

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**PLANO DE MARKETING PARA O LANÇAMENTO DO
“*THE GAME OF SALES*”,
APP DE FORMAÇÃO DE FORÇAS DE VENDAS
UTILIZANDO JOGOS INFORMÁTICOS**

José Pedro Pimentão Morgado

Projeto Empresa submetido como requisito parcial para obtenção do grau
de
Mestre em Marketing

Orientador(a):
Professor Pedro Cordeiro Ferreira, Professor Convidado
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2018

Plano de Marketing para o lançamento do “*The Game of Sales*”,
APP de Formação de Forças de Vendas utilizando Jogos Informáticos

José Morgado

Outubro
2018

Plano de Marketing para o lançamento do “*The Game of Sales*”,
APP de Formação de Forças de Vendas utilizando Jogos Informáticos – José Morgado

Outubro
2018

Resumo

O tema a desenvolver nesta Tese é a elaboração de um Plano de Marketing para o lançamento da App “*The Game of Sales*” para a Formação Contínua de Força de Vendas, utilizando jogos informáticos.

O objetivo é que este Plano seja eficaz para tornar o lançamento de um novo modelo de aprendizagem um sucesso, através de um serviço versátil e aplicável a empresas que tenham Profissionais de Vendas.

Será identificada a problemática da investigação que consiste na procura de informação acerca da melhor solução para desenvolver o Plano de Marketing e das vantagens deste tipo de ferramenta para os seus utilizadores e empresas,

Na revisão da literatura serão abordados conceitos teóricos do Marketing de Produtos e Serviços, Plano de Marketing, Força de Vendas e a sua Formação e a Gamificação na Formação, e que são importantes para contextualização do projeto, apoiam na resolução das problemática da investigação e facilitam a compreensão dos leitores.

Depois da revisão da literatura, será feita uma análise à Situação Atual de Marketing, suportados também por questionários submetidos a Profissionais de Vendas do respetivo sector e a Decisores de aquisição de Formação de vários sectores, cujos resultados serão apresentados de forma perceber o seu processo de decisão de compra.

Numa fase seguinte será apresentada a componente estratégica assim como a tática, onde serão propostas as melhores ações do Marketing Mix para o Serviço “*The Game of Sales*”.

Para finalizar, será apresentada a implementação do marketing mix proposto, assim como as conclusões e limitações do presente estudo.

Palavras Chave: Plano de Marketing, Força de Vendas, Formação, Gamificação para formação.

JEL Sistema de Classificação: M31 – Marketing; M53-Formação.

Abstract

The theme to be developed in this thesis is the elaboration of a Marketing Plan for the launching of "*The Game of Sales*" App, for Sales Force Formation, using computer games.

The goal of this Marketing Plan is to be effective and successful in the launch of a new learning model through a versatile service useful to companies that have Sales Professionals.

Will be identified the research main problem that is find information about the best solution to develop the Marketing Plan and the advantages of this type of tool for users and companies.

The review of the literature will approach theoretical concepts of Marketing of Products and Services, Marketing Plan and its phases, Sales Force and its Training, focusing on the Gamification in Training, which are important and useful for contextualizing the project, their support in the resolution of research problems and help readers understanding.

After the review of the literature, is utterly necessary an analysis of the Current Marketing Situation, also supported by surveys submitted to Sales Professionals of the sector under study, and to Training acquisition Decision-makers of other sectors, whose results will be presented and interpreted.

In a next phase, the strategical component will be presented and also the tactical component through the Marketing mix for the Service "*The Game of Sales*".

To conclude, the implementation of the Marketing mix, as well as the conclusions and limitations of the present study, will be presented.

Keywords: Marketing Plan, Sales Force, Training, Gamification for training.

JEL Classification System: M31 - Marketing; M53 - Training.

Agradecimentos

A realização do Mestrado em Marketing do ISCTE-IUL em formato Projeto de Empresa tem da minha parte motivações pessoais e profissionais, relacionadas com a vontade de aumentar os meus conhecimentos, de desenvolver competências de pesquisa e investigação, assim como a valorização pessoal e profissional na obtenção do grau de mestre.

Esta Tese de Mestrado é também uma oportunidade de expor os conhecimentos adquiridos através das minhas vivências, desde a formação no ISCTE-IUL e noutras instituições de ensino, até à experiência profissional de mais de 15 anos, na área Comercial.

Os meus mais sinceros agradecimentos ao Professor Pedro Cordeiro Ferreira, que aceitou o convite para ser meu orientador e que, com o seu nível de exigência, criatividade, entusiasmo pelo tema, conhecimentos e experiência profissional, no ramo da formação e gestão comercial, inspirou-me e deu-me os melhores *inputs* para a elaboração desta tese. Grato também pela paciência e por manter o foco nas soluções.

Estou eternamente agradecido às mulheres que fazem parte da minha vida, cuja homenagem por ordem de idade se deve a não querer ferir suscetibilidades, uma vez que, o amor que tenho por elas é incondicional. Tia, por todo o apoio prestado, pela motivação em que aprendesse cada vez mais e por ser uma referência de perseverança. Mãe, pelo seu amor, pelo carinho, pela inteligência herdada e pela constante motivação para que eu atingisse um objetivo que não teve possibilidade, nem o apoio, face ao seu potencial de o concretizar. Mana, pelo seu otimismo, pela boa disposição, pelo seu sorriso contagiante, inspirador e em quem deposito as esperanças de que seja a minha sucessora na vida académica. Também um agradecimento especial para quem já partiu, a minha Avó, que presto homenagem com muita saudade, e que certamente estaria contente com as minhas vitórias. Os meus sucessos não seriam possíveis sem a vossa presença na minha vida.

Índice

1.	Sumário Executivo.....	1
2.	Identificação do Promotor	3
3.	Problemática de Investigação	4
4.	Objetivos de Investigação	4
5.	Questões de Investigação	5
6.	Revisão da Literatura.....	6
6.1.	Conceitos de Marketing de produtos e serviços.....	6
6.2.	A Educação/ Formação como serviço	7
6.3.	Plano de Marketing	7
6.3.1.	Sumario executivo.....	7
6.3.2.	Situação atual do marketing	8
6.3.2.1.	Análise do ambiente Externo	8
6.3.2.2.	Análise do Mercado.....	8
6.3.2.3.	Mercado	8
6.3.2.4.	Clientes.....	8
6.3.2.5.	Concorrência	9
6.3.2.6.	Análise do ambiente Interno.....	10
6.3.3.	Análise SWOT	10
6.3.4.	Objetivos de Marketing.....	10
6.3.5.	Estratégia de Marketing.....	10
6.3.6.	Segmentação, Mercado Alvo, Posicionamento	11
6.3.6.1.	Segmentação.....	11
6.3.6.2.	Mercado Alvo	11
6.3.6.3.	Posicionamento.....	12
6.3.7.	Programas de Ação de Marketing Mix de Serviços.....	13
6.3.8.	Implementação	15
6.4.	Força de Vendas e Formação	15
6.4.1.	Formação de força de vendas (vantagens, métodos, conteúdos, barreiras e avaliação)	15
6.4.2.	Métodos e Conteúdos na Formação de Força de Vendas	16
6.4.3.	Avaliação da formação na força de vendas.....	16
6.4.4.	Barreiras à Formação de Força de Vendas.....	16
6.5.	Gamificação como ferramenta de formação	17
7.	Quadro concetual de referência	18
8.	Métodos e técnicas de recolha e análise de dados.....	20

8.1.	Metodologia de Investigação	20
8.2.	Resultados dos questionários e Análise de Dados	22
8.2.1.	Questionários Formação de Vendedores - Novos Métodos- ISCTE-IUL.....	22
8.2.2.	Questionários Gestão da Formação - Novos Métodos - ISCTE-IUL.....	27
9.	Situação Atual de Marketing.....	31
9.1.	Análise externa.....	31
9.1.1.	PEST.....	31
9.2.	Microambiente.....	35
9.2.1.	Sector	35
9.2.2.	Mercado	36
9.2.3.	Concorrentes.....	37
9.2.3.1.	Forças de Porter	38
9.2.4.	Clientes.....	40
9.2.4.1.	Comportamento de compra e consumo	42
10.	Análise SWOT	47
11.	Análise interna	48
11.1.	Empresa.....	48
11.2.	Recursos Humanos.....	48
11.3.	Recursos Financeiros.....	49
11.4.	Portfólio.....	49
12.	Objetivos	51
12.1.	Objetivos Gerais	51
12.2.	Objetivos Específicos.....	51
13.	Estratégia.....	51
13.1.	Visão	51
13.2.	Missão	52
13.3.	Valores.....	52
13.4.	Seleção das Estratégias	53
14.	Segmentação, Mercado Alvo e Posicionamento.....	55
14.1.	Segmentação.....	55
14.2.	Mercado Alvo	55
14.3.	Posicionamento.....	56
15.	Marketing mix de Produtos e Serviços.....	57
15.1.	Produto.....	57
15.2.	Preço.....	61
15.3.	Distribuição	63

15.4.	Comunicação	64
15.5.	Pessoas	66
15.6.	Processos.....	66
15.7.	Evidência Física.....	67
16.	Implementação	70
17.	Conclusões.....	73
17.1.	Conclusão	73
17.2.	Limitações.....	74
18.	Referências Bibliográficas	76
18.1.	Monografias e Periódicos Científicos.....	76
18.2.	Websites.....	77
19.	Anexos.....	79

Índice de Figuras

Figura 1: Quadro conceitual de Referência.....	19
Figura 2: Qual das seguintes Temáticas Aprendeu na Formação de Acolhimento e Integração na sua atual empresa? (P6: QFV).....	23
Figura 3: Qual das seguintes temáticas aprendeu na formação continua da atual empresa? (P8: QFV)	23
Figura 4: Qual é a Temática que considera a mais importantes numa formação destinada a PDV? (P16: QFV)	24
Figura 5: Quais das Temáticas considera fundamentais numa Formação destinada a Profissionais de Vendas? (P15: QFV).....	24
Figura 6: Quais das Temáticas considera fundamentais numa Formação destinada a Profissionais de Vendas? (P15: QFV).....	26
Figura 7: Quais dos seguintes métodos consideram os mais adequados para uma Formação de profissionais de Vendas? (P18: QFV)	27
Figura 8: Qual é a sua Função dentro da empresa? (P01: QGF)	27
Figura 9: Qual é a abrangência do departamento de formação na empresa onde trabalha? (P04: QGF)	28
Figura 10: Na empresa onde trabalha, quem são os responsáveis principais pelo reconhecimento e comunicação das necessidades de formação dos PDV a nível interno? (P9: QGF)	29
Figura 11: Na empresa onde trabalha, quem é o responsável principal pela decisão de formalizar e definir uma formação? (P12: QGF).....	30
Figura 12: Na empresa onde trabalha quais são parâmetros da escolha para a decisão de definir e formalizar uma formação? (P13: QGF).....	30
Figura 13: Calendário das Eleições em Portugal.....	32
Figura 14: Evolução do PIB em Portugal (tcr - taxa crescimento real).....	33
Figura 15: Numero de trabalhadores por conta de outrem em 2015 segundo a Profissão, por atividade económica.....	36

Figura 16: Evolução dos principais indicadores de formação Profissional (2015, 2014, 2013) de trabalhadores por conta de outrem em 2015 segundo a Profissão, por actividade económica....	36
Figura 17: Evolução dos principais indicadores de formação Profissional (2015, 2014, 2013) de trabalhadores por conta de outrem em 2015 segundo a Profissão, por atividade económica	37
Figura 18: Benchmarking Empresas Concorrentes de Formação	38
Figura 19: Forças competitivas de Porter relativamente à App “The Game of Sales”	40
Figura 20: Análise das empresas da indústria das bebidas- Composição do setor por segmentos	41
Figura 21: Análise das empresas da indústria das bebidas- Repartição do volume de negócios do sector	41
Figura 22: Análise SWOT “The Game of Sales”	48
Figura 23: Recursos Humanos para o Ano 0 para a empresa “The Game of Sales”	49
Figura 24: Recursos Humanos para o Ano 1 para a empresa “The Game of Sales”	49
Figura 25: Recursos Humanos para o Ano 2 e seguintes para a empresa “The Game of Sales”	49
Figura 26: Portfólio “The Game of Sales”	50
Figura 27: Estratégias de Porter para o “The Game of Sales”	53
Figura 28: Estratégias de Porter para o “The Game of Sales”	54
Figura 29: Mercado Alvo “The Game of Sales”	56
Figura 30: Mapa Percetual de Posicionamento da App “The Game of Sales” (Inovação Tecnológica/Credibilidade)	56
Figura 31: Logotipo “The Game of Sales”	57
Figura 32: Ciclo de vida Previsto da “The Game of Sales”	58
Figura 33: Gamas e Linhas de Produto “The Game of Sales”	61
Figura 34: Benchmarking de Preços e definição de Preço para a App “The Game of Sales”	62
Figura 35: Canais de Distribuição para a App “The Game of Sales”	63
Figura 36: Pessoas envolvidas no Serviço “The Game of Sales”	66
Figura 37: Processo de criação e entrega da App “The Game of Sales”	67
Figura 38: Formato da App “The Game of Sales” nos canais de distribuição	67
Figura 39: Formato da App “The Game of Sales” nos canais de distribuição	68
Figura 40: Evidência física- Perfil de Facebook “The Game of Sales”	68
Figura 41: Evidência física- Perfil de Instagram “The Game of Sales”	68
Figura 42: Evidência física- Perfil de Twitter “The Game of Sales”	69
Figura 43: BOX “The Game of Sales”	69
Figura 44: Implementação Ano 0	70
Figura 45: Implementação Ano 1	71
Figura 46: Implementação Ano 2	72

Lista de Abreviações

- PDV- Profissional de Vendas
- QFV- Questionários de Forças de Vendas
- QGF- Questionários de Gestão da Formação
- P X: QFV – Pergunta X do questionário de Formação de Vendedores
- P Y: QGF – Pergunta Y do questionário de Gestão da Formação
- TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação
- TI - Tecnologias de Informação
- UC - Unidades Curriculares
- CAE - Classificação das Atividades Económicas Portuguesas por Ramo de Atividade

Acrónimos

- *E-learning* - Electronic Learning, é um ensino eletrónico que corresponde a um modelo de ensino não presencial apoiado em Tecnologia de Informação e Comunicação e Online.
- *B- learning* - Blended Learning, é um sistema de formação onde a maior parte dos conteúdos é transmitido em curso à distância, normalmente pela internet, entretanto inclui necessariamente situações presenciais
- *Outsourcing* - externalização, é uma forma de organização estrutural que permite a uma empresa transferir a outras empresas as suas atividades, proporcionando maior disponibilidade de recursos para a sua atividade.
- *Stakeholders* - grupo de interesse, ou todas as pessoas que possuem algum tipo de interesse nos processos e resultados da empresa.
- *Front Office* – É o departamento e/ou colaboradores de uma empresa que lida diretamente com o cliente.
- *Turnover* - É um conceito frequentemente utilizado na área de Recursos Humanos para designar a rotatividade de pessoal numa organização, ou seja, as entradas e saídas de funcionários em determinado período.
- *Role Playing*- É a mudança do comportamento de alguém para assumir um papel, seja inconscientemente para preencher um papel social ou conscientemente para desempenhar um papel adotado, como num teatro ou ambiente educacional.

1. Sumário Executivo

O presente Plano de Marketing é uma ferramenta com a estrutura e os conteúdos essenciais para tornar um sucesso o lançamento de “*The Game of Sales*”.

O promotor da App “*The Game of Sales*” tem como visão que a solução deste projeto seja uma referência na formação de Profissionais de Vendas, tendo como características diferenciadoras ser uma App em termos de formato e utilizar Jogos informáticos para dar Formação.

A missão é disponibilizar às empresas um novo e mais motivante modelo de aprendizagem, com alta taxa de retenção de conhecimentos, e passível de ser utilizada no horário que for mais conveniente para o utilizador, e versátil e adaptável às necessidades das empresas.

O mercado onde este projeto se insere é o correspondente ao CAE 85591 – Formação profissional e que se estima que tem um valor aproximado de 187.884.110 € / ano, sendo que, o segmento da Formação de Força de vendas tem um valor estimado de 2.960.161,5 €/Ano.

Numa primeira fase, os potenciais clientes serão as empresas do CAE 11072, Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas, n.e., nomeadamente 13 empresas do distrito de Setúbal e Lisboa, e posteriormente todas as empresas deste CAE no Distrito do Porto. Numa fase mais avançada será equacionado avançar para a implementação noutros distritos e noutros tipos de cliente.

Os seus concorrentes são as Próprias empresas, os Centros Formação (IEFP), as Escolas/ Universidades e as Empresas de Formação.

Os Objetivos Específicos para a App “*The Game of Sales*” são os seguintes:

- Ano 0 - Desenvolver a App “*The Game of Sales*” e contactar e negociar com os parceiros estratégicos, até 31 de dezembro de 2019;
- Ano 1/ 1º Semestre - Implementar/Vender a App “*The Game of Sales*” à Sumol Compal, S.A e à Coca-Cola European Partners Portugal, Unipessoal Lda. até 30 de junho de 2019, assim como fazer parcerias estratégicas;
- Ano 1/ 2º Semestre - Implementar/Vender a App “*The Game of Sales*” às restantes empresas do CAE 11072, Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não

alcoólicas, n.e., sediadas do distrito de Lisboa e Setúbal, até 31 de dezembro de 2019, assim como fazer parcerias estratégicas;

- Ano 2 - Implementar/Vender a *App* “*The Game of Sales*” a todas as empresas do CAE 11072, Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas, n.e., sediadas do distrito do Porto, até 31 de dezembro de 2020, assim como fazer parcerias estratégicas.

A empresa será criada no futuro próximo e a estrutura será reduzida, onde no Ano 0, ano de desenvolvimento, o Promotor do Projeto irá desempenhar várias funções e terá uma parceria com uma empresa de software a selecionar em regime de *Outsourcing* para a criação e desenvolvimento da *App*. Para o financiamento nesse ano irá recorrer a capital próprio. Para ano 1 e seguintes, e com o aumento previsto das vendas, a estrutura irá aumentar através contratação de *Key Accounts* para promover a *App* para os mercados alvo selecionados, assim como irá contratar empresas de *software*, contabilidade e de Telemarketing, em regime de *Outsourcing* para o desenvolvimento do negócio. Para o Ano 1, e em termos de financiamento, o objetivo é recorrer a apoio governamental, crédito, microcrédito, e investidores privados, por esta ordem.

No projeto será apresentada uma análise ao ambiente macroeconómico, ao mercado e sector da Formação Geral e de Força de Vendas, aos concorrentes e aos clientes, assim como também foi feito um estudo através de questionários submetidos a Profissionais de Vendas do sector e a Decisores de aquisição de Formação, de vários sectores, com o intuito de definir o seu processo de decisão de compra deste tipo de solução.

Serão propostas para “*The Game of Sales*”, as melhores táticas de Marketing Mix, através das ações mais adequadas de Produto, Preço, Comunicação, Distribuição, Evidencia Física, Processo e Pessoas para uma solução Pedagógica deste género, e tendo em conta a análise feita ao Ambiente atual de Marketing e às Referências Bibliográficas

Os métodos de implementação do marketing mix proposto estão planeados e definidos através de um cronograma de atividades para vários anos.

As conclusões do presente estudo indicam que a utilização desta ferramenta será uma mais valia e é possível melhorar a Produtividade da empresa e dos seus Profissionais de Vendas através da formação, das consequentes vantagens da formação, e através de um novo método mais motivante e com elevada taxa de retenção de conhecimentos,.

2. Identificação do Promotor

- José Morgado, apaixonado pela Área Comercial;
- Propõe-se a Mestre em Marketing, pelo ISCTE-IUL;
- Pós-Graduação em Direção Comercial, pelo INDEG-IUL ISCTE;
- Licenciatura em Marketing, pela Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, tendo frequentado no último semestre um programa de intercâmbio internacional, na Universidade de São Paulo, Brasil;
- Formações várias na área da Gestão Comercial;
- Certificação de competências pedagógicas, de formação contínua de formadores, e experiência comprovada em lecionar formação em contexto laboral;
- Experiência na área comercial adquirida em algumas das melhores empresas a atuar em Portugal: Lusiaves Group, Lidl Portugal, Nutricafés, Sumol Compal, SuperBock Group e Combined Insurance Company of America;
- Exercício de funções como Profissional de Vendas e nos últimos anos, desde a conclusão da licenciatura, exercício de funções de Coordenação e Gestão de lojas no Canal Moderno e de Coordenação de equipas de Profissionais de Vendas no Canal Tradicional;
- Experiência durante alguns meses, em regime de Part-Time, em TeleMarketing, no atendimento ao Público na área da restauração e em vendas, em Feiras Empresariais e Municipais.

3. Problemática de Investigação

O grande desafio da investigação proposta é definir qual o Plano de Marketing eficaz para tornar um novo modelo de aprendizagem um sucesso e que consiste numa App para Formação Contínua e de Análise de conhecimentos de Força de Vendas, utilizando Jogos Informáticos, denominada “*The Game of Sales*”.

