibilizadas apenas as aplicações que desenvolvemos que não interagem com a *cBox*.

No *Google Play* o número de potenciais clientes é de milhões. No entanto, este mercado é, para a Collectivus, ainda uma incógnita, uma vez que se rege por critérios e tendência indefinidos.

Trata-se de um mercado de massas, com milhões de potenciais clientes, onde os fatores de preferência dos produtos, são pouco claros. Apenas é possível especular grosseiramente um pequeno volume de negócio, num potencial enorme.

Este mercado mundial das App's não é a aposta principal, pois neste mercado não é possível comercializar *hardware* e a grande maioria da cApp's da Collectivus interagem com a cBox. Também, o facto de existirem várias versões do sistema operativo *Android* e várias características diferentes entre *smartphones* e entre *tablets* como tamanho de ecrã e resolução, memória, *WiFi*, *Bluetooth*, processador entre outras, não garante a compatibilidade das cApp's com os vários equipamentos.

Na oferta cBox, a Collectivus tem o controlo de todos os componentes, quer seja por projecto e desenvolvimento internos, quer seja pela escolha de equipamentos que são compatibilizados com o desenvolvimento da cApp's.

### **3.5. Estruturação da equipa comercial**

Conforme já referido anteriormente, o objetivo deste projecto é definir e implementar uma direção comercial, uma gestão de vendas e uma força de vendas adequadas à dimensão do mercado alvo e à empresa. O principal enfoque é o recrutamento, a seleção e a incorporação de vendedores, a comunicação interna, a motivação e a formação da equipa comercial, e implementação de ferramentas de controlo da atividade comercial, tendo sempre por base a satisfação do cliente, uma vez que esta é fundamental para se conseguir a sua fidelização.

Existem vários modelos de forças de vendas que podem ser implementados, nomeadamente podem ser categorizados ao nível do tipo, da estrutura e do tamanho.

Quanto ao tipo de força de vendas, poderá ser direta quando o comercial está afecto de forma directa à empresa, ou indirecta se forem utilizados representantes, agentes ou comissionistas sem vínculo de contrato de trabalho.

O modelo de força de vendas tem que ter em linha de conta, também, a forma como se estrutura, podendo ser dividido por região, por produto, por cliente, por segmento de mercado ou pela combinação de duas ou mais das divisões anteriores.

Também o tamanho da força de vendas é muito importante e para esta definição deve ser tido em linha de conta o número de clientes e a sua distribuição geográfica, a frequência de visitas e os objetivos a atingir por região.

Na Collectivus e para os produtos cBox, cSite e cId, a força de vendas a formar deverá ser do tipo indirecta. A empresa encontra-se numa fase inicial de produção do seu principal produto cBox e não pretende aumentar os seus custos fixos. Nesse sentido, os custos da actividade comercial devem ser em função das vendas realizadas. Por esta razão a força de vendas deve ser formada por comissionistas, que recebam as suas comissões em função dos resultados obtidos.

Os vendedores/comissionistas são não exclusivos no que respeita aos seguintes aspectos:

- Poderão desenvolver outra actividade juntamente com a actividade comercial da Collectivus;
- A Collectivus não atribui exclusividade na área de actuação do vendedor.

Esta opção prende-se com o facto de a grande maioria dos decisores do mercado alvo a quem nos dirigimos, se dedicarem ao dirigismo associativo após desenvolverem as suas actividades profissionais durante o dia, estando apenas nas Colectividades e Associações ao final do dia, noite e fins-de-semana. Por este facto, a opção de comissionista não exclusivo adequa-se pois esta actividade pode ser complementar de outra que o comissionista tenha no período, dito normal, de trabalho diurno.

No que respeita ao modelo de organização, sendo o produto e o mercado muito bem definidos, e tendo em conta a realidade do mercado português, o mais adequado é o modelo geográfico usando como critério a divisão administrativa do País por Distritos. Este modelo de organização, para além de ser o que reduz áreas de actuação ao comissionista, permitindo minimizar custos de deslocações, tem o factor local e de proximidade essencial para o desenvolvimento desta actividade neste mercado.

Estando definido o tipo e estrutura da força de vendas, é fundamental definir o seu tamanho. Tendo em consideração a distribuição geográfica dos clientes, para uma primeira campanha de vendas, definiu-se que para os Distritos onde o número de potenciais clientes é inferior à média nacional por Distrito, ou seja inferior a 1318 potenciais clientes a dimensão da força de vendas nesses Distritos deverá ser de um vendedor. Apesar de ser um número elevado de clientes para um vendedor esta opção justifica-se com a necessidade de assegurar ao vendedor um mercado suficientemente grande que lhe permita obter um volume de vendas adequado à obtenção de um rendimento razoável, fomentando assim a sua motivação.

Para os restantes Distritos, o incremento de vendedores deverá ser proporcional ao número de potenciais clientes. Assim, para os seis Distritos já referidos anteriormente, no ponto 3.4. e evidenciados no Gráfico 2, a força de vendas tem que ser reforçada, contratando para os Distritos de Aveiro, Braga, Castelo Branco e Coimbra 2 pessoas, para o Distrito do Porto 3 pessoas e para o Distrito de Lisboa 6 pessoas.