Outro desafio será perceber se, com a utilização desta ferramenta, será possível melhorar a Produtividade da empresa e dos seus Profissionais de Vendas, bem como verificar a viabilidade para os seus Produtores e Distribuidores.

Os potenciais clientes alvo da solução apresentada e assim como a maioria das empresas comerciais em todo o mundo, têm muitos Profissionais de Vendas, que doravante iremos denominar como PDV. Estes passam grande parte do dia fora da empresa e para além disso, utilizam equipamentos disponibilizados pela organização, como Tablets, Laptops e Smartphones, o que poderá ser o canal de comunicação da ferramenta a propor.

É importante aferir o grau de conhecimentos acerca das temáticas chave na função de PDV, os quais, muitas vezes, não são aferidos. A difícil quantificação destes conhecimentos, torna um desafio desenvolver soluções personalizadas e motivantes de melhoria na sua formação.

4. Objetivos de Investigação

De forma a dar resposta às questões da investigação foram definidos os seguintes objetivos:

- Criar um Plano de Marketing para uma Ferramenta de Formação e que permita também fazer uma Análise de Conhecimentos de Força de Vendas;
- Recolher e analisar informação das empresas, do mercado, de PDV, de Decisores de Aquisição de Formação, assim como dados de pesquisa científica, para reforçar a informação para o Plano de Marketing;
- Demonstrar o valor acrescentado para as Empresas, Força de Vendas e todos os *Stakeholders* envolvidos;
- Implementar a Ferramenta em contexto empresarial.

5. Questões de Investigação

- Qual é a estrutura e os conteúdos essenciais que devem constar no Plano de Marketing para este tipo de Ferramenta?
- Qual será a melhor estratégia e que táticas deverão ser definidas para implementar a ferramenta de formação e de análise de conhecimentos?
- Quais os conteúdos e as estruturas essenciais que devem constar nas formações de forças de vendas?
- Quais são as vantagens da utilização da Ferramenta de Formação, utilizando a Gamificação para as empresas e para os seus PDV, assim como para os produtores e distribuidores?
- A Gamificação será um recurso motivante e propício a uma maior retenção de conhecimento para o PDV?

6. Revisão da Literatura

Sendo o Plano de Marketing da APP *“The game of Sales”* o tema central do trabalho, é fundamental apresentar uma revisão bibliográfica, numa primeira fase, sobre os conceitos de Marketing de Produtos e Serviços (secção 6.1).

De seguida será abordada a temática da formação como um serviço (secção 6.2).

Na próxima fase será apresentada uma revisão da literatura da estrutura selecionada do plano de Marketing e dos elementos principais do plano de Marketing (secção 6.3). Irá ser desenvolvida com mais detalhe uma abordagem teórica ao Sumário Executivo (subsecção 6.3.1); à Situação atual do Marketing (subsecção 6.3.2); à análise SWOT (subsecção 6.3.3); aos objetivos de Marketing (subsecção 6.3.4); às Estratégias (subsecção 6.3.5); à segmentação, público alvo e posicionamento (subsecção 6.3.6); aos Programas de Ação do Marketing mix para produtos/serviços (subsecção 6.3.7); e à Implementação (subsecção 6.3.8).

Na seguinte secção será feita uma revisão à Força de vendas e formação (secção 6.4), e para concluir ao Gamificação como ferramenta de formação (secção 6.5)

6.1. Conceitos de Marketing de produtos e serviços

“O Marketing é o conjunto de métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos” (Lindon et al., 2004).

De acordo com Westwood (2013) *“o Marketing é uma forma de descobrir as necessidades dos consumidores e corresponder-lhes através dos seus produtos e serviços, e, no fim do processo, obter lucro para a empresa.”*

Kotler (2000: 25) refere que *“o Marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais de Marketing envolvem-se no Marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.”*

A App *“The game of sales”* é um serviço de formação e, dessa forma, é importante desenvolver conceitos teóricos tendo em conta o Marketing de serviços.

De acordo com Kotler & Keller (2012: 356), um serviço pode ser definido como *“qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a*

outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não relacionada a um produto concreto.”

Os autores Lovelock & Wirtz (2011: 37) definem serviços como *“atividades econômicas oferecidas de uma parte a outra. Frequentemente temporários, são performances que trazem resultados esperados a objetos, ou outros bens sobre as quais os detentores têm responsabilidade. Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os clientes dos serviços esperam valor do acesso aos bens, trabalho, competências profissionais, instalações, redes e sistemas.”*

“Um serviço é um processo, consistindo numa série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do prestador de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente (Grönroos, 2000).”

6.2.A Educação/ Formação como serviço

“A formação é um processo educacional que tem como fim dotar indivíduos de conhecimentos, atitudes e aptidões de acordo com os objetivos organizacionais, quando desenvolvido de forma sistemática e organizada” Justino (2007: 101).

Para Lovelock (1986) *“o serviço de educação é intangível e tem como característica ir de encontro à componente psicológica das pessoas.”*

6.3.Plano de Marketing

“Planear é toda a atividade organizada dentro da empresa, que visa definir estratégias, estabelecer objetivos e antecipar decisões, para que, no curto, médio ou longo prazo, a organização ou qualquer sector ou função da mesma sejam mais eficazes, coerentes e dinâmicas, tendo normalmente como resultado desta atividade o plano. O Plano de Marketing são ações pensadas ontem, postas em execução hoje, que produzirão resultados mais tarde, resultados esses que dependem da capacidade de execução da empresa (Nunes & Cavique, 2008).”

6.3.1. Sumario executivo

“O Plano de Marketing inicia-se com o sumário executivo, que será um resumo do próprio plano, devendo fazer referência aos principais objetivos e recomendações, de forma a ser avaliado rapidamente (Kotler, 2000).”

6.3.2. Situação atual do marketing

6.3.2.1. Análise do ambiente Externo

De acordo com Nunes & Cavique (2008) a análise do Macro ambiente que rodeia e influencia o mercado e os negócios da empresa passa pelo estudo sistemático da evolução de todos os fatores que podem vir a condicionar as atividades da empresa.

Para Nunes & Cavique (2008) *“a análise do meio envolvente pode ser realizada através da análise PESTAL ou PEST, para avaliar as oportunidades e as ameaças que influenciam a instituição e o mercado.”*

Para Kotler (2006), os fatores mais importantes que podem condicionar a empresa são os seguintes: Políticos-Legais; Económicos; Socioculturais; Tecnológicos; Ambientais.

6.3.2.2. Analise do Mercado

6.3.2.3. Mercado

Lindon et al., (2004: 54) refere que *“a palavra mercado é utilizada pelos gestores de Marketing em dois sentidos diferentes, mas complementares: em sentido restrito, corresponde a um conjunto de dados quantitativos sobre a importância, a estrutura e a evolução das vendas de um produto; em sentido lato chama-se mercado ao conjunto dos “públicos” suscetíveis de exercer influência no volume de consumo de um produto.”*

6.3.2.4. Clientes

Segundo Kotler (2000) *“as características do comprador e os seus processos de decisão levam a certas decisões de compra. É essencial entender o que acontece no consciente do comprador entre a chegada do estímulo externo e a decisão de compra.”* Para o autor, os intervenientes e papéis no processo de decisão de compra, são os seguintes: Iniciador - É o que primeiro sugere ou pensa na possibilidade de adquirir o produto ou serviço; Influenciador - É o indivíduo cujas opiniões ou conselhos influenciam a decisão de compra; Decisor - É quem faz, de forma total ou parcial, a decisão final; Comprador - É quem efetua a compra; Utilizador - É quem consome ou usa e avalia o produto ou serviço comprado.”

O processo de decisão de compra de acordo com Kotler (2000) *“é constituído pelas seguintes seis etapas:*

- Reconhecimento da necessidade - Fase em que o consumidor reconhece um problema ou necessidade dando assim início ao processo de decisão. Este reconhecimento pode ser despoletado por estímulos internos e externos;
- Pesquisa de informação- Fase em que o consumidor procede à recolha de informação sobre produtos ou serviços que possam responder as necessidades identificadas;
- Avaliação de alternativas -Fase em que o consumidor processa a informação recolhida para avaliar um conjunto de alternativas de escolha.
- Decisão de compra - Fase em que o consumidor confirma a sua decisão e a compra é efetuada;
- Avaliação/comportamento pós compra - Fase em que o consumidor avalia o desempenho do produto, agindo de forma mais ou menos ativa conforme a sua satisfação ou insatisfação.”

“A Compra organizacional é o processo de tomada de decisão por meio do qual as organizações estabelecem a necessidade da compra de produtos e serviços, além de identificar, avaliar e escolher entre as marcas e os fornecedores disponíveis, qual a melhor opção (Kotler, 2000).”

Segundo Kotler (2000) ”existem também quatro fatores que podem influenciar o comportamento do cliente, que segundo são os seguintes: Fatores Culturais (classe social, cultura, subcultura); Fatores Sociais (família, grupos de pertença, grupos de referência), Fatores Pessoais (ocupação, estilo de vida, situação financeira) e Fatores Psicológicos (motivação, percepções, crenças e atitudes).”

6.3.2.5. Concorrência

De acordo com Porter (1980) “o objetivo das empresas num mercado caracteriza-se pelo aproveitamento do valor que é gerado pelo mesmo, ou seja, as organizações competem com os seus rivais diretos pela rentabilidade, mas também “lutam” com os seus clientes que pretendem receber mais e pagar menos, com os seus fornecedores que pretendem receber mais e entregar menos, com produtores que fazem produtos que satisfazem a mesma necessidade, os denominados produtos substitutos, e com empresas que, apesar de não atuarem no sector, a simples ameaça de passarem a atuar pode colocar limites aos preços que a empresa pratica.”

Conforme Porter (1980) refere, “*a análise das cinco forças de Porter é uma análise da concorrência que permite ter uma visão global da indústria tendo em conta os seguintes parâmetros: Poder negocial dos clientes; Poder negocial dos fornecedores; Ameaça de entrada de novos concorrentes; Ameaça de produtos ou serviços substitutos; Rivalidade entre os concorrentes existentes no mercado.*”

6.3.2.6. Análise do ambiente Interno

De acordo com Lovelock e Wirtz (2007) a análise interna foca-se na identificação de recursos da organização, tais como recursos financeiros, humanos, know-how e ativos físicos e de quaisquer limitações ou restrições da organização.

6.3.3. Análise SWOT

Segundo Nunes & Cavique (2008: 183) “*a análise SWOT é uma ferramenta utilizada nos Planos de Marketing, onde se analisam as Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Esta análise correlaciona a informação referente à envolvente interna, pontos fortes e pontos fracos, com a envolvente externa, oportunidades e ameaças.*”

“*A análise SWOT pressupõe entender e analisar as forças e as fraquezas e identificar ameaças ao negócio assim como oportunidades de mercado e, desta forma, poder-se-ão explorar os pontos fortes, superar as fraquezas, agarrar as oportunidades e defender-se contra as ameaças (Westwood, 2006).*”

6.3.4. Objetivos de Marketing

Os objetivos de Marketing devem ser bem definidos e quantificáveis de modo a estabelecer uma meta para onde se aponte o conjunto de estratégias.

Segundo Kotler & Fox (1994) “*numa primeira fase deve ser estabelecida a missão da instituição e depois as metas a curto e longo prazo seguidas dos objetivos, que devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas, e devem ter um limite temporal.*” Os objetivos de acordo com o Autor “*devem apresentar as características (SMART)*”.

6.3.5. Estratégia de Marketing

Segundo Kotler et al (1999) “*a Matriz de Ansoff, também conhecida por Matriz Produto/Mercado, é uma ferramenta de gestão que permite às empresas identificar e definir as suas oportunidades, e está dividida em quatro quadrantes: Penetração no mercado - introdução de produtos atuais em mercados atuais; Desenvolvimento de*

mercado - introdução de produtos atuais em novos mercados; *Desenvolvimento de produto* - introdução de novos produtos em mercados atuais; *Diversificação* - introdução de novos produtos em novos mercados.”

Segundo Porter (1980) “*existem três estratégias genéricas, que são um conjunto de ações ofensivas ou defensivas de uma empresa para criar uma posição sustentável no mercado, e que podem ser usadas em conjunto ou separadamente, que são as seguintes: Liderança no custo* - envolve a orientação da empresa em trabalhar com o menor nível de custo possível, possibilitando a liderança por custo; *Diferenciação* - constitui uma maneira de oferecer um produto ou serviço exclusivo e único em algum aspecto, e valorizado pelos clientes atuais e potenciais; *Foco* - a empresa focaliza-se um determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico específico. A estratégia de foco pode assumir a forma de diferenciação ou de liderança de custo naquele segmento específico.”

Segundo Kotler & Keller (2006), “*as empresas estão a descobrir que precisam de parceiros estratégicos se quiserem ser efetivas. Com a formação de alianças, as empresas locais ou multinacionais podem complementar-se ou aumentar a sua capacidade e recursos.*”

6.3.6. Segmentação, Mercado Alvo, Posicionamento

6.3.6.1. Segmentação

“*Qualquer estratégia de Marketing é constituída por uma análise da segmentação, escolha do mercado alvo, e do posicionamento. Neste contexto, a empresa identifica as diferentes necessidades e grupos de clientes do mercado, seleciona o público-alvo que pode ser satisfeito de uma forma superior e posiciona a sua oferta de uma forma que seja reconhecida pelos seus clientes como distinta da concorrência (Kotler e Keller, 2012).*”

“*Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares (Kotler, 2000).*”

6.3.6.2. Mercado Alvo

Kotler (2000: 285) refere que “*alguns investigadores tentam formar segmentos observando as seguintes características dos consumidores: geográficas, demográficas,*

comportamentais e psicográficas. Depois, examinam se esses segmentos de clientes possuem diferentes necessidades ou respostas em relação ao produto. “

Para que a segmentação seja eficaz, deve procurar-se que os segmentos resultantes apresentem um conjunto de características importantes. De acordo com Kotler e Keller (2012) “*os segmentos de mercado devem ter as seguintes cinco características: Mensuráveis - o tamanho, o poder de compra e as características do segmento podem ser medidas; Substanciais - os segmentos são grandes e suficientemente lucrativos; Acessíveis - os segmentos podem ser alcançados e servidos; Diferenciáveis - os segmentos são conceptualmente distintos e respondem de forma diferente aos vários elementos do Marketing-mix; Acionáveis - podem ser formulados programas para atrair e servir os segmentos.”*

“Após a segmentação do mercado a empresa vai dividir os clientes em grupos com características e gostos, os segmentos de clientes. Neste sentido, um segmento de mercado é composto por um grupo de compradores que têm em comum características, necessidades, comportamentos de compra ou padrões de consumo (Lovelock & Wirtz, 2006).”

De acordo com Lindon et al., (2004) “*existem as seguintes estratégias de cobertura do mercado: Marketing de massas; Marketing individualizado ou Marketing one-to-one; Marketing segmentado; e Marketing concentrado.”*

6.3.6.3. Posicionamento

Segundo Kotler & Keller (2006) “*o posicionamento é o ato de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciador na mente do público alvo. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa.”*

Kotler (2000: 322) faz referência que “*os posicionamentos mais utilizados incluem melhor qualidade, melhor atendimento, preço mais baixo, maior valor, maior segurança, maior rapidez, mais customizado, mais prático e de tecnologia mais avançada. Se uma empresa trabalhar em focalizar-se num desses posicionamentos e conseguir entregá-lo ao cliente, provavelmente a empresa será mais conhecida e mais lembrada por esse ponto forte. Cada empresa deve decidir quantas diferenças devem promover junto a seus consumidores-alvos. Muitos profissionais de Marketing defendem a promoção de apenas um benefício central. Nem todos concordam que um*

posicionamento de benefício único é sempre o melhor. Um posicionamento de duplo benefício pode ser necessário quando duas ou mais empresas alegam serem as melhores no mesmo atributo.”

Para os autores Kotler & Keller (2006: 312) “*existem várias estratégias de diferenciação baseadas nos seguintes fatores: Produto, Serviços, Colaboradores, Canal e Imagem.*”

6.3.7. Programas de Ação de Marketing Mix de Serviços

Segundo Lovelock e Wirtz (2006: 20) “*quando são planeadas as estratégias de Marketing de produtos, geralmente são abordadas somente os seguintes quatro elementos estratégicos básicos: Produto, Preço, Distribuição e Comunicação. Em conjunto, esses quatro elementos são frequentemente denominados os “4 Ps do Marketing mix”. No entanto para capturar a natureza distintiva dos desempenhos do serviço, é importante ampliar o mix acrescentando três elementos associados com a entrega de serviços: Ambiente físico, Processo e Pessoas.*”

Lovelock e Wirtz (2006) “*referem que estes sete elementos são denominados coletivamente como os “7 Ps do Marketing de serviços”, e representam um conjunto de variáveis de decisão inter-relacionadas, que serão apresentados de seguida:*

- *Produto – devem ser selecionados os aspetos do produto principal, seja um bem ou um serviço, assim como do pacote de elementos de serviço agregados que o englobam, levando em conta os benefícios desejados pelos clientes e comparando o funcionamento dos seus produtos com os da concorrência.*
- *Distribuição - Entregar os elementos de produtos/serviços aos clientes envolve decisões sobre o lugar e a hora da entrega, bem como sobre os métodos e canais utilizados. A entrega pode envolver canais de distribuição físicos ou eletrónicos, ou ambos, dependendo da natureza do serviço que está a ser fornecido. A utilização de serviços via Internet permite que os serviços baseados em informações sejam entregues em rede, para utilização e consumo, onde e quando seja conveniente para o cliente. As Empresas podem entregar serviços diretamente a clientes ou por meio de organizações intermediárias, como lojas de distribuição, que recebem uma comissão ou uma percentagem sobre o preço de venda para realizar certas tarefas associadas com vendas, serviços e contactos com clientes.*

- Comunicação- Este componente desempenha três papéis importantes: disponibilizar informações e conselhos necessários, persuadir consumidores-alvo quanto aos benefícios de um produto/serviço específico e por fim incentivá-los a agir em momentos específicos. Em Marketing de serviços, grande parte da comunicação é de natureza educacional, especialmente para novos clientes. As empresas precisam educar estes clientes quanto aos benefícios do serviço, onde e como obtê-lo, e como participar no processo do serviço. Será apresentado abaixo o mix de comunicação para o serviço segundo o autor:
 - Comunicação Pessoal- Força de Vendas, Serviço de atendimento ao cliente, Formação, Passa a palavra, TeleMarketing;
 - Publicidade- Transmissão em massa, Imprensa, Internet, Cartazes, E-mails e Correio especializado;
 - Promoção de Vendas - Distribuição de amostras, Coupons, Brindes, Descontos, Promoções com prêmios;
 - Relações Públicas - Comunicações para a imprensa, conferências de imprensa, Eventos especiais, Patrocínios, Feiras comerciais e exposições, Cobertura iniciada pelos media;
 - Materiais Informativos - Websites, Manuais, Folhetos, vídeos tutoriais;
 - Projetos Corporativos - Sinalização, Decoração de interiores, Veículos, Equipamentos, Material administrativo, Uniformes.

- Preço - A estratégia de Marketing de serviços não se limita às tradicionais tarefas de definição de preços de venda a clientes, margens para intermediários e de condições de crédito. Enquanto viável, os Profissionais de Marketing devem procurar minimizar outros custos em que os clientes provavelmente incorrem para comprar e utilizar um serviço. Estes custos podem incluir custos monetários adicionais como custos de deslocação até ao local do serviço, esforço físico e mental indesejados, tempo investido e exposição a experiências sensoriais negativas;

- Evidência física - A Aparência de edifícios, Paisagismo, Veículos, Mobiliário, Equipamento, Pessoal, Sinalização, Material impresso e outros indícios visíveis proporcionam evidências tangíveis da qualidade de serviço de uma empresa;

- *Processo* - Criar e entregar os elementos de um produto/serviço a clientes requer a elaboração e a implementação de processos eficazes. Um processo é o método e a sequência de ações no desempenho do serviço;
- *Pessoas*- Muitos serviços dependem da interação direta entre clientes e profissionais de uma empresa. A qualidade do serviço é frequentemente avaliada com base nas interações dos clientes com os colaboradores do Front Office, e as empresas de sucesso dedicam esforços significativos no recrutamento, formação e motivação destes seus funcionários.”

6.3.8. Implementação

De acordo com Kotler (2012) “a implementação do Marketing é o processo que operacionaliza o Plano de Marketing em tarefas. Todas as tarefas devem ser alocadas a um ou a vários indivíduos e as responsabilidades claramente identificadas.”

Para o autor Cohen (2006) ”é importante o registo de todas as ações do Plano de Marketing num cronograma e medir a alocação de recursos previstos contra os que na realidade foram usados, juntamente com o período em que estes devem ser utilizados.”

6.4. Força de Vendas e Formação

Kotler (2000: 554) refere a força de vendas como “a ferramenta mais eficaz em estágios mais avançados do processo de compra, especialmente para aumentar a preferência e a convicção do comprador e levá-lo à ação.”