Quando toda a força de vendas estiver implementada, o seu tamanho será de 33 pessoas, com uma distribuição distrital de acordo com o Gráfico 9.

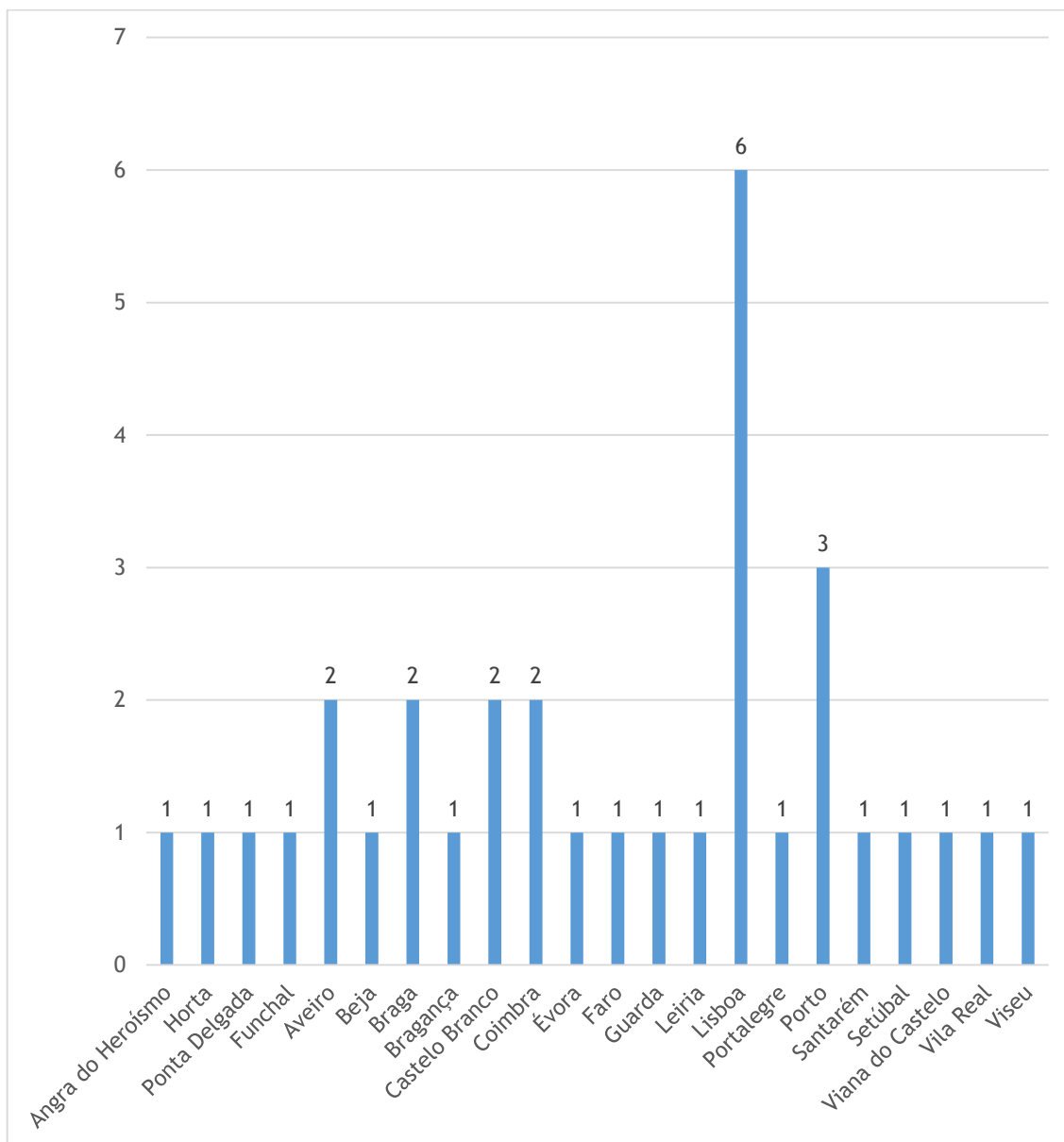


Gráfico 9 - Distribuição da força de vendas por Distrito

Outros canais de distribuição apoiam o esforço de venda, nomeadamente uma loja *online* e uma rede de parceiros ligados ao apoio informático.

A promoção é efetuada de acordo com as seguintes ações:

- O contacto direto com os clientes, através de *mailing's* regulares, visitas comerciais e demonstrativas e distribuição de informação especializada sobre o produto;

- Organização/Participação em *workshops*, exposições, ciclos de conferências, eventos promocionais e eventos relacionados com o mercado alvo;
- Organização de sessões de apresentação da gama de produtos da Collectivus, promovidas pelos vendedores locais e organizadas por Concelho;
- Na *internet*, promovendo o produto e as suas funcionalidades, componentes e vantagens de utilização;
- Estabelecimento de protocolos e acordos com Federações e Confederações de Colectividades com vista à divulgação dos produtos junto dos seus associados.

Ao nível concelhio, e sempre que se entenda útil, é possível estabelecer um Protocolo de colaboração com uma Colectividade de referência, em que é feito um desconto de 25% sobre o produto cBox e a contrapartida é de que a Colectividade teste, use e dê *feedback* sobre o produto, assim como participe, dando o seu testemunho, em sessões de apresentação que sejam organizadas nesse Concelho.