Segundo Jobber & Lancaster (2010) “a responsabilidade principal do PDV é concluir uma venda com êxito. Estes devem também ser especialistas nas seguintes responsabilidades e tarefas: Prospeção; Gestão de base de dados; Autogestão; Apoio a reclamações; Prestação de serviços; Gestão de relacionamentos; Implementação de estratégias comerciais e de Marketing da empresa.”

A correta utilização das técnicas de vendas é essencial e, de acordo com Justino (2007), uma das mais importantes é o Processo de venda.

6.4.1. Formação de força de vendas (vantagens, métodos, conteúdos, barreiras e avaliação)

“A formação é um processo educacional que tem como fim dotar indivíduos de conhecimentos, atitudes e aptidões de acordo com os objetivos organizacionais, quando desenvolvido de forma sistemática e organizada” (Justino, 2007: 101). “

Segundo Jobber & Lancaster (2006), “*as vantagens da formação de forças de vendas são as seguintes: Melhorar os níveis de habilidade; aumentar a motivação; Aumentar a autoconfiança; Diminuir as reclamações; Aumentar a valorização pessoal; Diminuir o apoio da supervisão; Aumentar a satisfação laboral; Aumentar as vendas e o lucro; Reduzir custos; Diminuir o turnover.*”

6.4.2. Métodos e Conteúdos na Formação de Força de Vendas

Segundo Jobber & Lancaster (2006), “*os conteúdos mais utilizados nas formações de Forças de Vendas são os seguintes: Objetivos e políticas da empresa; Produtos e serviços da empresa; Concorrência e os seus produtos/ serviços; Gestão de relacionamentos; Procedimentos e técnicas de venda; Gestão de tempo e documentação.*”

De acordo com Jobber & Lancaster (2006), “*os métodos de formação mais utilizados para os PDVs são os seguintes: Leitura de manuais de acolhimento da organização e livros sobre a atividade comercial; E-learning e B-learning; Aulas com apoio de audiovisuais; Filmes; Dramatização/teatro de vendas (Role Playing); Análise de casos; Formação “no terreno” acompanhando PDV mais experientes.*”

6.4.3. Avaliação da formação na força de vendas

“*A Avaliação da formação de vendas é a recolha sistemática de informações necessárias para determinar a eficácia das atividades de formação de vendas e os resultados dessas ações (Tan & Newman, 2013: 694).*”

É utilizado o Modelo de Kirkpatrick’s, que segundo Jobber & Lancaster (2010) “*é um dos mais utilizados para avaliar a formação de PDV e mede os seguintes quatro níveis de avaliação: Nível 1 Reações - como os participantes reagiram à formação; Nível 2 Aprendizagem - o que os participantes aprenderam com a formação; Nível 3 Comportamento - se o que foi aprendido está a ser aplicado no trabalho; Nível 4 Resultados - a formação está a traduzir-se em resultados.*”

6.4.4. Barreiras à Formação de Força de Vendas

O seguinte estudo de Lambert (2010) demonstra quais as barreiras à adequada formação de PDV. Segundo o estudo “*os maiores obstáculos à formação são os seguintes e estão ordenados do mais constrangedor para o menos: falta de tempo; dificuldade em medir o sucesso de um programa de formação; não consideração da importância da formação; falta de tempo e de orçamento dos gestores; tempo necessário para*

preparação; torná-los interessantes e relevantes; dificuldade em aferir as necessidades de formação dos PDV; relacionar a formação com os objetivos da Empresa.”

6.5. Gamificação como ferramenta de formação

Segundo Detering et al. (2011), *“a gamificação é a aplicação de elementos de jogo e técnicas de desenho de jogo em contexto de não jogo. O processo de raciocínio de jogo e mecânica de jogo para envolver os utilizadores e resolver problemas.”*

Para o autor Kapp (2012) *“A gamificação está a usar a mecânica, estética e o raciocínio baseados em jogos para envolver as pessoas, motivar a ação, promover a aprendizagem e resolver problemas. A utilização de elementos como pontos e badges, de forma a recompensar os comportamentos desejados e respostas em jogos educacionais, permitem aumentar a motivação e fortalecer a aprendizagem, procedimentos e estratégias.”*

Barata et al. (2013) faz referência à *”motivação face a novos modelos de aprendizagem utilizando a gamificação. O Autor, numa Unidade Curricular no Instituto Superior Técnico, utilizou a formação com e sem gamificação. O autor refere que chegou a conclusão que os alunos estavam mais motivados e focados na aprendizagem quando utilizou a gamificação.”*

“O poder dos jogos é cativante, divertido, extremamente memorável e ao mesmo tempo educa os jogadores (Hannan, 2009: 45).”

“O valor pedagógico de uma qualquer ferramenta formativa, incluindo jogos, tem uma interdependência entre os seus conteúdos, a estrutura e a sua implementação” (Wiebenga, 2005: 22).

“O uso de tecnologias interativas não deve ser limitado aos esforços de Marketing da empresa, mas deve ser parte importante da formação comercial, se for bem aplicada, os benefícios são substanciais (Sweeney & Rogers, 2002: 51).”

A opção para a estrutura do Plano de Marketing para este projeto consiste na junção de vários elementos de estruturas de vários autores. Descreve-se em seguida o modelo e as fases consideradas mais adequados ao projeto: Sumário executivo; Situação atual do Marketing; Análise SWOT; Objetivos; Estratégias de Marketing; Segmentação, público alvo, posicionamento; Programas de Ação do Marketing Mix; Implementação.

7. Quadro conceitual de referência

Autor	Tema
Lindon et al. (2004) Westwood (2013) Kotler (2000) Kotler & Keller (2012) Lovelock & Wirtz (2011) Grönroos (2000)	Conceitos de Marketing de Produtos e Serviços.
Justino (2007) Lovelock (1986)	A educação/Formação como Serviço.
Nunes & Cavique (2008)	Planos de Marketing.
Kotler (2000)	Sumario executivo.
Kotler & Keller (2006) Nunes & Cavique (2008) Lindon et al. (2004) Kotler (2000) Porter (1980) Lovelock e Wirtz (2007)	Situação atual do marketing - Análise ambiental: <ul style="list-style-type: none"> • Análise externa (Análise PEST, Mercado, Clientes, Concorrência- Análise Porter); • Análise interna.
Nunes & Cavique (2008) Westwood (2006)	Análise SWOT.
Kotler & Fox (1994)	Objetivos de Marketing.
Kotler et al (1999) Porter (1980) Kotler e Keller (2009)	Estratégias de Marketing.
Kotler e Keller (2012) Kotler (2000)	Segmentação, Público alvo, Posicionamento.

Lovelock e Wirtz (2006) Lindon et al. (2004) Kotler & Keller (2006)	
Lovelock e Wirtz (2006)	Programas de Ação do Marketing Mix de Serviços
Kotler (2012)	Implementação.
Kotler (2000) Jobber & Lancaster (2006) Justino (2007)	Força de Vendas e Formação: Vantagens, métodos, conteúdos, avaliação e barreiras.
Detering et al. (2011) Kapp (2012) Barata et al. (2013) Hannan (2009) Wiebenga (2005) Sweeney & Rogers (2002)	Gamificação como ferramenta de formação.

Figura 1: Quadro conceitual de Referência

Fonte: O Autor

8. Métodos e técnicas de recolha e análise de dados

A metodologia a seguir no âmbito do Mestrado em Marketing, do ISCTE-IUL, será um Projeto-Empresa, que incidirá no Plano de Marketing para a Criação de um Instrumento de Formação de Força de Vendas utilizando as T.I.C. e Jogos Informáticos para as Empresas do Mercado Alvo com Profissionais de Vendas.

O objetivo desta tese é que seja de aplicabilidade às empresas alvo, contudo, um dos objetivos, será poder apresentar esta ferramenta a outra qualquer empresa comercial, com as temáticas mais adequadas às forças de vendas em geral e às empresas em particular.

A elaboração do Projeto será suportada por dados de pesquisa científica onde serão analisados e citados artigos científicos disponíveis na plataforma *Proquest* e *B-on*, e bibliografia e monografia específica de Marketing de Produtos e Serviços, Planos de Marketing, Força de Vendas e sua Formação e a Gamificação para Formação.

Foi também feita uma pesquisa no “terreno” por intermédio de questionários estruturados, através do *Google Forms*, para perceber o processo de decisão de compra de uma formação. Após a aplicação do questionário, os seus *outputs* serviram para a avaliação de resultados e para o estabelecimento de considerações, e dessa forma, suportar a solução apresentada no Projeto.

A elaboração deste trabalho foi suportada também pelo aconselhamento de Professores Académicos, como o orientador do projeto e por Especialistas comerciais, no contexto empresarial.

Depois de analisadas e consideradas todas as variantes, foi proposto este Plano de Marketing como solução para implementar, tendo em conta as conclusões do estudo.

8.1. Metodologia de Investigação

Na análise quantitativa o instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário estruturado, feito e distribuído no *Google Forms*, disponibilizado online via email, *WhatsApp* e *Messenger*. O primeiro questionário foi denominado Questionário Formação de Vendedores (QFV) e direcionado a Profissionais de Vendas, e o segundo formato foi denominado Questionário Gestão da Formação (QGF) e direcionado a Responsáveis pelo Processo de decisão de compra de Formação. Estes questionários foram preenchidos por PDV de várias empresas (Ex: Sumol Compal, Central de Cervejas, SuperBock Group,

Coca-Cola European Partners Portugal, Unipessoal Lda. entre outras), aferindo assim dados de preferências e motivações relativamente à Formação de Força de Vendas no sector.

O universo são os Profissionais de Vendas de empresas do CAE 11072- Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas e Responsáveis pelo Processo de decisão de compra de Formação de várias indústrias.

A dimensão da amostra é de $n=30$ nos Profissionais de Vendas, e $n=15$ nos Responsáveis pelo Processo de decisão de compra de Formação.

A Técnica Amostral utilizada neste trabalho é a técnica não aleatória/dirigida em que as entrevistas foram programadas. Os inquiridos escolhidos foram profissionais de Vendas do conhecimento profissional do autor, que trabalham na indústria do CAE 11072 Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas, e Decisores de aquisição de Formação do conhecimento profissional do autor e também profissionais contactados via *LinkedIn*, *Facebook* e e-mail, com funções na Gestão de Formação.

Os PDV foram inquiridos entre 27 de agosto 2018 e 18 de setembro de 2018, e os Responsáveis pelo Processo de decisão de compra de Formação foram inquiridos entre 26 de setembro 2018 e 26 de outubro de 2018.

Para a elaboração do questionário seguiram-se uma série de parâmetros, relativos à introdução e fecho do questionário, à escolha das questões utilizadas e ao seu tipo, podendo ser de seleção, centrais, classificação e identificação, que serão detalhados de seguida.

Na introdução dos questionários foi colocada uma breve abordagem contendo a razão do estudo, a identificação do entrevistador, assim como a garantia de privacidade dos mesmos, e foram feitos dois tipos de introdução, individualizados para cada público alvo, sendo possível verificar em mais detalhe nos Questionários em Anexos 1 e 2, respetivamente.

As questões de seleção destinam-se a verificar se o entrevistado pertence ou não ao universo em estudo e são as seguintes: QFV - Questões 1 à 4; QGF – Questão 1.

As questões centrais constituem o ponto essencial do questionário, sendo estas que permitem dar resposta ao questionário e respondem aos objetivos específicos da investigação e são as seguintes: QFV - Questões 5 à 32; QGF - Questões 2 à 20.

As questões de identificação surgem mesmo no final do questionário e são questões de controlo. Normalmente é pedido ao entrevistado o nome e o contacto para eventual contacto posterior, contudo para o presente estudo não foram feitas questões de classificação para ambos os questionários, nem pedidos de dados para eventual contato com o objetivo de garantir a confidencialidade dos entrevistados e dos dados recolhidos.

Para verificar possíveis erros, foram feitos também Pré-testes através de cinco questionários (3 QFV + 2 QGF), que foram feitos antes da utilização das versões finais dos mesmos.

Quanto ao formato das questões, utilizaram-se na construção deste questionário questões fechadas, de escolha dicotómica e de escolha múltipla.

A versão final dos questionários aplicados na concretização deste estudo encontram-se para consulta nos Anexos 1 e 2, bem como os resultados nos Anexos 3 e 4.

8.2. Resultados dos questionários e Análise de Dados

Para a realização deste estudo foi utilizado o *Google Forms* que permitiu a criação de outputs, onde consta toda a informação, através de gráficos.

8.2.1. Questionários Formação de Vendedores - Novos Métodos-ISCTE-IUL

Nas primeiras perguntas do QFV, as de seleção, foram aferidos o género, idade formação e experiência como PDV. Na pergunta 3 do Questionário de Força de Vendas (P3: QFV), é de destacar o género com resultados de 40% de mulheres, ou seja, cada vez mais mulheres desempenham funções com PDV. Em relação à idade (P2: QFV), 50% dos inquiridos têm entre 30 a 39 anos, seguido da idade entre 40 a 49 anos com 23,3 %, e existem dois registos iguais de 13,3% para os 18 a 29 e para 50 a 59 anos (Anexo 3).

Em relação à formação, 40% dos PDV inquiridos tem Ensino Secundário, e 36,7% tem o ensino superior segundo a P3: QFV (Anexo 3).

De acordo com a P3: QFV (Anexo 3), e o que diz respeito à experiência como Profissional de Vendas, 53,3% tem entre 11 a 19 anos, seguido de 26,7% com 20 ou mais anos de experiência comercial.

Relativamente às questões centrais, irá ser feita uma análise relativamente aos conteúdos de formações.

Relativamente às questões centrais, irá ser feita uma análise relativamente aos conteúdos de formações.

Como é possível observar no Figura 2, na formação de acolhimento e integração, 73,3% dos inquiridos tiveram formação sobre Produtos e Serviços da Empresa, 56,7% sobre Objetivos e Políticas da empresa e 33,3% tiveram sobre procedimentos e técnicas de venda.



Figura 2: Qual das seguintes Temáticas Aprendeu na Formação de Acolhimento e Integração na sua atual empresa? (P6: QFV)

Fonte: Questionário QFV

No Figura 3, na formação contínua, verifica-se que 50% dos inquiridos tiveram formação sobre Produtos e Serviços da Empresa, 43,3% sobre Procedimentos e Técnicas de venda e 33,3% tiveram sobre Objetivos e Políticas da empresa. Comparativamente à formação de acolhimento, na formação contínua houve um foco na formação Procedimentos e Técnicas de venda, e que se revelou num aumento da percentagem.

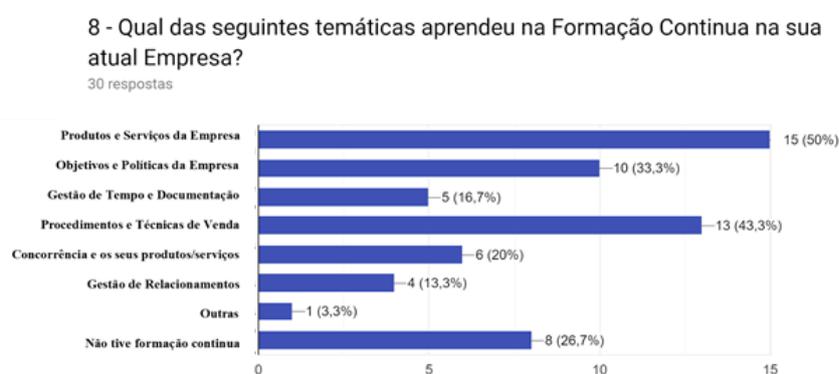


Figura 3: Qual das seguintes temáticas aprendeu na formação contínua da atual empresa? (P8: QFV)

Fonte: Questionário QFV

Apesar do aumento verificado na análise comparativa do gráfico anterior, existe uma diferença entre o que os PDV consideram fundamentais nas formações para o exercício da sua atividade e a formação dada pelas empresas onde estes trabalham. No Figura 4, em que os inquiridos só podiam escolher uma resposta, é possível verificar que a temática que estes consideram a mais importante é a Procedimentos e Técnicas de vendas com um resultado de 70%, seguida de Gestão de relacionamentos e Produtos e Serviços da empresa, com 10% cada.

16 -Qual é a temática que considera a MAIS importante numa Formação destinada a Profissionais de Vendas ?
30 respostas

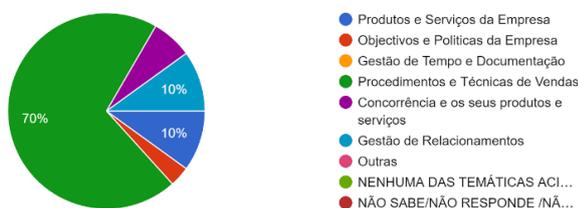


Figura 4: Qual é a Temática que considera a mais importantes numa formação destinada a PDV? (P16: QFV)

Fonte: Questionário QFV

Já no Figura 5, em que os inquiridos podiam escolher varias respostas, 90% dos inquiridos escolheram os Procedimentos e Técnicas de vendas como uma das mais importantes, 73, 33% seleccionaram Gestão dos relacionamentos, seguido de uma igualdade com 66,7% dos inquiridos a escolherem entre Concorrência e os seu produtos e serviços assim como Produtos e Serviços da empresa. A Gestão do tempo e de documentação também teve uma votação significativa com 60%.

15 - Quais das temáticas considera FUNDAMENTAIS numa Formação destinada a Profissionais de Vendas ?
30 respostas

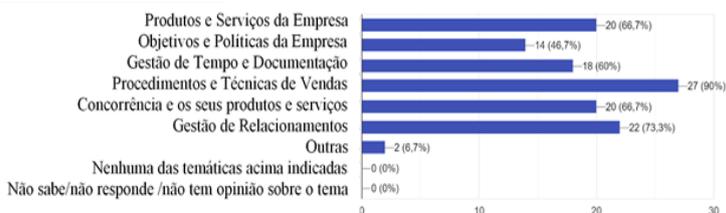


Figura 5: Quais das Temáticas considera fundamentais numa Formação destinada a Profissionais de Vendas? (P15: QFV)

Fonte: Questionário QFV

No que diz respeito aos resultados sobre preferências e constrangimentos, do QFV (Anexo 3), foram verificados os seguintes factos:

- P13: QFV - 100% dos PDV consideraram que a formação é importante para o desenvolvimento e sucesso do vendedor;
- P14: QFV - 60% dos PDV considera que devem ser destinadas à formação entre 1 e 4 horas mensais e 30% entre 5 a 10 horas;
- P10: QFV - 30 % dos inquiridos não tiveram nenhuma outra formação no último ano na empresa onde trabalham;
- P10: QFV - Dos inquiridos que tiveram formação de carácter geral no último ano, 33,3% tiveram uma formação, 20% tiveram duas formações, e 10% tiveram três formações.
- P11: QFV - Em relação à última formação comercial, 53,3% dos inquiridos tiveram no último ano, 16,7% tiveram há mais de 1 ano, 23,3 % tiveram há mais de 2 anos;
- P12: QFV - No que diz respeito às entidades externas que dão formação aos PDV, 60% dos inquiridos indica que já teve formação dada por entidades externas à empresa onde trabalham;
- P19: QFV - 100% dos PDV indica que gosta de aprender;
- P20: QFV - 90% dos inquiridos gostaria de ter mais formação acerca da sua Profissão/ Função /Empresa;
- P21: QFV - Em relação aos motivos pelos quais não têm mais formação, 56,7% indica que não tem formação por falta de tempo, seguido de 33,3% que indicou que a empresa não dá formação, 33,3% votou que as formações são dispendiosas, 26,7% transmite que as formações são desmotivantes e 20 % dos vendedores não gostam de estar em sala de aula.

Em relação aos métodos que foram utilizados nas últimas formações de PDV, conforme é possível verificar no Figura 6, verificou-se que 73,3% dos inquiridos tiveram formação através de Aulas com apoio a audiovisuais, seguido de um resultado igual entre Formação no terreno com colegas mais experientes e Teatros de Vendas/ Representação com 50 % de preferência dos inquiridos. Adicionalmente, verificou-se que 43,3% tiveram formação através de Leitura de manuais da organização, e o formato seguinte foi através de Filmes com 23,3%. É importante referir que esta primeira parte da análise anterior é

relativa a métodos tradicionais de formação de PDV. Já no que diz respeito a métodos inovadores e à distância, verificou-se nesta pergunta que apenas 13,3% dos PDV tiveram formação com este método e no relativamente aos Jogos informáticos na Formação, nenhum dos inquiridos teve formação através deste método, de alta retenção de conhecimentos.

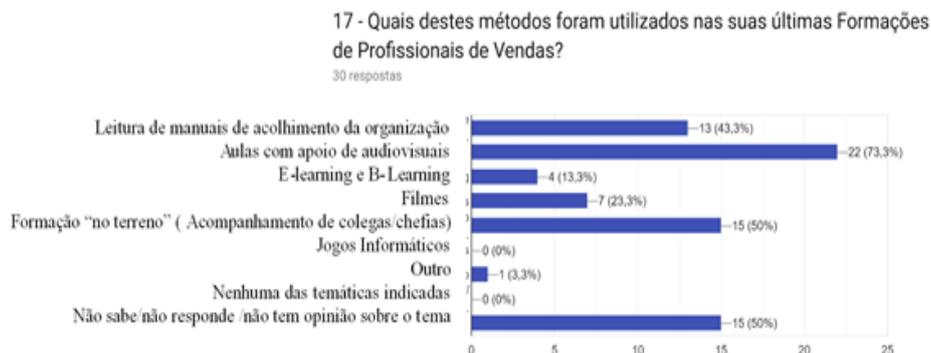


Figura 6: Quais das Temáticas considera fundamentais numa Formação destinada a Profissionais de Vendas? (P15: QFV)

Fonte: Questionário QFV

No Figura 7 aferiu-se os métodos de formação que os PDV consideram mais adequados, ou na prática, a formação que estes mais simpatizam, não exactamente a mais produtiva ou com taxa de retenção mais elevada e mais motivante. Verificou-se que a formação mais escolhida é a Formação acompanhada de colegas mais experientes com 86,7% das escolhas, seguido de Aulas com apoio de audiovisuais com 60%, e de Teatros de Vendas com 46,7%. Esta questão permitiu verificar um dado interessante e relevante para este estudo, onde o ensino à distancia *E-Learnig B-Learning* tem uma votação considerável com 33,33%, e acima do método Leitura de manuais da organização com 30% e dos filmes com 23,3%. Nesta pergunta sobre as preferências dos PDV acerca dos Métodos de formação, os Jogos informáticos para formação têm uma representação de 16,7 %, como uma das mais adequadas.



Figura 7: Quais dos seguintes métodos consideram os mais adequados para uma Formação de profissionais de Vendas? (P18: QFV)

Fonte: Questionário QFV

8.2.2. Questionários Gestão da Formação - Novos Métodos - ISCTE-IUL

Na pergunta de seleção deste questionário (P01: QGF), foi aferida a função dos inquiridos, onde a mais representada foi a de Técnico de Recursos Humanos com 60 %, seguido de Diretores Comerciais com 20%, Técnicos de Formação com 13,3%, e de Diretores de *Procurement* (Compras) com 6,7%. Este estudo não contou com a resposta de Diretores de Recursos Humanos nem de Técnicos de *Procurement*.

1 - Qual é a sua função dentro da empresa ?

15 respostas

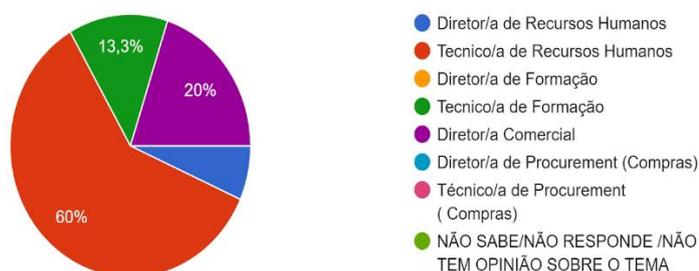


Figura 8: Qual é a sua Função dentro da empresa? (P01: QGF)

Fonte: Questionário QGF

No estudo, algumas perguntas tiveram 100% de votação positiva (Anexo 4), nomeadamente a P2: QGF, se os inquiridos consideravam a formação importante para o

desenvolvimento e sucesso da organização, e na P17: QGF, em que foi inquirido se seria uma mais valia se os colaboradores tivessem mais formação acerca da sua profissão/função/ empresa.

A P20: QGF aferia se seria uma mais valia, os colaboradores poderem aprender no horário mais conveniente para a sua agenda profissional e pessoal que obteve dados elevados com 93,3% a considerarem que sim.

No que diz respeito aos motivos porque os PDV não têm mais formação e segundo a P18: QGF, 53,3% dos inquiridos revelaram que o tempo despendido para uma formação é um constrangimento, 40% indica que os colaboradores estão muito ocupados no exercício das suas funções e tem formação suficiente e que os custos monetários de uma formação são muito elevados, e igualmente relevante, 20% dos inquiridos indica que os colaboradores não gostam de estar em sala de aula.

Verificou-se também no estudo na P6: QGF, que todas as empresas dos inquiridos têm departamento comercial e departamento de formação. No entanto, no que diz respeito à abrangência do departamento de formação e segundo a P4: QGF, verificaram-se resultados interessantes e preocupantes para uma função fundamental para as empresas comerciais, e como se pode verificar no Figura 9, somente 26,7% das empresas dos inquiridos tem um departamento de formação exclusivamente dedicado aos PDV.

4 - Qual é a abrangência do departamento de formação da empresa onde trabalha ?

15 respostas



Figura 9: Qual é a abrangência do departamento de formação na empresa onde trabalha? (P04: QGF)

Fonte: Questionário QGF

Relativamente a aquisição de serviços externos de formação, 86,7% dos inquiridos responderam que as empresas onde trabalham recorrem a este tipo de serviços terceirizados, segundo a P5: QGF.

Em relação ao processo de decisão de compra de formação generalizada nas organizações inquiridas, o estudo permitiu verificar os intervenientes e quem tem influência sobre este processo que serão referidos de seguida:

- Conforme os resultados apresentados no Gráfico P8: QGF (Anexo 4), os intervenientes mais importantes no reconhecimento e comunicação das necessidades de formação a nível interno são os Técnicos de recursos humanos e os Técnicos de formação com 66,7%, seguidos pelos Diretores comerciais como 33, 3% das preferências. Também os Diretores de formação com 20 % e os Diretores de recursos humanos com 13,3%, têm alguma influência nesta fase do processo;
- Segundo o estudo, e, para comunicar as necessidades de formação, verificou-se na P10: QGF que em 93,3% das empresas dos inquiridos existe um canal /método específico para comunicar estas necessidades;
- Já na área específica da Formação para PDV, o interveniente principal no reconhecimento e comunicação das necessidades de formação e para quem é importante concentrar algumas das estratégias e táticas de Marketing (P9: QGF), é o Diretor Comercial com 86,7% das escolhas, seguido dos técnicos de Formação com 20%, conforme Figura 10.

9 - Na empresa onde trabalha, quem são os responsáveis pelo reconhecimento e comunicação das necessidades de formação dos PROFISSIONAIS DE VENDAS a nível interno ?

15 respostas

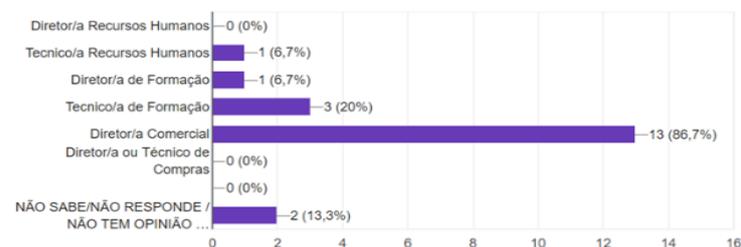


Figura 10: Na empresa onde trabalha, quem são os responsáveis principais pelo reconhecimento e comunicação das necessidades de formação dos PDV a nível interno? (P9: QGF)

Fonte: Questionário QGF

De acordo com o Figura 11, a avaliação de alternativas e a decisão e formalização de compra também foram inquiridas. Neste campo, verificou-se que quem tem influência são os Gestores de topo como os Diretores de Formação com 46,7% das escolhas, seguido dos diretores de Recursos humanos com 40%, ou seja, alguns dos alvos para onde também é importante direcionar as estratégias e táticas de Marketing. Importante referir que os Diretores Comerciais também têm alguma influência na decisão com 13,3% das escolhas.

12 - Na empresa onde trabalha, quem é o responsável principal pela decisão de formalizar e definir uma formação ?

15 respostas

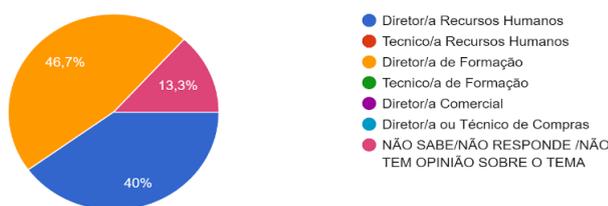


Figura 11: Na empresa onde trabalha, quem é o responsável principal pela decisão de formalizar e definir uma formação? (P12: QGF)

Fonte: Questionário QGF

No que diz respeito aos parâmetros da escolha para a decisão de definir e formalizar uma formação e de acordo com o Figura 12, 80% referiram a qualidade da solução, 73,3% a confiança no Produto/Serviço/Empresa, 66,7% referiram a Funcionalidade e 60% referiram o preço, sendo que, 20% não indicaram a sua preferência, provavelmente fruto de sigilo profissional. Conforme se pode verificar, ainda no Gráfico 11, é de salientar que 66,7% dos inquiridos indicaram que na escolha da formação, os Métodos e conteúdos inovadores da formação são valorizados, o que reforça a escolha por uma solução como a deste projeto.

13 - Na empresa onde trabalha, quais são os parâmetros de escolha utilizados na decisão de formalizar e definir uma formação ?

15 respostas



Figura 12: Na empresa onde trabalha quais são parâmetros da escolha para a decisão de definir e formalizar uma formação? (P13: QGF)

Fonte: Questionário QGF

Apesar dos decisores de aquisição indicarem nos dados anteriores que valorizam Métodos inovadores de formação, verifica-se na maioria das empresas inquiridas que continuam a ser utilizados os métodos tradicionais. Segundo a P14: QGF (Anexo 6), os inquiridos indicam que 80% utilizam o recurso audiovisuais, 73,3% transmitem que utilizam a leitura de manuais de acolhimento e com valores iguais, a formação acompanhada de colegas mais experientes, seguido de filmes com 53, 3% e teatros de vendas com 47%. Os recursos inovadores de formação como o *e-learning* e *b- learning* tem 13,3% das preferências, no entanto os jogos informáticos para formação não são utilizados e tem 0% das preferências.

Neste estudo aferiu-se também quais são os indicadores mais importantes para a decisão de formalizar e definir uma formação, e, segundo a P11: QGV(Anexo 4), os resultados foram de 80% para a Avaliação de desempenho abaixo do previsto assim como para a Legislação acerca da formação, seguido de 66,7% para a Informação de questionários internos, 60% para o Aumento de reclamações, 53,3% para Vendas abaixo do previsto, e 33,3% para a Apresentação de propostas externas de formação, que apesar de não ser um valor elevado, é um dado válido e relevante para as empresas externas como a do projeto.

9. Situação Atual de Marketing

9.1. Análise externa

9.1.1. PEST

Ambiente Político - Legal

No que diz respeito à legislação em Portugal, o Código do Trabalho indica a obrigatoriedade dos colaboradores de uma empresa terem um número mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua anuais e suportados pela entidade patronal. Não se prevê alterações nesta lei n.º 2 do Artigo 131.º da Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro do Código do trabalho.

Também não se prevêem alterações nos restantes artigos da Lei n.º 7/2009, Artigo 130.º a 134.º que regulamentam a formação profissional, os seus objetivos, conteúdos, obrigações e direitos para colaboradores e entidades patronais.

Na Política em Portugal terá de ser feita referência à “Geringonça”, alcunha dada à coligação de esquerda composta pelo PS, CDU e Bloco de Esquerda, que nas eleições legislativas em 2016 ganhas pelo Partido Social Democrata, chumbou esse governo e

assumiu o poder celebrando vários acordos de governação. Desde então, a política em Portugal tem sido planeada por ideologias políticas de esquerda.

Segundo dados da Comissão Nacional de Eleições, em 2019 estão agendadas eleições importantes em Portugal como a dos deputados ao Parlamento Europeu e a Eleição da Assembleia da República, conforme Figura 13:

2019	entre 23 e 26 de maio	Eleição dos deputados ao Parlamento Europeu
2019	setembro/outubro	Eleição da Assembleia Legislativa da Região Autónoma da Madeira
2019	setembro/outubro	Eleição da Assembleia da República
2019	setembro	Eleição para o Conselho das Comunidades Portuguesas

Figura 13: Calendário das Eleições em Portugal

Fonte: Comissão Nacional de Eleições

No que diz respeito à corrupção e segundo os dados do Eurobarómetro especial sobre a corrupção em Portugal, 92% dos portugueses indicou que a corrupção é um problema comum no país, 54% indicam que aumentou o nível de corrupção e 42% acreditam que são afetados diretamente na sua vida, pela corrupção.

Em relação ao Orçamento de Estado para 2019 recentemente aprovado, também não se verifica nenhuma alteração que possa afetar os negócios da empresa do projeto.

De um modo geral não se prevêem alterações significativas no ambiente político-legal que possam afetar negativamente o mercado do projeto, no entanto, os únicos fatores com alguma importância a ter em consideração para a empresa são a desconfiança nos políticos devido à corrupção bem como a instabilidade governativa que as próximas eleições podem provocar.

Ambiente Económico

Os principais indicadores económicos em Portugal indicam que o país continuou o trajeto da recuperação económica. O Produto Interno Bruto (PIB) apresenta um crescimento na ordem dos 2,7%, e que se deveu ao aumento da procura interna, principalmente pelo consumo privado. O PIB português ascende a 193.072 milhões de euros, e comparativamente aos últimos 5 anos, e desde 2013, o PIB evoluiu positivamente de 170.269 para 193.072 milhões de euros. De acordo com as Contas Nacionais

Trimestrais do INE em 2018, no período de janeiro a março, o PIB registou um crescimento real de 2,1% face a igual período de 2017, conforme se pode verificar no Figura 14:

PIB		2013	2014	2015	2016	2017	2018 1º Trim.
PIB	milhões €	170 269	173 079	179 809	185 494	193 072	49 139
	tcr %	-1,1	0,9	1,8	1,6	2,7	2,1

Figura 14: Evolução do PIB em Portugal (tcr - taxa crescimento real)

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

Tendo em consideração os dados do INE, as Exportações portuguesas de bens e serviços cresceram 4,6% no primeiro trimestre de 2018 em relação ao ano passado.

Em relação à taxa de inflação na Zona Euro em 2017, esta teve valores de 1,5% enquanto que em Portugal foi ligeiramente superior com 1,6%, de acordo com informação do Eurostat.

Segundo dados do INE, o indicador de confiança dos consumidores em Portugal, e após anos em queda como entre 2011 e 2013 com valores negativos de entre 40% e 55% respetivamente, registou uma subida significativa para valores de 5%, em janeiro de 2018.

Tendo em consideração a informação do DGERT - Direção Geral do Emprego e Relações de Trabalho, e em relação ao Emprego em Portugal, a taxa de desemprego diminuiu de 13,9% em 2014 para 8,9% em 2017. O aumento do poder de compra por parte de muitos portugueses também tem aumentado, devido ao aumento do salário mínimo de 485€ em 2013 para 580€ em 2018.

De acordo com a informação dos principais indicadores económicos para Portugal referidos anteriormente, não se prevê alterações no Ambiente Económico que possam condicionar negativamente a evolução do mercado, dos clientes ou da concorrência no sector em estudo no projeto.

Ambiente Sociocultural

Segundo dados do INE, os fatores do ambiente sociocultural que poderão afetar a empresa serão apresentados de seguida:

- Portugal tinha 10.325.500 de habitantes em 2016;

- 9.731.026 eleitores em 2016;
- A População estrangeira a residir em Portugal era de 4,1% em 2017;
- A densidade populacional de Portugal é de 116,4 hab./km²;
- A distribuição de idades em 2016 era de 15,5% (0-14anos), 11,4% (15-24 anos), 41,88% (25-54 anos), 12,07% (55-64 anos), 19,15% (65 ou + anos);
- A esperança de vida à nascença no sexo masculino é de 77,7 anos e do sexo feminino é de 83,4 anos;
- O número de divórcios apresenta valores de 69%;
- A taxa de mortalidade infantil é de 1,06 %;
- A religião em Portugal tem na sua maioria católicos com 92,1%, protestantes com 1,6%, outros cristãos com 1,1%, islâmicos com 0,2%, e sem afiliação religiosa 5,8%;
- A taxa de analfabetismos é de 4,1%.

Nos indicadores do ambiente sociocultural também não se verificam constrangimentos na vida das pessoas que podem criar oportunidades ou constituir riscos para o mercado e oferta em análise.

Ambiente Tecnológico

O ambiente tecnológico em Portugal tem verificado uma grande evolução nos últimos anos com as organizações e o Estado a investirem cada vez mais. Segundo dados da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC), a despesa total em Investigação e desenvolvimento em 2016 foi de 2.388.000 € e em 2017 teve um aumento e atingiu 2.563.000 €. Relativamente a valores de 2016, houve uma evolução no investimento em todos os sectores, sendo que o crescimento mais acentuado foi no sector das empresas, com um crescimento relativamente a 2016 de 139.000.000€.

No que diz respeito ao acesso à tecnologia em Portugal e segundo dados do INE, 71,5% dos agregados familiares tem computador, 76,9% tem ligação à internet em casa e 76,4 tem ligação a internet através da banda larga.

Em Portugal o número de telemóveis é superior ao número de habitantes, com 19.927.577 de telemóveis em 2016, segundo dados do INE.

Em relação à especialização na área das TIC, e de acordo com a DGEEC, 5.436 alunos concluíram o ensino superior nesta área em 2016.

A investigação na Área científica das Ciências da Engenharia e Tecnologia tem também uma representação significativa, com 15.125 investigadores científicos a trabalhar nesta área, a tempo integral em 2016, segundo dados da DGEEC.

A relação entre as empresas e a internet apresentam resultados muito elevados, onde em 2017, nas empresas com mais de dez pessoas ao serviço, 98,7% utilizavam computador, 98 % tinham ligação à internet e 64,8% tinham presença na internet.

O ambiente tecnológico em Portugal tem sofrido evoluções significativas, inclusive empresas importantes e internacionais da tecnologia como a Uber, Daimler, Zalando e Huawei já estão presentes em Portugal e outras como a Google e a Amazon estão a caminho. Estas empresas para além de irem investir grandes somas de dinheiro no nosso país, também ajudaram na sinergia de intercâmbio de conhecimentos com os nossos estudantes, profissionais e empresários.

Tendo em consideração os fatos descritos anteriormente, a população portuguesa, empresas e as instituições de ensino estão familiarizadas com as tecnologias da informação, o que auxilia na aceitação do projeto proposto, contudo, como este é um ambiente que evolui muito rápido, é difícil prever qual o impacto que o Ambiente Tecnológico terá no mercado, concorrência e clientes do “*The Game of Sales*”.

9.2. Microambiente

9.2.1. Sector

Segundo o Instituto Nacional de Estatística 2018, a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, mais conhecido por código CAE, é uma compilação das áreas de atividade das empresas. Atualmente, e de acordo com Decreto Lei 381/2007, a versão vigente é CAE REV 3.

O mercado onde a *App* de Formação Contínua “*The Game of Sales*” se insere é o correspondente ao CAE 85591 – Formação profissional, que compreende as atividades de formação organizada, realizadas com o fim de proporcionar a aquisição ou o aprofundamento de saberes e competências profissionais para o exercício de uma ou mais atividades, destinadas a jovens e adultos a inserir ou já inseridos no mercado de emprego, desenvolvidas por qualquer entidade (centros públicos ou mistos de formação, escolas de formação, associações patronais e sindicais, empresas, instituições de solidariedade social, etc.). Pode assumir, entre outras, a forma de curso, seminário, conferência ou palestra.

De acordo com dados da AEP - Associação Empresarial de Portugal, Câmara de Comércio e Indústria (2018), este mercado em Portugal tem 1.129 Empresas e representa Vendas de 187.884.110 € / ano.

9.2.2. Mercado

Os dados relativos ao sector da Formação profissional e da Formação de força de vendas é limitado, e para obter os dados mais recentes e precisos é necessário pagar valores significativos. A amostra utilizada neste estudo também não vem decomposta, e vem agrupada com vendedores, serviços de pessoal e segurança, o que poderá causar enviesamentos. Dessa forma, irá ser feita uma análise tendo em conta os dados gratuitos disponíveis, e que nos permitirá ter um valor de referência aproximado. De acordo com as seguintes Figuras (Figura 15 e 16), existem 12.107 colaboradores de Serviço Pessoal, Segurança e Vendedores (PDV) na Área da Fabricação de produtos alimentares, cuja média de custos de formação por colaborador é de 244,5 €. Fazendo um cálculo simples, e multiplicando estes dois valores, dá um total de 2.960.161,5 €/Ano, valor aproximado do mercado da Formação de Vendas.

Atividades (CAE Rev-3)	Profissão (CPP 2010)									
	Total	Dirigentes, diretores e gestores	Espec. ativ. intelectuais e científicas	Téc. e profiss. nível intermédio	Pessoal administrativo	Serv. pess., segurança e vendedores	Trab. agric. pesca e floresta	Trab. indúst. constr. e artif.	Op. instal. e máquinas e trab. montagem	Trab. não qualificados
Total	2.637.653	102.237	288.541	251.040	339.690	543.846	32.226	376.388	280.377	343.408
A Agricultura, prod. animal, caça, florest. e pesca	57.045	1.949	1.322	1.624	2.288	980	21.707	1.059	3.758	22.358
B Indústrias extrativas	8.132	237	418	610	497	69	23	1.779	3.660	809
C Indústrias transformadoras	572.207	16.592	24.965	54.701	48.979	19.168	1.363	194.693	156.512	55.234
10-12 Fabricação de prod. alimentares, bebidas e tabaco	84.113	2.865	2.836	6.463	9.280	12.107	1.032	24.421	13.078	12.031

Figura 15: Numero de trabalhadores por conta de outrem em 2015 segundo a Profissão, por atividade económica.