Para a implementação da força de vendas são definidas algumas regras e condições, nomeadamente:

- O desempenho dos vendedores é avaliado a cada nova campanha de vendas, com base nos resultados da campanha anterior;
- O objetivo mínimo de vendas mensal para cada comercial é de 4 unidades de cada um dos *kits* compostos por cBox, cId e cSite;
- As notas de encomenda e/ou contratos, assim como como a faturação ao cliente são da responsabilidade da Collectivus;
- A expedição dos equipamentos para o cliente e respectivas despesas são da responsabilidade da Collectivus;
- Os equipamentos só são expedidos da Collectivus, com o pagamento realizado ou com garantias do mesmo;
- As comissões devidas, são pagas até ao 5º dia útil do mês seguinte à recepção do pagamento por parte do cliente, contra envio de factura/recibo dos serviços prestados pelo comissionista.

Está definido, também, o apoio e suporte que a empresa dá ao comissionista, nomeadamente:

- Formação inicial e apoio técnico sobre os produtos;
- Acompanhamento técnico/comercial;
- Produto/Equipamento para uso profissional nomeadamente para demonstrações a clientes;
- Diversos materiais de divulgação (brochuras, vídeos, apresentações digitais, entre outras);
- Cartões-de-visita;

- Base de Dados de potenciais clientes.

No que respeita às contrapartidas do comissionista pelo seu sucesso de vendas, definimos 3 níveis de comissões em função das vendas realizadas:

- Até 4.000,00 € + IVA de vendas a comissão é de 10,00%;
- Entre 4.000,00 € + IVA e 8.000,00 € + IVA de vendas a comissão é de 12,50%;
- Superior a 8.000,00 € + IVA de vendas a comissão é de 14,00%.

Dada a opção por estruturação geográfica e não exclusividade de actividade do comissionista, não estão contemplados quaisquer apoios para deslocações ou subsídios de refeição.

Sendo a *Collectivus* uma *startup* com uma estrutura interna de Recursos Humanos reduzida, o responsável pela Direcção Comercial é um dos sócios da empresa. Quando a força de vendas estiver em pleno, terá uma dimensão de 33 vendedores que terão que fazer o *report* da sua actividade, nomeadamente informar das visitas efectuadas, número de vendas, vendas perdidas e motivo, e conjuntamente com a Direcção Comercial definir formas de actuação e de desenvolvimento da sua actividade. Assim, deverão existir reuniões periódicas entre o vendedor e a Direcção Comercial; dada a dimensão da força de vendas e a Direcção Comercial ser apenas uma pessoa na empresa, estas reuniões devem ter uma periodicidade de 2 semanas, sendo estas reuniões via *Skype* ou presenciais, alternadamente. Nas reuniões presenciais o Director Comercial desloca-se à área de actuação do comissionista, conciliando, por vezes com visitas a clientes que o comissionista sugere. No caso dos Arquipélagos dos Açores e da Madeira, as reuniões presenciais serão muito ocasionais, sendo as reuniões via *Skype*.

O objectivo destas reuniões é avaliar o trabalho desenvolvido no período anterior e identificar eventuais dificuldades de forma a definir acções que ajudem a melhorar o desempenho. Na reunião presencial, o principal enfoque é o planeamento de acções comerciais, visitas, demonstrações para as 4 semanas seguintes.

O planeamento de visitas é fundamental por parte do comissionista, para que a *Collectivus* possa enviar um *mailing* aos potenciais clientes para que quando o comissionista faça a abordagem, o cliente já conheça a empresa e os produtos.

Anteriormente foi referido que o objectivo da *Collectivus* é atingir cerca de 10% do mercado potencial até ao ano de 2017. Considerando a força de vendas a implementar e o universo de potenciais clientes em cada Distrito, obtemos a distribuição de vendas por ano e por Distrito representada no Gráfico 10.