Fonte: Relatório Anual de Formação Contínua (quinquenal)- Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

Atividades (CAE Rev-3)	Indicadores de Formação Profissional			Média Custos		
	2018	2014	2013	2018	2014	2013
Total	393,3	396,3	290,0			
A Agricultura, prod. animal, caça, florest. e pesca	173,5	192,4	67,7			
B Indústrias extrativas	464,5	403,4	311,8			
C Indústrias transformadoras	323,4	339,5	251,9			
10-12 Fabricação de prod. alimentares, bebidas e tabaco	244,5	249,9	194,9			

Figura 16: Evolução dos principais indicadores de formação Profissional (2015, 2014, 2013) de trabalhadores por conta de outrem em 2015 segundo a Profissão, por atividade económica

Fonte: Relatório Anual de Formação Contínua (quinquenal)- Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

9.2.3. Concorrentes

Tendo em consideração o n.º 3 do Artigo 131.º da Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro do Código do trabalho, “a formação contínua pode ser desenvolvida pelo empregador, por entidade formadora certificada para o efeito ou por estabelecimento de ensino reconhecido pelo ministério competente”. Desta forma, assumem-se como concorrência à App de Formação, os seguintes tipos de entidades:

- Próprias empresas;
- Centros Formação (IEFP);
- Escolas/ Universidades;
- Empresas de Formação.

No Figura 17 é possível verificar o Número de trabalhadores em ações de Formação em 2015, segundo as entidades formadoras por atividade económica. Relativamente ao CAE estudado, nos valores mais significativos, verifica-se que 22.831 indivíduos tiveram formação dada pela própria empresa, 7.115 por entidades cuja atividade não é a formação, 8.109 por Empresas de Formação e 2.325 por outros.

Atividades (CAE Rev-3)	Entidades Formadoras	Própria empresa	Centros Formação (IEFP)	Assoc. empregadores	Assoc. sindicais/profissionais	Escolas/ Universidades	Empresas Formação	Emp. cuja ativ. não é formação	Outros
Total		620.216	16.098	24.348	11.408	24.475	207.028	162.833	88.148
A Agricultura, prod. animal, caça, florest. e pesca		3.341	540	225	80	162	2.030	1.876	908
B Indústrias extrativas		2.431	27	72	33	27	941	599	82
C Indústrias transformadoras		130.330	4.404	5.143	1.486	3.042	51.304	39.978	20.132
10-12 Fabricação de prod. alimentares, bebidas e tabaco		22.831	365	491	225	283	8.109	7.115	2.325

Figura 17: Evolução dos principais indicadores de formação Profissional (2015, 2014, 2013) de trabalhadores por conta de outrem em 2015 segundo a Profissão, por atividade económica

Fonte: Relatório Anual de Formação Contínua (quinquenal)- Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

Conforme referido anteriormente, no n.º 2 do Artigo 131.º da Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro do Código do Trabalho, que indica que o trabalhador tem direito a trinta e cinco horas de formação contínua anual, irá ser utilizado este parâmetro das 35 horas de formação como referência de comparação para a concorrência, bem como a temática de técnicas de vendas ou similar. Não sendo exatamente a mesma ferramenta formativa, porque a do projeto consiste na Formação com recursos a jogos informáticos, irá ser apresentado um *benchmarking* (Figura 18) com especial enfoque nas Empresas de Formação. Devido às formações nestas entidades terem durações variáveis, o Preço por

formando/ hora e o Preço médio por formação de 35 horas será um valor calculado através de uma média.

Entidade Formativa	Tema da Formação	Preço formando/ Hora	Preço medio Formação 35 Horas	Formato	Jogos Informáticos
Cegoc	Técnicas de venda	56.42 €	1975 €	Presencial	Não
Galileu	Técnicas de Vendas	34,72 €	1215,27 €	Presencial	Não
ATEC	Lidar com as objeções	22,85 €	799,75 €	Presencial	Não
Certform	Técnicas de Vendas	10 €	350 €	Presencial	Não
Espiralsoft	Técnicas de Vendas	4,75 €	166 €	Presencial	Não
Cegoc	Técnicas de Vendas	30 €	1050 €	Online	Não
Evolui	Técnicas de Vendas	6 €	210 €	Online	Não
webstudy	Técnicas de Venda	5 €	175 €	Online	Não
FormaçãoOnline	Técnicas de Vendas	2, 37€	82,95 €	Online	Não
Espiralsoft	Técnicas de Vendas	2.35€	83, 25€	Online	Não
Formação Modular Certificada	Técnicas de vendas	0 €	0 €	Presencial	Não
Universidade Católica	Especialização em Negociação	66,6 €	2231 €	Presencial	Não

Figura 18: Benchmarking Empresas Concorrentes de Formação

Fonte: Autor

9.2.3.1. Forças de Porter

Na próxima análise será estudada a concorrência, segundo a ferramenta de gestão de Porter, 5 forças de Porter, que se apresenta de seguida:

- Poder negocial dos clientes - O poder negocial dos clientes é alto. A maioria dos clientes têm departamentos de tecnologias de informação e poderão ser eles próprios a desenvolver uma tecnologia semelhante. Os custos de mudança são baixos, pois a qualquer altura as empresas poderão implementar, bem como interromper ou abandonar a *App*. De forma a minimizar este constrangimento, serão feitas estratégias de fidelização dos clientes;
- Poder negocial dos fornecedores - Tendo em conta que existem vários tipos de parceiros possíveis para desenvolver a *App* como a própria empresa, universidades, empresas de *software*, entre outros, irá permitir uma melhor negociação com os parceiros, e dessa forma o poder na negociação está no lado dos promotores deste projeto e assim o poder de negociação dos fornecedores é baixo;
- Ameaça de entrada de novos concorrentes - Muitas das próprias empresas, os Centros Formação (IEFP), as Escolas/ Universidades, e as Empresas de Formação, têm soluções similares ao nível dos conteúdos pedagógicos, com soluções presenciais e online de formação, com diversos níveis de preço e qualidade, e que, com facilidade e suporte informático, poderão replicar este novo modelo de formação para a sua própria utilização, bem como para comercializar. Para além disso, muitos destes concorrentes também têm recursos económicos elevados e parcerias estratégicas que facilitam neste processo de inovação. Sendo assim, podemos considerar como elevada a ameaça de entrada de novos concorrentes;
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos - Os baixos custos de criação e manutenção de *Apps*, bem como novos *players que* facilmente podem aparecer com serviços semelhantes, faz com que a ameaça de serviços substitutos seja considerada elevada. No sector das tecnologias a evolução é muito rápida, tornando esta ameaça de produtos substitutos uma realidade a ter em consideração;
- Rivalidade entre os concorrentes existentes - Os concorrentes existentes no mercado têm algumas soluções online de formação de força de vendas, mas não possuem atualmente este tipo de modelo de formação recorrendo aos jogos informáticos, podendo posteriormente replicar. Devido à solução deste projeto

poder ser replicada, mas ao mesmo tempo ser pioneira em Portugal, considera-se média a rivalidade entre concorrentes diretos.

Forças Competitivas	Alta	Media	Baixa
Poder negocial dos clientes		X	
Poder negocial dos fornecedores			X
Ameaça de entrada de novos concorrentes	X		
Ameaça de produtos ou serviços substitutos	X		
Rivalidade entre os concorrentes existentes		X	

Figura 19: Forças competitivas de Porter relativamente à App “The Game of Sales”

Fonte: O Autor

9.2.4. Clientes

De acordo com o site www.racius.com, existem dezasseis empresas potenciais clientes com o CAE 11072 Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas, n.e. no distrito de Lisboa e Setúbal. No entanto, existem organizações que estão em liquidação, e sub-empresas dedicadas à exportação não serão consideradas, e o foco será nas seguintes treze empresas para o primeiro ano de atividade:

- Sumol Compal, S.A. NIF 500277486 - Carnaxide, Oeiras, Lisboa
- Coca-Cola European Partners Portugal, Unipessoal Lda. NIF 500658390 - São Simão, Setúbal, Setúbal.
- Orangina Schweppes Portugal, S.A. NIF 500119090 - Porto Salvo, Oeiras, Lisboa
- Diviril Indústria - Produção de Sumos e Refrigerantes S.A. NIF 505755114 - Cadafais, Alenquer, Lisboa
- Skin Shine, S.A. NIF 510816800 - Santo Estevão, Lisboa, Lisboa
- Juicygalaxy, Lda. NIF 514868970 - Ericeira, Mafra, Lisboa
- Dsp - Drink Solutions Portugal Unipessoal Lda. NIF 514014342 - Lumiar, Lisboa.
- Asteriscos e Reticências, S. A. NIF 513885820 - Sintra, Lisboa;
- Chainflavours – Lda. NIF 510622682 - Carnaxide, Oeiras, Lisboa;
- Bio Fermenté - Produtos Alimentares, Lda. NIF 509301630 - Alvalade, Lisboa;
- Dermacoconut Iberica Lda. NIF 509723292 - Palmela, Palmela, Setúbal;
- Serrassumo - Refrigerantes da Arrábida S.A. NIF 503072524 - Palmela, Setúbal;
- Freshness Diagonal Produtos Alimentares Lda. NIF 514406348 - Montijo, Setúbal.

A escolha do segmento da Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas, n.e, e apesar de ser o segmento mais pequeno dos três conforme verificável no Figura 20, baseia-se na experiência e conhecimentos técnicos do sector por parte do promotor do projecto, e que poderão auxiliar na promoção do serviço. No entanto, o segmento das empresas que comercializam vinho, poderá ser considerado numa próxima fase do projecto.

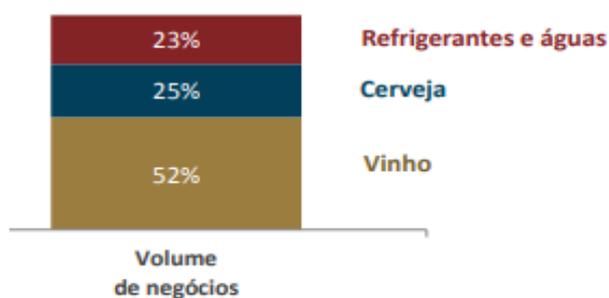


Figura 20: Análise das empresas da indústria das bebidas- Composição do setor por segmentos

Fonte: Banco de Portugal 2017

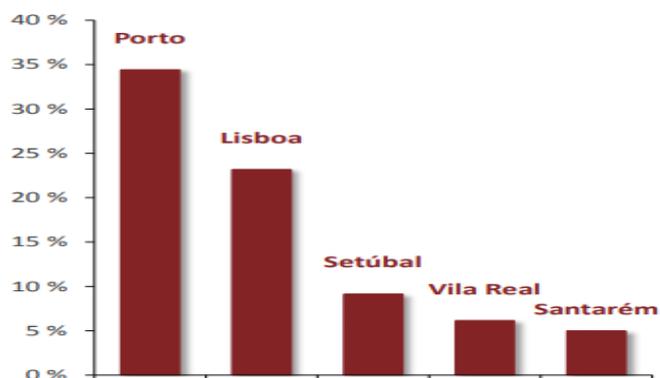


Figura 21: Análise das empresas da indústria das bebidas- Repartição do volume de negócios do sector

Fonte: Banco de Portugal 2017

Por motivos de proximidade geográfica, contactos privilegiados do promotor do projeto e potencial das duas empresas, e no primeiro ano de atividade e no primeiro semestre, o foco será no distrito de Lisboa e no de Setúbal, nomeadamente nas empresas Sumol Compal, S.A. e Coca-Cola European Partners Portugal, Unipessoal Lda.

No segundo semestre do primeiro ano, o foco será nas restantes onze empresas de Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas, n.e. do Distrito de Lisboa e Setúbal.

No segundo ano de atividade, o foco será nas empresas do Porto, que é o distrito com maior volume de negócios, como é possível verificar no Figura 21.

9.2.4.1. Comportamento de compra e consumo

A App “*The game of Sales*”, em relação ao tipo de comportamento de compra é complexa, de elevado envolvimento e risco, em que existem diferenças percecionadas entre as marcas. É também uma compra habitualmente pouco frequente, em que o produto adquirido é muito dispendioso e muito auto expressivo.

Para a App “*The game of Sales*” serão desenvolvidos de seguida e, de forma mais detalhada, os Intervenientes /papéis no processo de decisão de compra:

- Iniciador - É o que primeiro sugere ou pensa na possibilidade de adquirir o produto ou serviço.
 - Intervenientes: *Key Account* e Diretores Comerciais.
 - Dados Comprovativos:
 - P5: QGF - 86,7% dos inquiridos indica que as suas empresas recorrem a serviços externos de formação;
 - P11: QGF - 33% dos inquiridos considera importante a apresentação de uma proposta externa de formação para a decisão de formalizar e definir uma formação;
 - P8: QGF – 86,7% dos inquiridos indica que os responsáveis pelo reconhecimento e comunicação das necessidades de formação dos Profissionais de vendas a nível interno são os Diretores Comerciais.
- Influenciador- É o indivíduo cujas opiniões ou conselhos, influenciam a decisão de compra.
 - Intervenientes: *Key Account*, Diretores Comerciais, Diretores de Formação, Diretores de Recursos Humanos
 - Dados Comprovativos:

- P11: QGF - 33% dos inquiridos considera importante a apresentação de uma proposta externa de formação, para a decisão de formalizar e definir uma formação;
 - P04: QGF - 66,7% dos inquiridos indica que a abrangência do departamento de formação da empresa onde trabalha é geral a toda a empresa.
 - P07: QGF - 66,7% dos inquiridos indica que a empresa onde trabalha não tem departamento especializado em formação do departamento comercial.
 - P12: QGF - Os inquiridos indicaram que responsáveis principais pela decisão de formalizar e definir uma formação geral são os Diretores de Formação com 46,7%, os Diretores de Recursos Humanos com 40% e os Diretores Comerciais com 13,3% das preferências.
- Decisor - É quem faz de forma total ou parcial a decisão final.
 - Intervenientes: Diretores de Formação, Diretores de Recursos Humanos e Diretores Comerciais.
 - Dados Comprovativos:
 - P12: QGF – Segundo os inquiridos, os responsáveis principais pela decisão de formalizar e definir uma formação são os Diretores de Formação com 46,7%, os Diretores de Recursos humanos com 40% e os Diretores Comerciais com 13,3% das escolhas.
- Comprador - É quem efetua a compra.
 - Intervenientes: Diretores e Técnicos de Procurement (Compras).
 - Dados Comprovativos:
 - Não foi possível recolher dados concretos neste sentido, no entanto, na maioria das empresas quem compra e paga são os Diretores e Técnicos de Procurement (Compras). É importante ter contactos privilegiados com este interveniente (Ex: controlar os detalhes das condições de pagamento, crédito, entre outros), mas, no entanto, se a influência exercida for eficiente sobre os outros intervenientes, não deverá haver constrangimentos nesta fase.

- Utilizador- É quem consome ou usa o produto ou serviço comprado.
 - Intervenientes: Profissional de Vendas das empresas Clientes.
 - Dados Comprobativos:
 - QFV: P18 - Segundo os PDV inquiridos, um dos métodos inovadores considerados adequados para a sua formação são o *E-Learning* e *B-Learning* com 33,3% e os jogos informáticos com 16,7%;
 - QFV: P20 - 90% dos PDV inquiridos gostaria de ter mais formação acerca da sua Profissão/Função/Empresa;
 - QFV: P25 - 90% dos PDV inquiridos considera uma mais valia poder aprender no horário mais conveniente para si e para a sua agenda Profissional e Pessoal;
 - QFV: P32 - 73,3% dos PDV inquiridos gostaria de fazer formação pelos PC, PC, *Tablet*, *Smartphone*;
 - QFV: P24 - 76,7% dos PDV inquiridos considera uma mais valia poder aprender à distância;
 - QFV: P29- 63,3% dos PDV inquiridos gosta de jogar jogos.

Quanto ao processo de decisão de compra, este tem 5 fases distintas onde será exercida influência, de forma a facilitar o processo a favor da aquisição do “*The Game of Sales*”. Os fatores mais importantes a ter em consideração serão apresentados de seguida:

- Reconhecimento da necessidade - Fase em que o consumidor reconhece um problema ou necessidade dando assim início ao processo de decisão que pode ser despoletado por estímulos internos e externos:
 - Estímulos Externos: P11: QGF - 33% dos inquiridos considera importante a apresentação de Proposta externa de Formação como indicador para a decisão de formalizar e definir uma formação na empresa onde trabalha e 80% considera importante a Legislação acerca da formação;
 - Estímulos Internos: P11: QGF - Como indicador para a decisão de formalizar e definir uma formação na empresa onde trabalha, 53.3% dos inquiridos considera importante as Vendas abaixo do previsto, 60% o Aumento das reclamações, 80% a Avaliação do desempenho e

conhecimentos abaixo do previsto, e 60% a Informação dos questionários internos.

- É possível exercer influência nesta fase através do *Key Account* e da sua abordagem, podendo utilizar vários argumentos e benefícios acerca do serviço.
- Pesquisa de informação - Fase em que o consumidor procede à recolha de informação sobre produtos ou serviços que possam responder às necessidades identificadas.
 - P13: QGF – Segundo os inquiridos, os parâmetros de escolha utilizados na decisão de formalizar e definir uma formação são a Qualidade com 80%, a Confiança no Produto/Serviço/Empresa com 73,3%, a Funcionalidade e os Métodos e Conteúdos Inovadores com resultados iguais de 66,7% e o Preço com 60%.
 - Nesta fase o *Key Account* poderá também disponibilizar a informação adequada para exercer influência direta no processo, no entanto, serão desenvolvidos planos de comunicação que permitam ir ao encontro do consumidor através de fontes habitualmente consultadas, como os pessoais, profissionais e públicas onde serão utilizadas ferramentas como sites, redes sociais, diretórios, feiras do sector, relações públicas, entre outros, que serão abordados com mais detalhes na secção 14.4 deste projeto.
- Avaliação de alternativas - Fase em que o consumidor processa a informação recolhida para avaliar um conjunto de alternativas de escolha. Esta avaliação terá como base as motivações de compra e poderá considerar por exemplo: os benefícios, os atributos ou o preço dos produtos.
 - P13: QGF – Segundo os inquiridos, os parâmetros de escolha utilizados na decisão de formalizar e definir uma formação são a Qualidade com 80%, a Confiança no Produto/Serviço/Empresa com 73,3%, a Funcionalidade e os Métodos e Conteúdos Inovadores com 66,7% e o Preço com 60%.

- Nesta fase é importante que os atributos do posicionamento do “*The game of Sales*” estejam adequados às necessidades dos clientes e que sejam comunicados nos canais de comunicação adequados. O *Key Account* devera também ter contactos privilegiados e frequentes com este decisor, assim como estar bem formado e conhecedor dos atributos principais e vantagens face à concorrência, de forma a otimizar a comunicação dos benefícios da solução.
- Decisão de compra - Fase em que o consumidor confirma a sua decisão e a compra é efetuada.
 - P12: QGF - Os responsáveis principais pela decisão de formalizar e definir uma formação são os Diretores de Formação com 46,7%, os Diretores de Recursos Humanos com 40%, e os Diretores Comerciais com 13,3% das preferências.
 - Em relação a esta fase, é importante que o *Key Account* mantenha contactos privilegiados e frequentes com os Diretores de Formação, com os Diretores de Recursos Humanos e com os Diretores Comerciais, de forma a continuar a exercer influência, sendo que, a utilização de técnicas de comunicação como as promoções de vendas que fomentem as vantagens de compra imediata, será uma das soluções adequadas.
- Avaliação/comportamento pós compra - Fase em que o consumidor avalia o desempenho do produto, agindo de forma mais ou menos ativa conforme a sua satisfação ou insatisfação.
 - P15: QGF – 93,3% dos inquiridos indica que as suas empresas fazem avaliação à formação.
 - P16: QGF – Os parâmetros de avaliação mais utilizados são a avaliação dos conhecimentos com 73,3%, os resultados com 20% e os comportamentos com 13,3%.
 - Nesta fase, para além de ser fundamental ter um serviço de qualidade que vá de encontro às necessidades do utilizador e da empresa para que seja avaliado de forma positiva e recomendado a

outras empresas, será importante apresentar uma Estratégia de participação do utilizador para que o mesmo tenha sentimentos de pertença e condicione positivamente a sua avaliação.

10. Análise SWOT

Análise SWOT	
Fatores Internos	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Pioneira em Portugal.</p> <p>Modelo de formação inovador, de alta retenção de conhecimentos e motivante.</p> <p>Direcionada para Profissionais de Vendas.</p> <p>Adaptável a cada empresa.</p> <p>Muita experiência em Formação de PDV do promotor.</p> <p>Conteúdos desenvolvidos por promotor do projeto numa primeira fase e por Equipa pedagógica especializada numa segunda fase.</p> <p>Ausência de Barreiras Geográficas.</p> <p>Passível de ser desenvolvida em Português e Inglês.</p> <p>Possibilidade de fazer formação à distância e no horário mais conveniente para os PDV.</p> <p>Homogeneidade na formação.</p>	<p>Poucos Recursos Financeiros.</p> <p>Reduzidos conhecimentos do promotor na conceção da arquitetura de <i>Apps</i>.</p> <p>Sem Investidores no ano zero (procura ativa)</p> <p><i>App</i> recente e sem histórico no mercado.</p>
Fatores Externos	
Oportunidades	Ameaças
<p>Os concorrentes não utilizam os jogos informáticos para formação.</p> <p>Possibilidade de Crescimento a nível local e global sem grande investimento.</p>	<p>Barreira a entrada de concorrentes é baixa, há grande facilidade em copiar o modelo.</p> <p>Mercado muito competitivo (Formação e Formação de Vendedores).</p>

<p>Crescimento da utilização de jogos para formação.</p> <p>Crescimento do mercado para aplicações de Formação.</p> <p>Aumento do número de utilizadores das T.I.</p> <p>Aumento do número de utilizadores de Smartphones e Tablets.</p> <p>Possibilidade de Parcerias com Universidades, Empresas</p> <p>A maioria das empresas comerciais disponibiliza, <i>tablets, smartphones</i> e <i>laptops</i> aos seus PDV.</p> <p>Poupança das empresas em alguns custos de formação como deslocações, alojamentos, aluguer de salas, equipamentos.</p>	<p>Concorrência com experiência e poder económico.</p> <p>Clientes com conhecimentos e poder económico.</p> <p>Aversão à mudança por parte dos PDV com mais idade.</p>
--	--

Figura 22: Análise SWOT “The Game of Sales”

Fonte: O Autor

11. Análise interna

11.1. Empresa

O presente Plano de Marketing foi desenvolvido para o lançamento da App “*The Game of Sales*” para a Formação Contínua de Força de Vendas, utilizando jogos informáticos, para uma empresa a ser criada no futuro, motivo esse pelo qual não existe histórico da sua existência.

11.2. Recursos Humanos

No Ano 0, na fase de desenvolvimento, a estrutura será muito reduzida, onde o Promotor do Projeto irá desempenhar várias funções e terá uma parceria com uma empresa de *software*, a seleccionar, para a criação da App.

Ano 0

José Morgado	Empresa de Software (Parceiro / Outsourcing)
<ul style="list-style-type: none"> • CEO • Marketing Manager <ul style="list-style-type: none"> • Key Account • Responsavel Pedagogico • Apoio ao Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação, manutenção e desenvolvimento da App

Figura 23: Recursos Humanos para o Ano 0 para a empresa “The Game of Sales”

Fonte: O Autor

Ano 1

José Morgado	Key Account 1	Key Account 2	Empresa de Software(Parceiro / Outsourcing)	Empresa Contabilidade(Parceiro / Outsourcing)	Empresa de Tele Marketing(Parceiro / Outsourcing)
<ul style="list-style-type: none"> • CEO • Diretor Comercial • Marketing Manager • Responsavel Pedagogico 	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de Lisboa e Setubal 	<ul style="list-style-type: none"> • Zona do Lisboa e Setubal 	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção e desenvolvimento da App 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços de Contabilidade Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços de Apoio ao cliente • Marketing Directo

Figura 24: Recursos Humanos para o Ano 1 para a empresa “The Game of Sales”

Fonte: O Autor

Ano 2 e seguintes

José Morgado	Key Account 1 e 2	Key Account 3	Empresa de Software(Parceiro / Outsourcing)	Empresa Contabilidade(Parceiro / Outsourcing)	Empresa de Tele Marketing(Parceiro / Outsourcing)
<ul style="list-style-type: none"> • CEO • Diretor Comercial • Marketing Manager • Responsavel Pedagogico 	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de Lisboa e Setubal 	<ul style="list-style-type: none"> • Zona do Porto 	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção e desenvolvimento da App 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços de Contabilidade Organizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços de Apoio ao cliente • Marketing Directo

Figura 25: Recursos Humanos para o Ano 2 e seguintes para a empresa “The Game of Sales”

Fonte: O Autor

11.3. Recursos Financeiros

No Ano 0 os recursos são escassos, e não há histórico de vendas, pelo que a empresa irá recorrer a capital próprio para desenvolver e promover a *App*.

No Ano 1 o objetivo é recorrer a apoio governamental, crédito, microcrédito, investidores privados, por esta ordem.

11.4. Portfólio

A empresa tem como portfólio somente um serviço, a App “*The Game of Sales*” com três tipos de licenças disponíveis, da mais simples e com menos funcionalidades para a mais complexa com mais funcionalidade: a *Gold*, *Platinum* e a *Diamond*.



Características	Plano Ouro	Plano Platina	Plano Diamante
Plataforma	WINDOWS	Android, IOS	Todas
Acesso á nuvem	1GB	5GB	25GB
Acesso a programadores	Sim	Sim	Sim
Analytics	-	Sim	Sim
Extensão Social	-	Sim	Sim
Utilizadores	10	50	100

Figura 26: Portfólio “*The Game of Sales*”

Fonte: O Autor

12. Objetivos

12.1. Objetivos Gerais

O objetivo deste Plano de Marketing para o “*The Game of Sales*” é o de verificar qual a melhor forma de implementar um novo modelo de formação, destinado a Profissionais de Vendas, através de uma App com jogos informáticos.

Outro objetivo geral é implementar e testar em Empresas e Profissionais de Vendas do CAE 11072, Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas, n.e.. No caso de ter sucesso, numa segunda fase, o objetivo será o de implementar a todas as empresas que tenham PDV.

Numa fase mais avançada, o objetivo será disponibilizar gratuitamente a todos os utilizadores com Interesse na Área Comercial.

12.2. Objetivos Específicos

- Ano 0 - Desenvolver a App “*The Game of Sales*” e contactar e negociar com os parceiros estratégicos, até 31 de dezembro de 2018;
- Ano 1/ 1º Semestre - Implementar/Vender a App “*The Game of Sales*” à Sumol Compal, S.A e à Coca-Cola European Partners Portugal, Unipessoal Lda. até 30 de junho de 2019, assim como fazer parcerias estratégicas;
- Ano 1/ 2º Semestre - Implementar/Vender a App “*The Game of Sales*” às restantes empresas do CAE 11072, Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas, n.e., sediadas do distrito de Lisboa e Setúbal, até 31 de dezembro de 2019, assim como fazer parcerias estratégicas;
- Ano 2 - Implementar/Vender a App “*The Game of Sales*” a todas as empresas do CAE 11072, Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas, n.e., sediadas do distrito do Porto, até 31 de dezembro de 2020, assim como fazer parcerias estratégicas.

13. Estratégia

13.1. Visão

Pretende-se que a App “*The Game of Sales*” seja uma referência na formação de Profissionais de Vendas, tendo como características diferenciadoras, ser uma App em termos de formato e utilizar Jogos informáticos para dar Formação.

13.2. Missão

Disponibilizar às empresas um novo e mais motivante modelo de aprendizagem, que seja uma vantagem competitiva para aumentar a produtividade dos seus utilizadores e da Organização.

13.3. Valores

A App “The Game of Sales” seguirá uma orientação com base nos seguintes quatro valores fundamentais:

- Inovação tecnológica;
- Credibilidade;
- Qualidade do serviço;
- Sustentabilidade.

A inovação tecnológica será um dos valores presentes, até porque o objetivo é projetar um novo modelo de formação, através de uma *App*, dedicado a Profissionais de Vendas, utilizando métodos motivantes e de alta retenção de conhecimento, como os jogos informáticos, passível de ser utilizada no horário que for mais conveniente para o utilizador, e versátil e adaptável às necessidades das empresas.

A credibilidade será demonstrada através da utilização dos melhores conteúdos de formação para Profissionais de Vendas, validados por responsáveis pedagógicos e depois, por empresas parceiras como referência.

A qualidade do serviço é fundamental para a satisfação do cliente e, dessa forma, o serviço irá ser desenhado e comunicado de forma a adaptar-se às necessidades dos seus clientes e toda a equipa da *App* “*The Game of Sales*” estarão formados e preparados para dar resposta a todas as dúvidas, críticas, sugestões e necessidades dos clientes, assim como a Empresa parceira de Telemarketing, em *Outsourcing*.

No que diz respeito à sustentabilidade, este novo modelo de formação deve ser orientado para ser sustentável a médio e a longo prazo, permitindo obter lucro para os seus autores e distribuidores, assim como para as empresas que adquirirem o projeto. Estes últimos, devido à melhor formação dos seus PDV, aumentarão o volume de vendas, diminuirão os custos, entre outros.

13.4. Seleção das Estratégias

Tendo por base a Matriz de Ansoff, que permite identificar e definir oportunidades através de quatro estratégias e no âmbito da App “*The Game of Sales*”, a estratégia a seguir será a de Desenvolvimento de Produto. Esta estratégia consiste na introdução de um novo produto, num mercado existente, ou seja, no Mercado da Formação de PDV, onde será introduzido um produto/serviço inovador, através de novo modelo de formação, no formato de *app*, recorrendo a jogos informáticos.

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Figura 27: Estratégias de Porter para o “*The Game of Sales*”

Fonte: Porter 1980

Tendo em conta as estratégias genéricas de Porter, a App “*The Game of Sales*”, irá assentar a sua estratégia na diferenciação, apostando num serviço único que se distinga da sua concorrência, com a utilização de jogos informáticos na Formação. Serão também consideradas as seguintes duas alianças estratégicas consideradas por Porter:

- Alianças de produtos/serviços - Para o desenvolvimento do software, é possível recorrer a Empresas de Software externas, Gabinetes de T.I. de Empresas Parceiras, Universidades, e Empresas de Formação, que numa primeira fase será uma Empresa de Software externa, em regime de *Outsourcing*;
- Alianças Promocionais - Nas empresas parceiras onde será implementado o projeto, será um dos objetivos poder utilizar estas como caso de sucesso para o argumentário dos *Key Accounts*, assim como utilizar a organização cliente como referência para a comunicação do “*The Game of Sales*”. Será também uma possibilidade fazer parcerias ao nível de promoção conjunta para feiras e convenções do sector e nos canais de comunicação apropriados com alianças com as empresas clientes.

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	 Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Figura 28: Estratégias de Porter para o “*The Game of Sales*”

Fonte: Porter 1980

14. Segmentação, Mercado Alvo e Posicionamento

14.1. Segmentação

O segmento de mercado pretendido para a *App “The Game of Sales”* é o das Empresas do CAE 11072, Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas, n.e., que têm muitos PDV como colaboradores, e numa primeira fase, a Sumol Compal, S.A e a Coca-Cola European Partners Portugal, Unipessoal Lda..

14.2. Mercado Alvo

Para o *“The Game of Sales”* foram identificados os seguintes Critérios de Segmentação, para os utilizadores e decisores de compra:

Base Demográfica	Idade	Género	Ocupação
Utilizadores	18 aos 65 anos	Feminino e masculino	Profissionais de Vendas.
Decisores e/ou Compradores	18 aos 65 anos	Feminino e masculino	Diretores e Técnicos de RH, de Formação, e Comerciais.

Base Geográfica	País	Distrito (1º Ano)	Distrito (2º Ano)
Utilizadores e Decisores e/ou Compradores	Portugal	Lisboa Setúbal	Porto Lisboa Setúbal
Decisores e/ou Compradores	Portugal	Lisboa Setúbal	Porto Lisboa Setúbal

Base Psicográfica	Classe social	Personalidade	Estilo de vida
Utilizador	Classe média C2 Média baixa	Ambicioso e Sociável	Experimentalista Digital, ativo
Decisores e/ou Compradores	C Média alta C1 Classe Média	Autoritário	Experimentalista Digital, ativo

Base Comportamental	Ocasões de compra	Atributos/benefícios Procurados	Tipo de utilizador	Atitude face ao produto
Utilizador	N/A	N/A	N/A	N/A
Decisores e/ou Compradores	Especial	Qualidade, conveniência	Não Utilizador	Entusiasta

Figura 29: Mercado Alvo “The Game of Sales”

Fonte: O Autor

14.3. Posicionamento

O posicionamento pretendido para a App “The Game of Sales” está alinhado com os valores da empresa Promotora, descritos na secção 13.3 e assenta num posicionamento de duplo benefício, a Inovação Tecnológica e a Credibilidade. Será representado de seguida o Mapa Percetual de Posicionamento, ou seja, a representação gráfica da forma como se pretende que a marca seja projetada, na mente dos consumidores, face à concorrência.

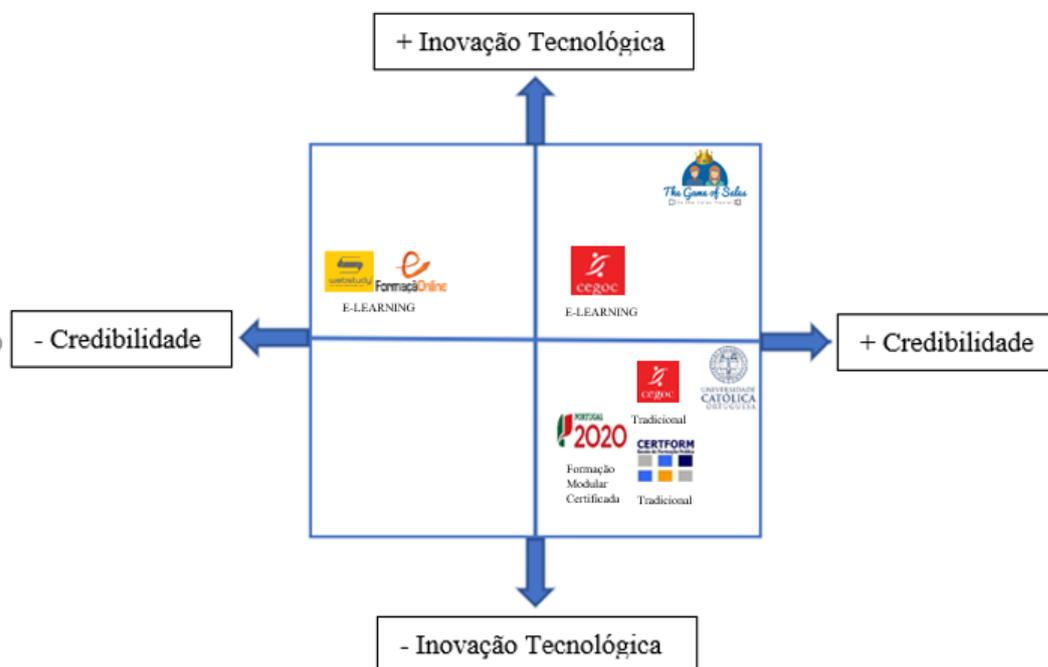


Figura 30: Mapa Percetual de Posicionamento da App “The Game of Sales” (Inovação Tecnológica/Credibilidade)

Fonte: O Autor

15. Marketing mix de Produtos e Serviços

15.1. Produto

- Nome da Marca: *The Game of Sales*

O nome da marca foi escolhido para fazer uma ligação entre Vendas e Jogos/ Desafios. O nome foi escolhido também por ter semelhanças à conhecida serie de TV, “*The Game of Trones*”.

- Slogan da Marca: “*Be the sales Master*”

Como os PDV são competitivos, o slogan foi escolhido de forma a fomentar essa competitividade para que os que tiverem melhor desempenho sejam reconhecidos e premiados como os “Mestres em Vendas”.

- O logotipo



Figura 31: Logotipo “*The Game of Sales*”

Fonte: 360imprimir

Para a elaboração do logotipo recorreu-se ao apoio de uma empresa especializada, a 360imprimir, que produz logotipos por um valor simbólico de 11,60 €.

Numa primeira fase indica-se *designs* e adjetivos que identifiquem a marca e a sua ponderação pretendida, onde foi utilizada mais ponderação no moderno, jovem, sofisticado e luxuoso. Depois seleciona-se as cores do logo, onde a escolha recaiu pelo azul que representa maturidade, serenidade, intelectualidade, paz e relaxamento, e também pelos neutros escuros que representam a distinção, profissionalismo, neutralidade e o luxo. De seguida facultou-se outros *inputs* como a necessidade de introduzir dois PDV de ambos os sexos para representar o utilizador do serviço, onde cada vez mais mulheres exercem a Profissão nomeadamente 40% de acordo com P1:

QFV. Também foi solicitado a introdução de um tablet e smartphone para representar o canal de entrega onde 96,7% dos inquiridos utiliza estes equipamentos (P26: QFV), e uma coroa pois dá a perceção de poder, autoridade, liderança, legitimidade, imortalidade e humildade.

- Classificação quanto à utilização do dado pelo cliente

Este produto/serviço está inserido na classe dos industriais, cujos clientes são indivíduos ou organizações, e que se destinam ao processo produtivo ou à utilização de uma empresa, de um negócio, que neste caso é a formação.

- Ciclo de Vida

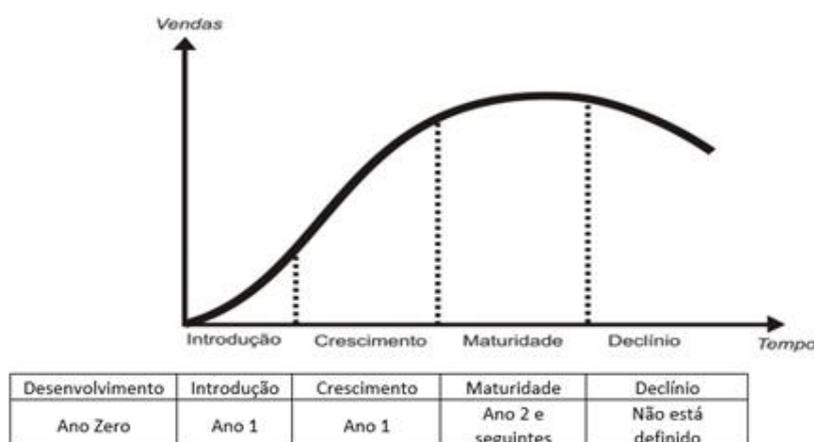


Figura 32: Ciclo de vida Previsto da “The Game of Sales”

Fonte: O Autor

Como é possível verificar no gráfico acima, quanto ao ciclo de vida, este produto/serviço encontra-se no estágio de desenvolvimento, correspondente ao Ano 0.

A fase de introdução será quando as primeiras duas empresas do CAE 11072, Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas, n.e., a Sumol Compal, S.A. e Coca-Cola European Partners Portugal, Unipessoal Lda. forem abordadas e decidirem pela utilização do recurso, o que corresponderá ao primeiro semestre do Ano 1.

A fase de crescimento terá início quando as outras empresas do CAE 11072, Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas, n.e., do Distrito de Setúbal

e Lisboa forem abordadas e decidirem pela utilização do recurso. que corresponde ao segundo semestre ao Ano 1.

A fase de maturidade será quando as empresas do CAE 11072, Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas, n.e., do Distrito do Porto forem abordadas e decidirem pela utilização do recurso, que corresponde ao segundo semestre ao Ano 2 e aos anos seguintes.

A fase de declínio não será possível projetar a curto prazo, mas tendo em conta a evolução do mercado e das tecnologias, prevêem-se alterações a todo o momento. Nesta fase será equacionada a distribuição gratuita a todos os utilizadores apaixonados pela área comercial.

- Níveis de Produto

Serão apresentados de seguida alguns dos serviços propostos para os diferentes níveis:

- No nível básico - O benefício ou serviço central do produto que é a expressão pura do produto e atende às necessidades básicas do consumidor.
 - App para formação de Força de Vendas
- Nível tangível - Além de atender às necessidades, agrega valor com as suas características, marca e embalagem.
- Irá ser criada uma embalagem física, denominada “*BOX The Game of Sales*” para tangibilizar e comunicar o serviço, contendo códigos, *QR Codes*, panfletos e outros brindes, que servirá também de *merchandising* e uma forma de comunicar com o cliente, e que estará disponível na Secção Evidência Física do Marketing Mix.
- Nível aumentado - Procura a diferenciação, completa a satisfação e reduz os riscos da compra pelo consumidor, como a garantia e devoluções, serviços associados, reparação, instalação, treino/formação e consultadoria, que algumas das características serão apresentadas de seguida:
 - Criação do site www.thegameofsales.com, Facebook, Instagram, Twitter, e outras redes sociais, com instruções e vários tutoriais, e

linha telefónica direta de apoio ao cliente e com apoio técnico informático (*Outsourcing*), comercial e de conteúdos;

- Atribuição de um *Key Account* a cada cliente para auxiliar no apoio ao cliente;
- Programas de formação a clientes;
- Contactos frequentes com os clientes;
- Personalizável com avatar e personagem adaptável a escolha do utilizador;
- Intransmissível com recurso a tecnologia biométrica e impressão digital;
- Possibilidade de submissão e download de documentos, fotos e vídeos;
- Garantia e pacotes de extensão de Garantia;
- Em português e inglês;
- Com competição individual e coletiva;
- Com lembretes das missões;
- Com missões pedagógicas de diferentes dificuldades e *layouts*;
- Com missões aleatórias para evitar a viciação;
- Com desafios semanais, mensais e anuais;
- Com atribuição de prémios;
- Com gala de entrega de prémios no final de cada período de objetivo, onde os melhores receberam prémios monetários e não monetários, assim como os melhores classificados poderão dar palestras;
- Com possibilidade dos PDV com melhor desempenho poderem participar na criação da ferramenta;
- Com outputs identificando as necessidades de formação e soluções.