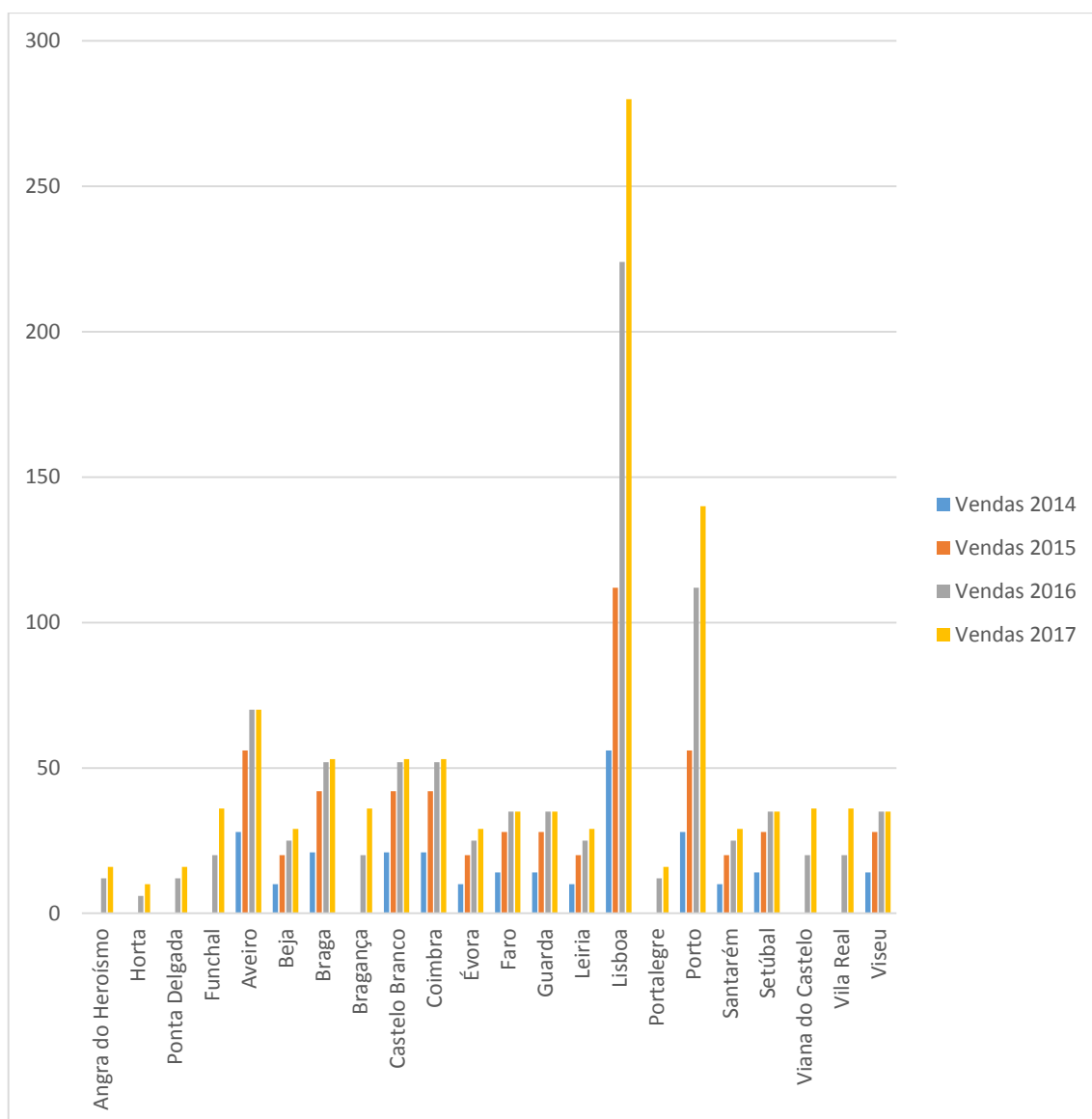


Gráfico 10 - Distribuição de vendas por Distrito e por ano

Tendo em conta com a dimensão e o potencial de clientes de cada um dos Distritos, existem Distritos onde a Collectivus irá actuar apenas a partir de 2016, fazendo o enfoque a partir de 2014 em Distritos com um maior número de potenciais clientes.

Tabela 3 - Mercado potencial por Distrito vs n.º de vendedores vs previsão de vendas vs taxa de penetração

Distrito	N.º de Clientes Poten.	N.º de vended.	Unidades de cBox					Taxa de penet.
			Vendas 2014	Vendas 2015	Vendas 2016	Vendas 2017	Total vendas	
Angra Heroísmo	278	1	0	0	12	16	28	10,07%
Horta	166	1	0	0	6	10	16	9,64%
Ponta Delgada	273	1	0	0	12	16	28	10,26%
Funchal	433	1	0	0	20	36	56	12,93%
Aveiro	2330	2	28	56	70	70	224	9,61%
Beja	675	1	10	20	25	29	84	12,44%
Braga	1577	2	21	42	52	53	168	10,65%
Bragança	566	1	0	0	20	36	56	9,89%
Castelo Branco	1468	2	21	42	52	53	168	11,44%
Coimbra	1680	2	21	42	52	53	168	10,00%
Évora	822	1	10	20	25	29	84	10,22%
Faro	1213	1	14	28	35	35	112	9,23%
Guarda	1058	1	14	28	35	35	112	10,59%
Leiria	789	1	10	20	25	29	84	10,65%
Lisboa	7100	6	56	112	224	280	672	9,46%
Portalegre	292	1	0	0	12	16	28	9,59%
Porto	3871	3	28	56	112	140	336	8,68%
Santarém	852	1	10	20	25	29	84	9,86%
Setúbal	1144	1	14	28	35	35	112	9,79%
Viana Castelo	591	1	0	0	20	36	56	9,48%
Vila Real	625	1	0	0	20	36	56	8,96%
Viseu	1197	1	14	28	35	35	112	9,36%
<b>TOTAL</b>	<b>29000</b>	<b>33</b>	<b>271</b>	<b>542</b>	<b>924</b>	<b>1107</b>	<b>2844</b>	<b>9,81%</b>

Assim, e como se pode verificar na Tabela 2, no Distritos de Angra do Heroísmo, Horta, Ponta Delgada, Funchal, Bragança, Portalegre, Viana do Castelo e Vila Real só se dará início à actividade comercial a partir de 2016, pois considerando o mercado potencial destes Distritos, justifica-se direccionar os esforços iniciais para os restantes Distritos. No entanto, o objectivo referido anteriormente de atingir 10% do mercado nacional até 2017 mantém-se, e será distribuído mais ou menos de forma uniforme em todo o território nacional, conforme se verifica pela Taxa de Penetração em cada um dos Distritos.