- Gamas e Linhas de Produto:

Com vários tipos de licença:



Características	Plano Ouro	Plano Platina	Plano Diamante
Plataforma	WINDOWS	Android, IOS	Todas
Acesso á nuvem	1GB	5GB	25GB
Acesso a programadores	Sim	Sim	Sim
Analytics	-	Sim	Sim
Extensão Social	-	Sim	Sim
Utilizadores	10	50	100

Figura 33: Gamas e Linhas de Produto “The Game of Sales”

Fonte: O Autor

15.2. Preço

No que diz respeito à fixação do preço da *App* “*The Game of Sales*”, serão considerados os seguintes fatores.

Em primeiro lugar, deve ter-se em consideração o ciclo de vida do produto/ serviço e a sua fase de introdução, em que o preço deve ser elevado.

Depois deve ser considerado, na fixação de preço, o facto de ser uma inovação tecnológica, pioneira e ser a única com jogos informáticos, e nesse sentido deve ser um preço de desnatação, que é tendencialmente elevado.

Também deverá ser considerado o preço médio da formação em Portugal, que segundo o Relatório Anual de Formação Contínua, é em média de 244€ por formando, por 35 horas de formação, e dado tratar-se de uma inovação, o seu preço deve ser superior à média em Portugal.

A concorrência e os seus preços também devem ser considerados. A Formação Presencial é tendencialmente mais cara que a Formação online, onde existe também a formação modular certificada que é gratuita. Também a elevada ameaça de produtos/serviços substitutos e a forte possibilidade de ser replicado/imitado pela concorrência deverão ser fatores a ter em conta. O preço da formação “*The Game of Sales*” deve ter um valor intermédio em relação ao nível de preços da formação presencial, e um valor superior em relação à maioria da concorrência online.

Entidade Formativa	Preço formando/ Hora	Preço medio 35 Horas	Formato
Universidade Católica	66,6 €	2231 €	Presencial
Cegoc	56.42 €	1975 €	Presencial
Galileu	34,72 €	1215,27 €	Presencial
Cegoc	30 €	1050 €	Online
ATEC	22,85 €	799,75 €	Presencial
Certform	10 €	350 €	Presencial
<i>“The Game of Sales”</i>	8,54 €	299 €	Online c/ jogos Informáticos
Formação PT (media)	6,97 €	244€	Presencial
Espiralsoft	4,75 €	166 €	Presencial
Evolui	6 €	210 €	Online
Webstudy	5 €	175 €	Online
FormaçãoOnline	2, 37€	82,95 €	Online
Espiralsoft	2.35€	82, 25€	Online
Formação Modular Certificada	0 €	0 €	Presencial

Figura 34: Benchmarking de Preços e definição de Preço para a App *“The Game of Sales”*

Fonte: O Autor

Depois de analisados todos os fatores acima descritos, fixou-se o Preço Unitário para a App *“The Game of Sales”*, para cada Formação de 35 horas em 299 € para a fase

de introdução. Nas próximas fases o preço será revisto tendo em consideração as vendas e o respetivo lucro.

15.3. Distribuição

- Intensidade de distribuição

A distribuição a utilizar para a App “*The Game of Sales*” será a seletiva, onde irá ser limitada a disponibilidade do produto às empresas do CAE 11072 Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas, n.e., em que numa primeira fase (Ano 1, 1º Semestre), será distribuída à Sumol Compal, S.A. e à Coca-Cola European Partners Portugal, Unipessoal Lda.

Na segunda fase (Ano 1, 2º Semestre), será disponibilizada às restantes empresas do CAE 11072 do Distrito de Setúbal e Lisboa.

Na terceira fase (Ano 2), será distribuída às empresas do CAE 11072 do Distrito do Porto.

- Tipo de canais de distribuição

Canal indireto: 1 nível – Produtor – Distribuidor – Consumidor



Figura 35: Canais de Distribuição para a App “*The Game of Sales*”

Fonte: Autor

O produto/serviço será apresentado e comercializado por um *Key Account*, numa primeira fase e, nas seguintes, por vários *Key Accounts* junto das empresas do CAE 11072.

A ferramenta de Formação “*The Game of Sales*” será disponibilizada sob a forma de App nas Lojas *AppStore* da Apple e na Google Play para Android e Windows, de forma a que as empresas possam adquirir e aceder à solução em qualquer lugar.

15.4. Comunicação

No Ano 0, o do Desenvolvimento do Serviço e dos primeiros contactos, será feito um investimento significativo em comunicação. O foco principal será o desenvolvimento da *App* e dos seus conteúdos Pedagógicos, assim como a definição de um planeamento e a preparação, tendo em vista o ano do lançamento (Ano 1). Para o ano 1 e 2 o investimento será maior e serão utilizadas algumas das seguintes atividades de comunicação para os vários anos:

- **Ano 0**

- Materiais Educativos:
 - Criação do Site;
 - Criação do *Instagram*;
 - Criação do *Facebook*
 - Criação do *Twitter*;
 - Criação de Materiais de apoio aos *Key Accounts* (Apresentações, Vídeos, brochuras, cartões de visitas, “BOX The Game of Sales”).
- Comunicação pessoal:
 - Formação dos *Key Accounts*;
 - Definição do serviço de apoio ao cliente.
- Publicidade:
 - Criação de Displays para Eventos e Feiras.
- Relações públicas:
 - *Press Release*;
 - *Press Conference*;
 - Evento de Lançamento.
- Corporate Design:

Decoração de Viaturas dos Key Account.

- **Ano 1 e 2**

- Materiais Educativos:
 - Manutenção do Site;
 - Manutenção do *Instagram*;

- Manutenção do *Facebook*;
- Manutenção do *Twitter*.
- Comunicação pessoal:
 - Contactos e Vendas dos *Key Accounts*;
 - Formação dos *Key Accounts*;
 - Criação do Serviço de Apoio ao Cliente (*Outsourcing*).
- Publicidade:
 - *Direct Mail*;
 - Publicações em Jornais e Revistas da especialidade;
 - SEO (Search Engine Optimization- Otimização de sites);
 - Google AdWords.
- Promoções:
 - Descontos de fidelização (EX: Quantidade de módulos e de período de fidelização)
 - Amostras (EX: Licenças individuais- DEMOS)
- Relações públicas:
 - Gala de entrega de Prémios “The Game of Sales” (Semestral e Anual);
 - *Press Release*;
 - Participação em programas de TV e internet de referência das Tecnologias e Inovações;
 - Participação em Feiras (EX: Feira de formação do ISCTE).

15.5. Pessoas

Para produzir e consumir o serviço *App “The Game of Sales”* é necessária a interação direta e indireta de várias pessoas, desde clientes, fornecedores e colaboradores entre outros. Apresentam-se de seguida os intervenientes neste Processo para os vários anos projetados:

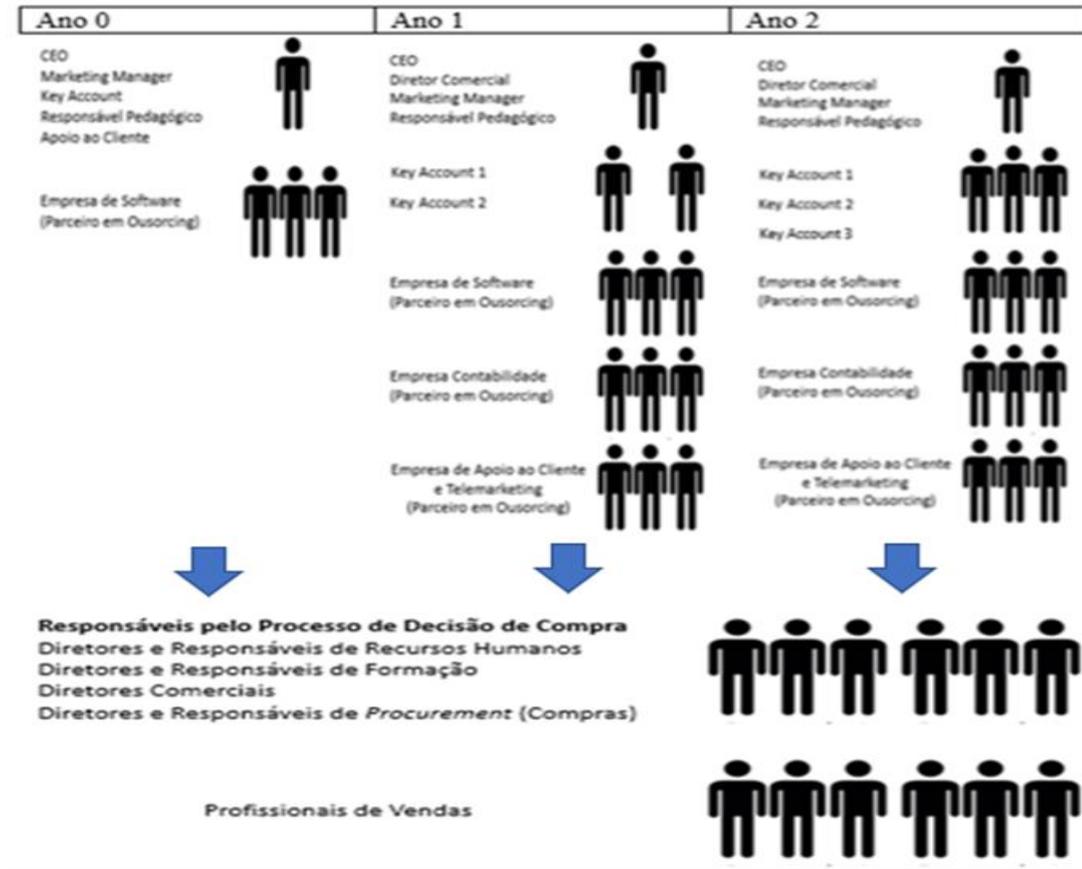


Figura 36: Pessoas envolvidas no Serviço “*The Game of Sales*”

Fonte: O Autor

15.6. Processos

O processo de criar e entregar os elementos do serviço “*The Game of Sales*” será definido da seguinte forma: a empresa de software (*Outsourcing*) e o responsável pedagógico criam a App, depois disponibilizam e distribuem online via *AppleStore*, *Google Play* e *Microsoft Store*. De seguida, os PDV das empresas que fizeram a aquisição

do serviço baixam a *App* através dos seus equipamentos como os PCs, Telemóveis e Tablets, e consomem o serviço utilizado na sua formação.

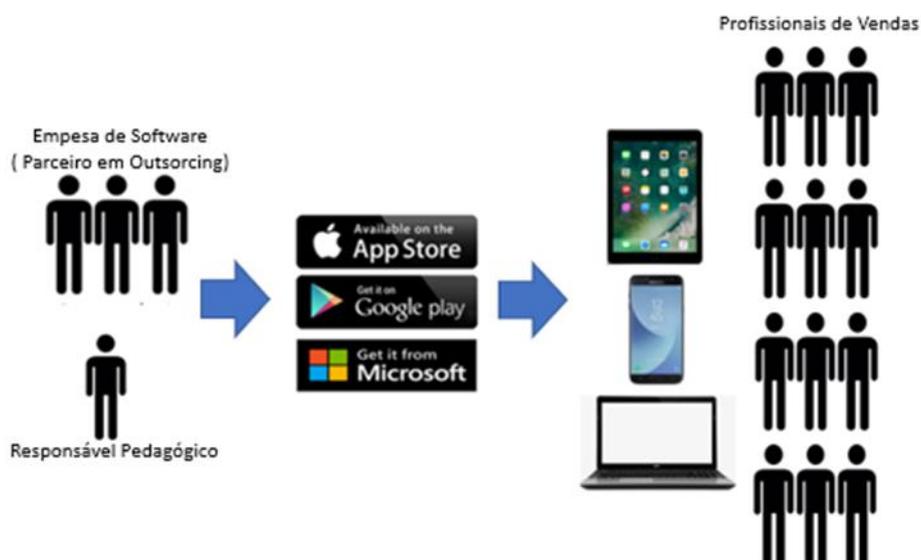


Figura 37: Processo de criação e entrega da App “The Game of Sales”

Fonte: O Autor

15.7. Evidência Física

A Evidência Física corresponde a instrumentos utilizados para a prestação dos serviços e que podem induzir um determinado nível de qualidade dos serviços. Estas evidências físicas também comunicam o posicionamento e valores da marca e é uma forma de tangibilizar o serviço. Todos os materiais serão construídos de forma uniforme, coerente, de aspeto profissional e com a temática de cariz tecnológico. Serão apresentados de seguida, alguns dos exemplos das evidências físicas para tangibilizar e comunicar o serviço “The Game of Sales”:

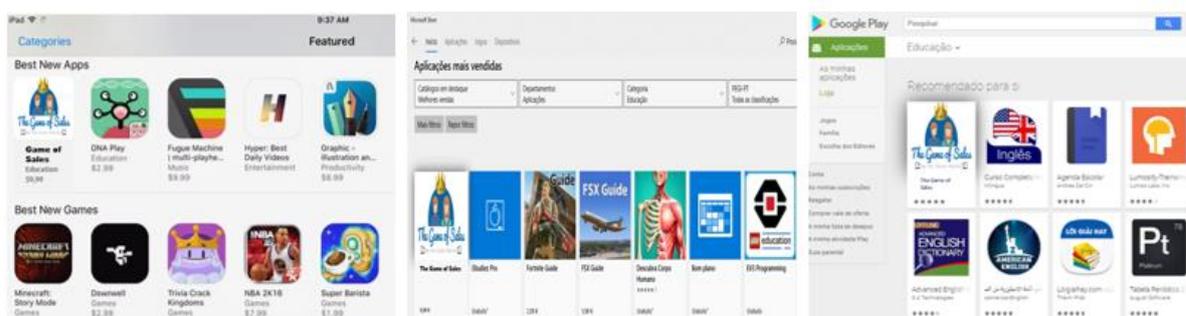


Figura 38: Formato da App “The Game of Sales” nos canais de distribuição

Fonte: O Autor



Figura 39: Formato da App “The Game of Sales” nos canais de distribuição

Fonte: O Autor

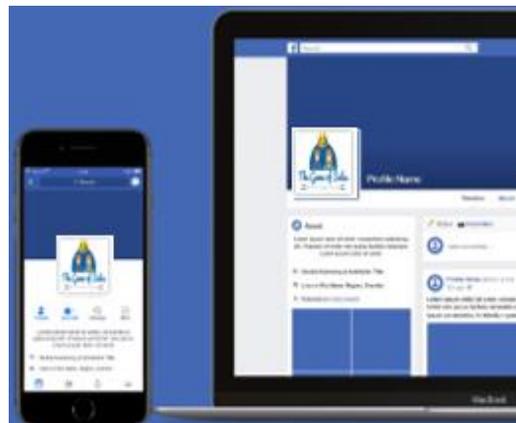


Figura 40: Evidência física- Perfil de Facebook “The Game of Sales”

Fonte: O Autor



Figura 41: Evidência física- Perfil de Instagram “The Game of Sales”

Fonte: O Autor



Figura 42: Evidência física- Perfil de Twitter “*The Game of Sales*”

Fonte: Autor



Figura 43: BOX “*The Game of Sales*”

Fonte: O Autor

16. Implementação

Ano 0 (2018)

ACTIVIDADES/MÊS	NOV	DEZ
Definição dos Parceiros de <i>Outsourcing</i> (Empresas de Software, Contabilidade, apoio ao Cliente)		
Recrutamento do Key Account		
Criação e Desenvolvimento da App “ <i>The Game of Sales</i> ”		
Criação do Site, <i>Instagram</i> , <i>Facebook</i> e <i>Twitter</i>		
Criação de Materiais de apoio aos <i>Key Accounts</i> (Apresentações, Vídeos, brochuras, cartões de visitas, BOX “ <i>The Game of Sales</i> ”)		
Formação dos <i>Key Accounts</i>		
Definição do serviço de apoio ao cliente		
Criação de <i>Displays</i> para Eventos e Feiras		
Decoração de Viaturas dos <i>Key Account</i>		
Criação da Empresa		

Figura 44: Implementação Ano 0

Fonte: O Autor

Ano 1

ACTIVIDADES/ MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Manutenção do Site, <i>Instagram</i> ; <i>Facebook</i> ; <i>Twitter</i>												
Contactos e Vendas dos <i>Key Accounts</i>												
Contratação do 3º <i>Key Account</i>												

Formação dos <i>Key Accounts</i>												
Criação do Serviço de Apoio ao Cliente (Outsourcing).												
Direct Mail												
SEO (Search Engine Optimization- Otimização de sites Google AdWords												
Promoção de Vendas												
<i>Press Release</i>												
Gala de entrega de Prémios “The Game of Sales” (Semestral e Anual)												
Participação em programas de TV e internet de referência das Tecnologias e Inovações												
Participação em Feiras												

Figura 45: Implementação Ano 1

Fonte: O Autor

ACTIVIDADES/ MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Manutenção do Site, Instagram; Facebook; Twitter												
Contactos e Vendas dos <i>Key Accounts</i>												
Formação dos <i>Key Accounts</i>												
Direct Mail												
SEO (Search Engine Optimization- Otimização de sites Google AdWords												
Promoção de Vendas												
<i>Press Release</i>												
Gala de entrega de Prémios “The Game of Sales” (Semestral e Anual);												
Participação em programas de TV e internet de referência das Tecnologias e Inovações												
Participação em Feiras												

Figura 46: Implementação Ano 2

Fonte: O Autor

17. Conclusões

17.1. Conclusão

Este trabalho descreve a forma como se definiu o Plano de Marketing para o lançamento da App “*The Game of Sales*” para Formação Contínua de Força de Vendas, utilizando como ferramenta os jogos informáticos.

O projeto serve não só como um suporte teórico, que contribui para o conhecimento da estrutura da ferramenta estratégica Plano de Marketing, como também como um suporte prático para a sua implementação.

Na revisão da literatura foram abordados diversos conceitos, entre eles, Marketing de Produtos e Serviços, Formação como um Serviço, Plano de Marketing; Sumário Executivo, Situação atual do Marketing, Análise SWOT, Objetivos de Marketing, Estratégias, Segmentação, Público alvo e Posicionamento, Programas de Ação do Marketing mix para produtos/serviços, Implementação, Força de Vendas e Formação e o *Gamming* como ferramenta de formação. Todos eles foram muito úteis para a elaboração desta tese, uma vez que se encontram alinhados com os objetivos da investigação e com os resultados dos questionários realizados.

Para recolher dados válidos que reforcem as estratégias e as táticas do Plano de Marketing, foram elaborados dois formatos de questionários. O primeiro direcionado aos PDV, onde os inquiridos foram maioritariamente profissionais do sector das empresas do mercado alvo, o CAE 11072 Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas. O segundo, tendo como público alvo os Decisores de Compra de Formação, ligados diretamente e indiretamente às Forças de Vendas, mas maioritariamente de outros sectores.

Concluiu-se, após análise dos resultados dos questionários, que quase a totalidade dos inquiridos considera a formação importante, que gostariam de ter mais formação, que consideram a formação à distância uma mais valia, e que consideram positivo poder aprender nos equipamentos da empresa, nos horários que forem mais convenientes, o que conseqüentemente se traduziria numa melhor produtividade, não só para os inquiridos como também para as empresas onde exercem as suas funções.

O estudo mostrou também um desconhecimento dos PDV acerca dos jogos como ferramenta de formação. Já os gestores das empresas inquiridas, apesar de terem conhecimento que os modelos de jogos são uma ferramenta de formação inovadora e de alta retenção de conhecimentos, não a utilizam nas suas organizações.

Algumas organizações já utilizam o ensino à distância como o *E-learning* e *B-learning* na formação, o que é uma tendência interessante e que o Autor acredita que é um pequeno passo rumo à utilização de jogos para formação.

O Processo de Decisão Compra deste tipo de serviços foi também inquirido, o que permitiu verificar quem são os intervenientes, como funciona o processo e como direcionar os esforços de Marketing para poder implementar a ferramenta com mais sucesso.

As barreiras à formação de PDV foram também consideradas e comprovadas, e constatou-se que os dados dos questionários estão alinhados com os dados da revisão bibliográfica, em que os constrangimentos mais importantes são: a falta de tempo, a dificuldade em medir o sucesso de um programa de formação, a não consideração da importância da formação; a falta de orçamento dos gestores, o tempo necessário para preparação, como torná-los interessantes e relevantes; a dificuldade em aferir as necessidades de formação dos PDV e, por fim, relacionar a formação com os objetivos da Empresa.

A elaboração da parte operacional do Marketing mix de serviços foi criada tendo em conta os dados recolhidos nos questionários e na revisão de literatura e é direcionada para o tipo de serviço em questão, o que se revelou bastante interessante tendo em conta a diferenciação entre Marketing de produtos e serviços e a Formação como um Serviço.