Nas figuras seguintes, é apresentado um resumo da tabela anterior, para melhor visualização e interpretação.

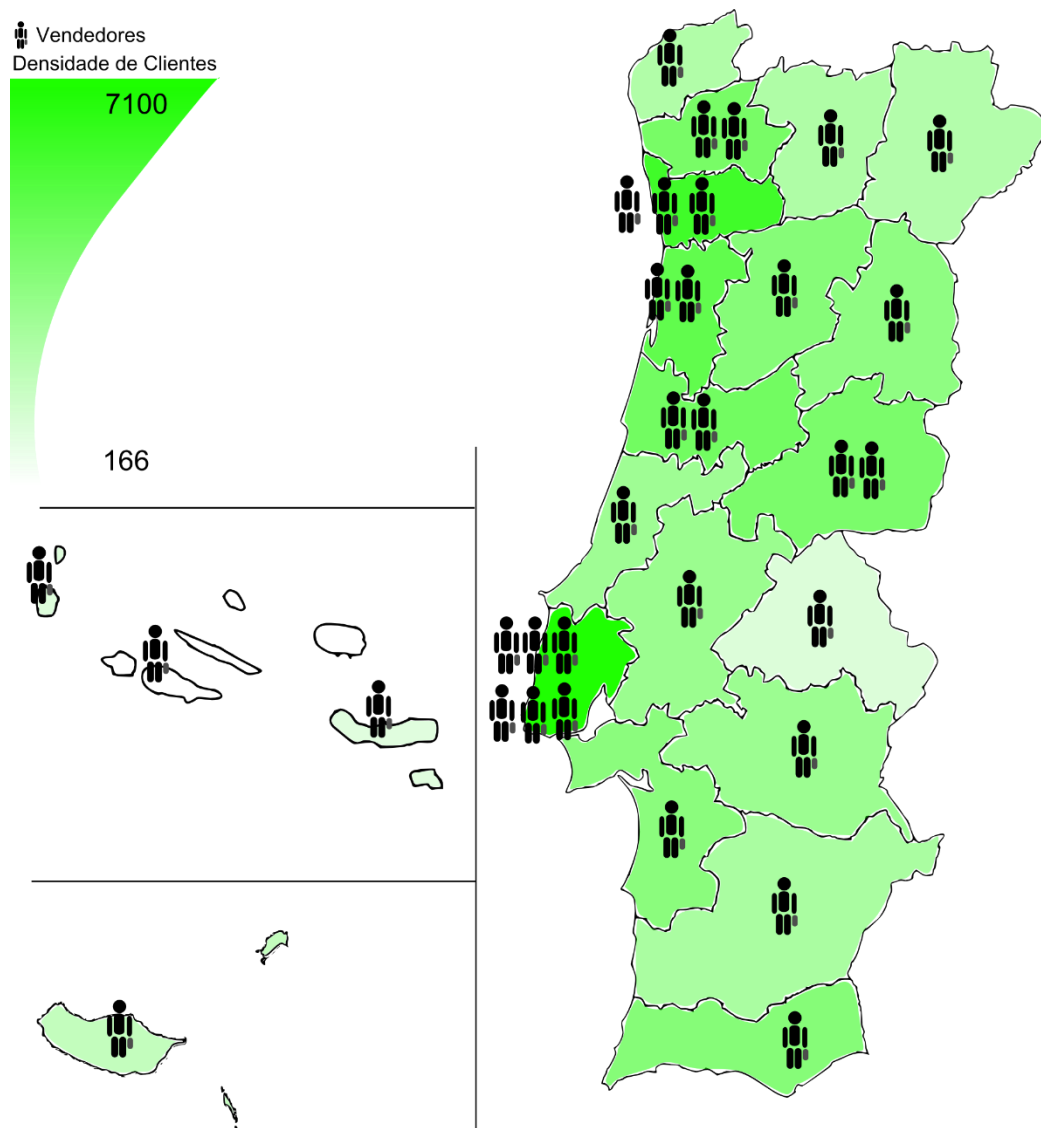


Figura 12 - Distribuição dos clientes potenciais e da força de vendas pelos Distritos de Portugal

Na Figura 12 é apresentado o mapa de Portugal com a divisão territorial distrital reflectindo o potencial de clientes por Distrito e, também, a dimensão da força de vendas.

Verifica-se, uma vez mais, através desta Figura que nos distritos de Braga, Porto, Aveiro, Coimbra, Castelo Branco e Lisboa estão localizados o maior número de potenciais clientes e por essa razão, também, deverão ser contratados mais vendedores.

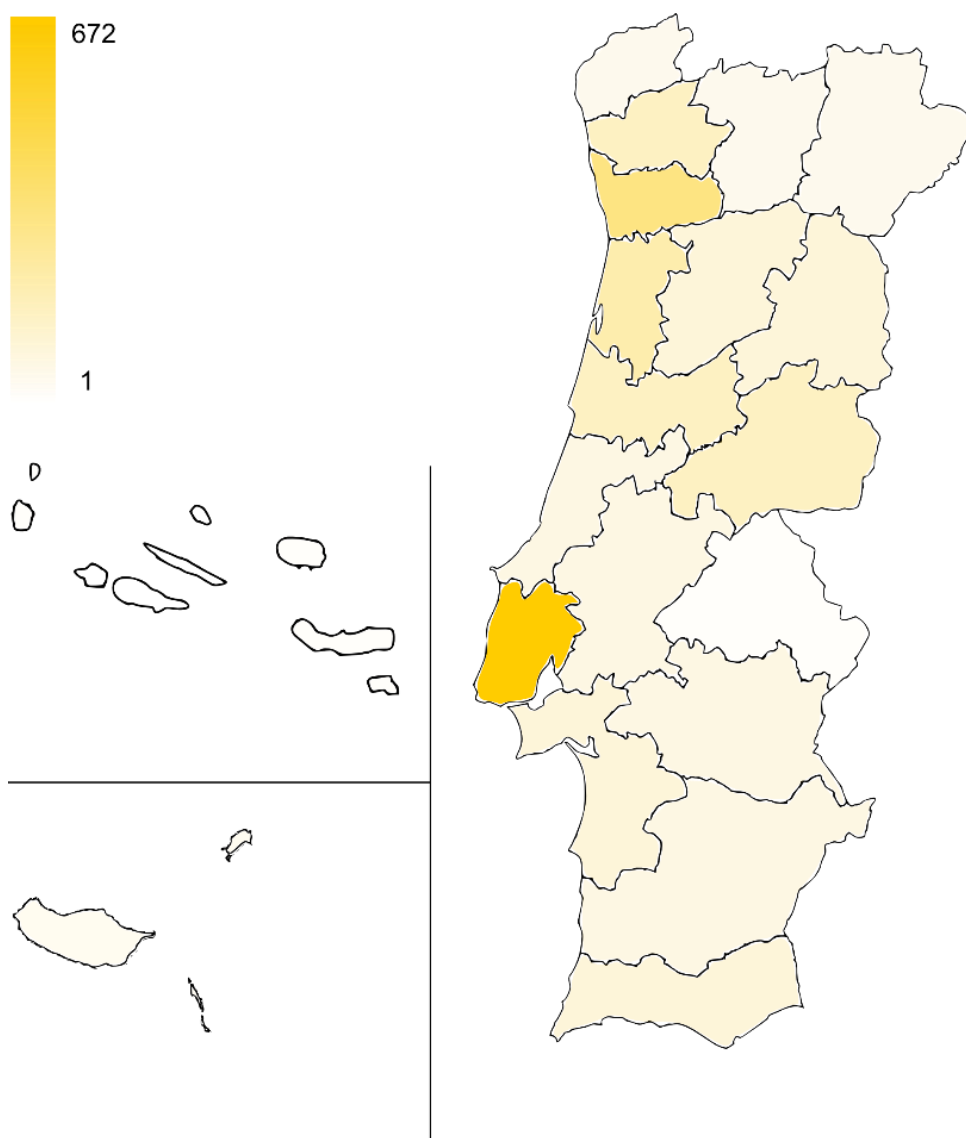


Figura 13 - Previsão de vendas acumuladas (entre 2014 e 2017) da cBox por Distrito

Na Figura 13 é apresentada a previsão de vendas acumulada da cBox por Distrito, no período de 2014 a 2017, e, também nesta figura, verificamos que os distritos de Braga, Porto, Aveiro, Coimbra, Castelo Branco e Lisboa são os mais importantes em número de vendas.

### 3.6. Recrutamento, selecção e formação

Para a implementação desta estrutura comercial, e nomeadamente para o recrutamento e selecção de comerciais, deve ser feita a divulgação das ofertas em portais especializados nestas divulgações, em particular o [net-empregos.com](http://net-empregos.com) e o [empregos.sapo.pt](http://empregos.sapo.pt).

Nestes portais, é feito o anúncio da oferta, descrevendo as características que o candidato deve ter e as condições oferecidas.

O candidato deve reunir um conjunto características como dinamismo e orientação para resultados, facilidade de relacionamento interpessoal, boa capacidade de comunicação e argumentação, capacidade de trabalhar com autonomia, motivação no desempenho das actividades comerciais, determinação, disciplina e rigor na postura profissional, forte orientação comercial e cumprimento de objectivos, devendo evidenciar estas características quer no *Curriculum Vitae*, quer na(s) entrevista(s) em caso de existirem.

Quando recepcionadas as candidaturas e os *Curriculum Vitae*, por *email* criado para o efeito, deve ser enviada uma resposta de agradecimento e enviar mais algumas informações, por forma a ser feita uma primeira triagem.

As respostas a este *email* serão bem inferiores aos CV's recebidos, pelo que nesta fase será feita a análise aos CV's de quem respondeu e em caso de interesse é agendada uma primeira reunião/entrevista via *Skype*/telefone.

Sempre que alguma candidatura não reúna as condições ou não se percepcione a vocação e/ou motivação para a função comercial, deve ser informado que o seu processo de recrutamento terminou e que não foi seleccionado para as etapas seguintes ou para desempenhar a função.

Após a entrevista via *Skype*/telefone, em caso de interesse, deve ser agendada uma entrevista presencial, sendo a *Collectivus* a deslocar-se a uma zona próxima da área de actuação do Comissionista. Tratando-se de uma equipa comercial que apenas será retribuída em função das vendas realizadas, não se deve exigir que o candidato se desloque até aos escritórios da empresa. Estas deslocações devem ser conciliadas com mais entrevistas pessoais ou outros contactos de interesse para a empresa.

Para as pessoas seleccionadas, é organizada uma sessão de apresentação e formação sobre o produto, onde é assinado o Contrato de Agência e é feita a entrega do equipamento de demonstração assim como do material de divulgação, base de dados de potenciais clientes e Cartões-de-visita.

O ideal é fazerem-se estas sessões com um número compreendido entre 2 e 4 comissionistas afectos a Distritos próximos, por forma a obter-se a cedência de um local que seja mais ou menos próximo de todos, fazendo a *Collectivus* a deslocação da sua equipa a esse local.

Nos casos em que não é possível conciliar estas sessões de apresentação e formação com mais do que um comissionista, os materiais físicos são enviados para o comissionista via CTT ou transportadora, e a formação é feita em *e-learning* sendo disponibilizados vídeos e manuais de utilização.

## 4. Conclusões

Estruturar e organizar um departamento comercial numa *startup* é, de facto, um desafio. A forma de estruturar uma força de vendas adequada à realidade da empresa e do mercado alvo é fundamental para a penetração no mercado e para se conseguir atingir os objectivos do projecto.

Para o caso em estudo, é essencial que o modelo escolhido não implique um aumento de custos fixos, por forma a não condicionar o desenvolvimento do produto e da empresa, pois os meios financeiros são escassos.

Nesse sentido, e após análise à distribuição dos potenciais clientes pelo mercado nacional, escolheu-se um modelo de vendedores comissionistas não exclusivos, com 3 níveis de comissões em função dos resultados obtidos.

A opção de vendedores comissionistas não exclusivos justifica-se pelo mercado em que estamos a actuar. A grande maioria dos dirigentes das Colectividades e Associações, dedicam-se ao dirigismo associativo após desenvolverem as suas actividades profissionais durante o dia, estando apenas nas Colectividades e Associações ao final do dia, noite e fins-de-semana. Por este facto, a opção de comissionista não exclusivo adequa-se pois esta actividade pode ser complementar de outra que o comissionista tenha.

O sucesso que os vendedores poderão ter, depende do seu nível de envolvimento e empenhamento. Estima-se que uma dedicação semanal cerca de 15 a 20 horas, considerando 5 horas para marcações e agendamentos e o restante tempo para visitas e demonstrações, poderão originar uma retribuição ao vendedor na ordem de 1.000,00 € brutos/mês.

Considerou-se que o modelo de organização adequado, tendo em conta a realidade do mercado português, o tipo de produto e a distribuição dos clientes, é o modelo geográfico. Assim, os vendedores foram distribuídos usando o critério da divisão administrativa por Distritos, sendo que, em cada Distrito, está a representar a empresa apenas um comissionista, com excepção dos Distritos de Aveiro, Braga, Castelo Branco e Coimbra, onde actuam dois comissionistas e excepção, também, para os Distritos do Porto e Lisboa onde deverão actuar três e seis comissionistas respectivamente.

A força de vendas deverá ser implementada gradualmente, de modo a que as vendas não provoquem constrangimentos na produção e entrega de equipamentos a clientes. Quando toda a força de vendas estiver implementada, o seu tamanho será de 33 pessoas distribuídas pelos vários Distritos do Continente e Arquipélagos dos Açores e da Madeira.

O processo de recrutamento e selecção é crucial para o sucesso do modelo de força de vendas proposto, pois dele resultam as pessoas que vão representar comercialmente a empresa pelo território nacional.

Para a área das vendas são necessárias pessoas com uma atitude mental positiva e que não se deixam ir abaixo com um ou vários não de clientes. O insucesso dos vendedores deve-se principalmente ao medo da rejeição e da perda da autoconfiança.

Por esse facto, no processo de recrutamento e selecção é dada preferência a pessoas que reúnam um conjunto de características como dinamismo e orientação para resultados, facilidade de relacionamento interpessoal, boa capacidade de comunicação e argumentação, capacidade de trabalhar com autonomia, motivação no desempenho das actividades comerciais, determinação, disciplina e rigor na postura profissional, forte orientação comercial e cumprimento de objectivos.

Uma má escolha do candidato representa um prejuízo para a empresa, pois não se atingirão os objectivos pretendidos e originará o começo de um novo processo de selecção.

O modelo de vendedores comissionistas não exclusivos, tem um problema acrescido em relação à contratação com vínculo contratual com a empresa, pois a pessoa contratada, se não se envolver e os resultados não aparecerem, não existe qualquer penalização e a solução é começar novo processo de selecção para substituir essa pessoa.

Por isso, estamos conscientes que a rotatividade de vendedores será uma constante, pois em 33 vendedores haverá sempre quem encontre outras oportunidades mais estáveis, ou que não se dedique convenientemente, ou simplesmente processos de selecção realizados pela empresa que não resultaram.

Por estes factos, a empresa estará num processo de recrutamento constante, para ter uma base de dados de potenciais candidatos para os vários Distritos, para em caso de necessidade de substituição do vendedor, o processo de selecção seja feito de forma célere. Para conseguir atingir os objectivos de vendas, a Collectivus necessita de dispor da sua equipa comercial activa, nomeadamente no Distritos de maior incidência de potenciais clientes.

Esta rotatividade implica, para além dos custos directos com admissões e saídas de comissionistas, outros custos ou impactos financeiros de tempo e de recursos, como a perda de produtividade, impactos na motivação das pessoas e no comprometimento, que interferem na credibilidade junto dos clientes e na imagem da organização, entre outros.

Por forma a minimizar estes custos e eventuais impactos negativos, a Collectivus adoptará alguns mecanismos como:

- Manter um processo de recrutamento constante, para que em caso de necessidade de substituição de vendedores o processo de selecção seja feito de forma célere;
- Disponibilizar um conjunto de materiais formativos, nomeadamente vídeos e manuais de utilização, para que o processo de formação do vendedor contratado possa ser realizado via *e-learning*, reduzindo, assim, custos de deslocação e tempo de um colaborador interno da Collectivus para ministrar essa formação presencial;
- Manter actualizada a base de dados de clientes, nomeadamente com os contactos telefónicos e *email*, para que sempre que seja substituído um vendedor, os serviços centrais da empresa contactem os clientes da área de actuação do vendedor substituído, por forma a que os clientes sejam informados da substituição e recebam os contactos do novo vendedor.

Face à fase de arranque comercial da empresa, a análise efectuada indica que este modelo comercial é o mais adequado, pois desta forma consegue-se uma presença rápida em todo o mercado nacional, sem aumento dos custos fixos comerciais da empresa.

## 5. Referências e Bibliografia

*A Palavra do Presidente*. (Dezembro de 2010). Confederação Portuguesa da Colectividades de Cultura, Recreio e Desporto. Acedido em 28 de Agosto de 2013, em [www.confederacaodascolectividades.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=19&Itemid=27](http://www.confederacaodascolectividades.com/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=27).

Ayrer, B. (1997). Hiring salespeople - getting behind the mask. *The American Salesman*. December, 18-21

Bollinger, C. (1998). How to find the best sales talent. *Managing*. May, 85

Bragg, A. (1990). Checking references, *Sales & Marketing Management*. November, 68-73

Chonko, L. B., Tanner, J. F. & Weeks, W. A. (1992). Selling and sales management in action: reward preferences of salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XVI, N.º 1, 35-52

Churchill, G. A. J., Ford, N. M. & Walker, O. C. (1997). *Sales force management*. Richard D. Irwin, Fifth Edition

Claeys, B. & Vracem, P. V. (1991). Recruter et rémunérer ses vendeurs: quels enjeux aujourd'hui?. *Gestion 2000*, N.º 3, 141-157

Duarte, P. A. O. (2004). Práticas de Gestão de Vendas das Empresas da Beira Interior - Diferenças entre Empresas Industriais e Comerciais. *Série de Estudos Económicos e Empresariais*, N.º 7; Fundação Nova Europa - UBI

Dubinsky, A. J. & Barry, T. E. (1982); A survey of sales management practices. *Industrial Marketing Management*, Vol. 11, N.º 2, 133-141

Erffmeyer, R. C., Russ, K. R. & Hair, J. F. (1991). Needs Assessment and evaluation in sales-training programs. *Journal of Personal Selling and Sales Manangement*, Vol. 11, Winter, 17-30

Fine, L. M. & Franke, J. R. (1995); Legal aspects of salesperson commission payment: implications for the implementation of commission programs. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol XV, N.º 1, 53-68

Helfer, J. P. & Orsoni, J. (1996). *Marketing*. Edições Sílabo, Lisboa

Honeycutt, E. D., Ford, J. B. & Rao, C. P. (1995). Sales Training: executives' research needs. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XV, N.º 4, 67-71

Hunter, J. E. & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, N.º 96, 72-98

Ingram, T. N., Laforge, R. W. & Schwegler, C. H. (1997). *Sales Management - Analysis and Decision Making*. The Dryden Press, Third Edition

Jackson, R. W. & Hisrich, G. L. (1996). "*Sales and sales management*". Prentice Hall International Editions

Lindon, D. (2011). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*, Publicações Dom Quixote, 14ª ed.

Lorge, S. (1998). Getting into their heads, *Sales & Marketing Management*, Vol. 150, N.º 2, 59-67

*Nokia produziu 10 mil protótipos de smartphones com Android.* (20 de Setembro de 2013). *Jornal I - Tecnologia*. Acedido em 21 de Setembro de 2013, em [www.ionline.pt/artigos/tecnologia/nokia-produziu-10-mil-prototipos-smartphones-android](http://www.ionline.pt/artigos/tecnologia/nokia-produziu-10-mil-prototipos-smartphones-android)

Piercy, N. F., Cravens, D. W. & Morgan, N. A. (1997). Sources of effectiveness in the business-to-business sales organization. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 3, N.º 1, 43-69

Soldow, G. G. & Thomas, G. P. (1993). *Vendas - profissionalização para a década de 1990*. Makron Books do Brasil Editora, São Paulo

Webster Jr., F. E. (1991); *Industrial Marketing Strategy*. John Wiley & Sons, Third Edition

Weilbaker, D. C. & Merrit, N. J.(1992). Attracting Graduates to sales positions the role of recruiter knowledge. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XII, N.º 4, 49-58

Wyles, J. (1990). Hiring effective salespeople. *Communications*, October, 84-88