A Força de Vendas e a sua formação é um tema interessante e ao realizar esta tese houve um sentimento de realização na medida em que foi possível pôr em prática vários conhecimentos adquiridos através das experiências profissionais, pessoais e académicas, que auxiliaram, em muito, na criação do plano de Marketing da App *“The Game of Sales”*.

As conclusões do presente estudo indicam que a utilização desta ferramenta será uma mais valia, e é possível e de um novo método motivante e com taxa elevada de retenção de conhecimentos, assim como das consequentes vantagens da formação.

Este projeto irá ser utilizado para a sua implementação, conforme planeado. Independentemente do sucesso da sua implementação, existe uma vontade de desenvolver este tema de forma mais detalhada para um modelo de plano de negócio e/ou tese de doutoramento.

17.2. Limitações

Na realização deste trabalho existiram algumas limitações que condicionaram a sua elaboração, contudo não puseram em causa a qualidade do mesmo, tendo sido a mais revelante, o acesso a dados gratuitos sobre o mercado e sector, uma vez que a maioria dos dados disponíveis ou eram pagos, ou antigos, ou com pouca relevância para o estudo.

A obtenção de resposta aos Questionário da Gestão da Formação, foi igualmente um desafio, pois por motivos de confidencialidade, os inquiridos não se sentiram confortáveis ou não tinham autorização para responder, o que obrigou a um esforço ainda maior, na angariação de mais contactos de forma a obter uma amostra significativa e relevante para o estudo.

18. Referências Bibliográficas

18.1. Monografias e Periódicos Científicos

- Barata, G., Gama, S., Jorge, J., & Goncalves, D. 2013. Engaging engineering students with gamification. *5th International Conference on Games and Virtual Worlds for Serious Applications VS-GAMES*, 1–8.
- Cohen, W. 2006. *The marketing plan* (5th ed.). New Jersey: J. Wiley & Sons.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. 2011. From game design elements to gamefulness: Defining gamification. *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference on Envisioning Future Media Environments - MindTrek '11*, 9–11.
- Grönroos, C. 2000. *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. New York: John Wiley.
- Hannan, D. 2009. Online Training's Got Game. *EHS today*, 2.6: 45.
- Jobber, D. & Lancaster, G. 2006. *Selling and sales management* (8ª ed.). Prentice Hall.
- Justino, L., 2007. *Direção comercial*. Lidel, Edições Técnicas.
- Kapp, K. 2012. *The gamification of learning and instruction*. Pfeiffer. San Francisco.
- Kotler, P. et al.. 1999. *Principles of marketing*. Second European Edition. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Fox, K. 1994. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Editora Atlas.
- Kotler, P. 2000. *Administração de marketing* (10ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2003. *Princípio de marketing* (9ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. 2006. *Administração de marketing* (12ª ed.). São Paulo: Prentice Hall
- Kotler, P. e Keller, K. 2012. *Marketing management*. New Jersey: Person Education, Inc.
- Lambert, B. 2010. Barriers to Appropriate Sales Training. *Training & development*, 64, (6) 22.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, Joaquim V., Lévi, J., & Dionísio, P. 2004. *Mercator xxi - teórica e prática de marketing* (10ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. 2009. *Mercator xxi - teoria e prática do marketing* (12ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Lovelock, C. 1986. *Journal of marketing* (3rd ed.). 47.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. 2006. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados* (5ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Lovelock, C., & Wirtz, J. 2006. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados* (6ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. 2011. *Services marketing-people, technology, and strategy* (7th Ed.). Pearson Prentice Hall.
- Nunes, J., & Cavique, L. 2008. *Plano de marketing, estratégia em ação* (2.ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Porter, M. 1980. *On competitive strategy – techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, Nova Iorque.
- Sweeney, S., Rogers, T. Jr. 2002. Get interactive with e-sales training. *Medical marketing and media*, 37(11), 50-58.
- Tan, K., & Newman, E. 2013. The Evaluation of Sales Force Training in Retail Organizations: A Test of Kirkpatrick's Four-level Model. *International journal of management*, 30: 2.
- Wiebenga, S. 2005. Guidelines for Selecting, Using, and Evaluating Games in Corporate Training. *Performance improvement quarterly*, 18: 4.
- Westwood, J. 2006. *How to write a marketing plan*. London: Kogan Page.
- Westwood, J. 2013. *How to write a marketing plan*. London: Kogan Page

18.2. Websites

- <http://www.360imprimir.pt> Acedido em: 03/08/2018
- <http://www.aeportugal.pt/Inicio.asp?Pagina=/Aplicacoes/SectoresEmpresariais/Sector&Menu=MenuInfoEconomica&IDSector=42> Acedido em: 25/09/2018
- <https://www.atec.pt/formacao-e-consultoria/desenvolvimento-pessoal-e-organizacional/comercial/curso-lideranca-e-motivacao-de-vendedores.html> Acedido em: 10/09/2018
- https://www.bportugal.pt/sites/default/files/caraterizacao_da_industria_das_bebidas_em_portugal_final.pdf Acedido em: 25/09/2018
- <https://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/formacao-de-executivos/programas-inscricao-aberta/programa-de-especializacao-em-negociacao/preco> Acedido em: 10/09/2018
- <http://www.cne.pt/content/calendario> Acedido em: 07/01/2018
- https://www.dgaep.gov.pt/etab/tabelas/ine/CAE_REV_3.pdf Acedido em: 05/09/2018
- <http://www.dgeec.mec.pt/np4/dgeec> Acedido em: 07/01/2018
- <https://www.dgert.gov.pt/> Acedido em: 05/09/2018
- <https://www.educaedu.com.pt/curso-de-tecnicas-de-vendas-e-gestao-comercial-cursos-32437.html> Acedido em: 10/09/2018
- <https://www.espiralsoft.pt/index.php/cursotvnc/> Acedido em: 10/09/2018

https://www.evoluti.com/curso/tecnicas_vendas_negociacao_comercial Acedido em: 10/09/2018

<https://www.galileu.pt/curso/tecnicas-de-vendas/> Acedido em: 10/09/2018

<http://www.gee.gov.pt/?cr=33738&cpp=1> Acedido em: 17/03/2018

<http://www.gep.msess.gov.pt/estatistica/formacao/rafc2015pub.pdf> Acedido em: 02/02/2018

https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf Acedido em: 17/03/2018

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE Acedido em: 17/03/2018

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Economianet/PortugalIndicadoresEconomicos.pdf> Acedido em: 17/03/2018

<https://www.racius.com/refrigerantes-e-de-outras-bebidas-nao-alcoolicas/distrito-lisboa/> Acedido em: 05/09/2018

http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/et-monitor_pt Acedido em: 02/03/2018

<https://certform.pt/cursos/lista/12-cursos/131-curso-pratico-de-tecnico-de-vendas-e-negociacao-porto> Acedido em: 10/09/2018

<https://ec.europa.eu/eurostat> Acedido em: 17/03/2018

https://ec.europa.eu/home-affairs/news/eurobarometer-country-factsheets-attitudes-corruption_en Acedido em: 17/03/2018

<https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/75194475/201807301552/73439890/diploma/indice> Acedido em: 17/03/2018

<https://iefponline.iefp.pt/IEFP/pesquisas/detalheOfertasFormacao.do?idFormacao=178786> Acedido em: 10/09/2018

<https://webstudy.pt/areas-de-formacao/ciencias-empresariais/tecnicas-de-venda-e-gestao-comercial/> Acedido em: 10/09/2018

19. Anexos

Anexo 1- Questionário Formação de Vendedores (QFV) - Perguntas

Formação de Vendedores - Novos Métodos - ISCTE-IUL

A Formação de Força de Vendas constitui uma importante componente na Gestão das Organizações, e tem um grande impacto nos seus Colaboradores ao nível da sua motivação, conhecimentos, comportamentos e resultados.

É essencial desenvolver esforços de modo a entender como é que os novos métodos de Formação de Profissionais de Vendas podem ser utilizados de forma produtiva, e como serão capazes de agregar valor as empresas e aos seus colaboradores.

Desta forma, este estudo surge no âmbito de uma Tese de Mestrado em Marketing, lecionada no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

A sua colaboração será importante e irá envolver a resposta a um questionário, que tem uma duração estimada de 5 minutos, com respostas rápidas, sendo garantida a confidencialidade dos dados recolhidos.

Poderá negar a sua participação, interromper e/ou desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou necessidade de justificação.

Não existem quaisquer riscos físicos ou psicológicos associados à sua participação no presente estudo.

Ao participar, irá contribuir com dados úteis e importantes para o desenvolvimento de conhecimento científico.

Qualquer dúvida que pretenda que seja esclarecida, pode entrar em contacto comigo, através do e-mail ou telefone para :

José Morgado

josemorgadoiscte@gmail.com | jppmo1@iscte.pt

934903089

A sua opinião é muito importante.

Obrigado pela sua Colaboração

*Obrigatório

1 - Género *

Seleccione só uma resposta

- Feminino
- Masculino

2 - Idade *

Seleccione só uma resposta

- Entre 18 e 29 anos
- Entre 30 e 39 anos
- Entre 40 e 49 anos
- Entre 50 e 59 anos
- 60 ou mais anos

3- Formação *

Seleccione só uma resposta

1º Ciclo (4º Ano Concluído)

2º Ciclo (6º Ano Concluído)

3º Ciclo (9º Ano Concluído)

Ensino Secundário (12º Ano Concluído)

Ensino Superior (Licenciatura Concluída)

Ensino Superior (Pós Graduação Concluída)

Ensino Superior (Mestrado Concluído)

Ensino Superior (Doutoramento Concluído)

4 - Experiência como Profissional de Vendas *

Seleccione só uma resposta

Menos de 2 Anos

2 a 5 Anos

6 a 10 Anos

11 a 19 Anos

20 ou mais Anos

5 - Teve Formação de acolhimento e integração na Empresa onde está a trabalhar atualmente? *

Seleccione só uma resposta

- Sim
- Não

6 - Qual das temáticas aprendeu na Formação de Acolhimento e Integração na sua atual Empresa? *

Pode seleccionar varias respostas

- Produtos e Serviços da Empresa
- Objetivos e Políticas da Empresa

- Gestão de Tempo e Documentação
- Procedimentos e Técnicas de Vendas
- Concorrência e os seus produtos e serviços
- Gestão de Relacionamentos
- Outras
- NÃO TIVE FORMAÇÃO DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

7 - Teve alguma Formação Contínua no último ano na Empresa onde está a trabalhar atualmente? *

Seleccione só uma resposta

- Sim
- Não

8 - Qual das seguintes temáticas aprendeu na Formação Contínua na sua actual Empresa? *

Pode seleccionar varias respostas

- Produtos e Serviços da Empresa
- Objectivos e Políticas da Empresa
- Gestão de Tempo e Documentação
- Procedimentos e Técnicas de Vendas
- Concorrência e os seus produtos e serviços
- Gestão de Relacionamentos
- Outras
- NÃO TIVE FORMAÇÃO CONTINUA

9 - Teve alguma OUTRA Formação no último Ano na Empresa onde está a trabalhar atualmente? *

Seleccione só uma resposta

- Sim
- Não

10 - Quantas Formações teve no último ano na sua actual Empresa? *

Seleccione só uma resposta

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ou mais
- NÃO TIVE NENHUMA FORMAÇÃO NO ÚLTIMO ANO NA MINHA ACTUAL EMPRESA

11 - Quando foi a sua última Formação Comercial? *

Seleccione só uma resposta

- No último ano
- Há mais de 1 ano
- Há mais de 2 anos
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

12 - Já teve alguma Formação Comercial dada por uma Entidade Externa à sua Empresa? *

Seleccione só uma resposta

- Sim
- Não

13 - Considera que a Formação é importante para o desenvolvimento e sucesso do vendedor? *

Seleccione só uma resposta

- Sim
- Não
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

14 - Quantas horas mensais considera que devem ser destinadas à Formação? *

Seleccione só uma resposta

- 1 a 4 Horas Mensais
- 5 a 10 Horas Mensais
- 11 a 20 Horas Mensais
- 21 a 30 Horas Mensais
- NÃO DEVEM SER DESTINADAS NENHUMAS HORAS MENSIS PARA A FORMAÇÃO
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

15 - Quais das temáticas considera FUNDAMENTAIS numa Formação destinada a Profissionais de Vendas? *

Pode seleccionar varias respostas

- Produtos e Serviços da Empresa
- Objectivos e Políticas da Empresa
- Gestão de Tempo e Documentação
- Procedimentos e Técnicas de Vendas
- Concorrência e os seus produtos e serviços
- Gestão de Relacionamentos
- Outras
- NENHUMA DAS TEMÁTICAS ACIMA INDICADAS
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

16 - Qual é a temática que considera a MAIS importante numa Formação destinada a Profissionais de Vendas ? *

Selecione só uma resposta

- Produtos e Serviços da Empresa
- Objetivos e Políticas da Empresa
- Gestão de Tempo e Documentação
- Procedimentos e Técnicas de Vendas
- Concorrência e os seus produtos e serviços
- Gestão de Relacionamentos
- Outras
- NENHUMA DAS TEMÁTICAS ACIMA INDICADAS
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

17 - Quais destes métodos foram utilizados nas suas últimas Formações de Profissionais de Vendas? *

Pode seleccionar Varias Respostas

- Leitura de manuais de acolhimento da organização
- Aulas com apoio de audiovisuais (PowerPoint, slide show, flipchart, projetor, etc)
- E-learning e B-Learning
- Filmes
- Filmes
- Formação “no terreno” (Acompanhamento de colegas/chefias)
- Jogos Informáticos
- Outro
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

18 - Quais dos seguintes métodos considera os mais adequados para uma Formação de Profissionais de Vendas ? *

Pode seleccionar varias respostas

- Leitura de manuais de acolhimento da organização
- Aulas com apoio de audiovisuais (PowerPoint, slide show, flipchart, projetor, etc)
- E-learning e B-Learning (Formação à distância)
- Filmes
- Dramatização/teatro de vendas (Role Playing)
- Formação “no terreno” (Acompanhamento de colegas)
- Jogos Informáticos
- Outro
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

19 - Gosta de Aprender? *

Selecione só uma resposta

- Sim
- Não

20 - Gostaria de ter mais Formação acerca da sua Profissão/Função/Empresa *

Selecione só uma resposta

- Sim
- Não
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

21 - Se Gostaria de ter mais Formação acerca da sua Profissão/Função/Empresa, qual é o motivo porque não tem *

Pode seleccionar varias respostas

- A empresa não dá formação
- Falta de Tempo
- Formações Dispendiosas
- Não gosto de estar em sala de aula
- Deslocações dispendiosas
- Formações desmotivantes
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

22 - Já fez alguma Formação Online? *

Selecione só uma resposta

- Sim
- Não

23 - Já utilizou alguma aplicação Online para aprender algo *

Selecione só uma resposta

- Sim
- Não

24 - Considera uma mais valia poder aprender à distância *

Selecione só uma resposta

- Sim
- Não
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

25 - Considera uma mais valia poder aprender no horário que for mais conveniente para si e para a sua agenda Profissional/Pessoal *

Selecione só uma resposta

- Sim

- Não
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

26 - A Empresa onde trabalha disponibiliza Equipamento de Comunicação aos seus Profissionais de Vendas (PC, Tablet, Smartphone, telemóvel simples) *

Seleccione só uma resposta

- Sim
- Não

27 - Qual é o Equipamento de Comunicação que a Empresa onde trabalha disponibiliza *

Pode seleccionar varias respostas

- PC
- Smartphone
- Tablet
- Telemóvel simples (só chamadas)
- A empresa não disponibiliza equipamentos

28 - A Empresa onde trabalha disponibiliza Internet para esses mesmos equipamentos (PC, Tablet, Smartphone,etc) *

Seleccione só uma resposta

- Sim
- Não
- A empresa não disponibiliza equipamentos que seja necessário Internet

29 - Gosta de jogar jogos *

Seleccione só uma resposta

- Sim
- Não

30 - Jogou algum jogo numa destas plataformas (telemóvel, PCs, Tablet, playstation, xbox, nintendo, sega, game boy, amiga, spectrum, etc) ? *

Seleccione só uma resposta

- Sim
- Não

31 - No jogos que jogou e joga, qual é a sua preferência? *

Pode seleccionar varias respostas

- Jogar Online com outros utilizadores
- Jogar Online contra outros utilizadores
- Jogar Online com e contra outros utilizadores
- Jogar sozinho
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

32 - Gostaria de fazer formação pelo PC, Tablet, Smartphone? *

Seleccione só uma resposta

- Sim
- Não
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

Anexo 2- Questionário Gestão da Formação (QGF)- Perguntas

Gestão da Formação - Novos Métodos - ISCTE-IUL

A Formação de Força de Vendas constitui uma importante componente na Gestão das Organizações, e tem um grande impacto nos seus Colaboradores ao nível da sua motivação, conhecimentos, comportamentos e resultados.

É essencial desenvolver esforços de modo a entender como é que é feita a sua Gestão, e de que forma os novos métodos de Formação de Profissionais de Vendas podem ser utilizados de forma produtiva, e como serão capazes de agregar valor as empresas e aos seus colaboradores.

Desta forma, este estudo surge no âmbito de uma Tese de Mestrado em Marketing, lecionada no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

A sua colaboração será importante e irá envolver a resposta a um questionário, que tem uma duração estimada de menos de 5 minutos, com respostas rápidas, sendo garantida a confidencialidade dos dados recolhidos.

Poderá negar a sua participação, interromper e/ou desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou necessidade de justificação.

Não existem quaisquer riscos físicos ou psicológicos associados à sua participação no presente estudo.

Ao participar, irá contribuir com dados úteis e importantes para o desenvolvimento de conhecimento científico.

Qualquer dúvida que pretenda que seja esclarecida, pode entrar em contacto comigo, através do e-mail ou telefone para :

José Morgado

josemorgadoiscte@gmail.com | jppmo1@iscte.pt

934903089

A sua opinião é muito importante.

Obrigado pela sua Colaboração

*Obrigatório

1 - Qual é a sua função dentro da empresa ? *

Selecione só uma resposta

- Diretor/a de Recursos Humanos

- Técnico/a de Recursos Humanos
- Diretor/a de Formação
- Técnico/a de Formação
- Diretor/a Comercial
- Diretor/a de Procurement (Compras)
- Técnico/a de Procurement (Compras)
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

2 - Considera que a formação é importante para o desenvolvimento e sucesso dos colaboradores e da empresa? *

Selecione só uma resposta

- Sim
- Não
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

3 - A empresa onde trabalha tem algum departamento de formação ? *

Selecione só uma resposta

- SIM
- NÃO
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

4 - Qual é a abrangência do departamento de formação da empresa onde trabalha ? *

Selecione só uma resposta

- Geral a todas os sectores da empresa
- Tem departamentos especializados para cada sector da empresa
- A empresa onde trabalho não tem um departamento de formação
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

5 - A empresa onde trabalha recorre a serviços externos de formação para os seus colaboradores ? *

Selecione só uma resposta

- Sim
- Não

6 - A empresa onde trabalha tem departamento comercial ? *

Selecione só uma resposta

- Sim
- Não

7 - A empresa onde trabalha tem algum departamento especializado em formação do departamento comercial ? *

Selecione só uma resposta

- Sim
- Não

8 - Na empresa onde trabalha, quem são os responsáveis principais pelo reconhecimento e comunicação das necessidades de formação dos colaboradores a nível interno ? *

Pode seleccionar varias respostas

- Diretor/a de Recursos Humanos
- Técnico/a de Recursos Humanos
- Diretor/a de Formação
- Técnico/a de Formação
- Diretor/a Comercial
- Diretor/a de Procurement (Compras)
- Técnico/a de Procurement (Compras)
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

9 - Na empresa onde trabalha, quem são os responsáveis pelo reconhecimento e comunicação das necessidades de formação dos **PROFISSIONAIS DE VENDAS** a nível interno ? *

Pode seleccionar varias respostas

- Diretor/a Recursos Humanos
- Técnico/a Recursos Humanos
- Diretor/a de Formação
- Técnico/a de Formação
- Diretor/a Comercial
- Diretor/a de Procurement (Compras)
- Técnico/a de Procurement (Compras)
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

10 - Na empresa onde trabalha existe algum canal/método de comunicação para informar acerca das necessidades de formação dos seus colaboradores ? *

Selecione só uma resposta

- Sim
- Não
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

11 - Quais dos seguinte indicadores considera importantes para a decisão de formalizar e definir uma formação na empresa onde trabalha ? *

Pode seleccionar varias respostas

- Vendas abaixo do previsto
- Aumento das Reclamações
- Avaliação de desempenho e conhecimentos abaixo do previsto
- informação de questionários internos
- Informação de formulários internos de sugestões
- Legislação acerca da formação
- Apresentação de proposta externa de formação
- Gestão de Carreira
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

12 - Na empresa onde trabalha, quem é o responsável principal pela decisão de formalizar e definir uma formação ? *

Selecione só uma resposta

- Diretor/a Recursos Humanos
- Técnico/a Recursos Humanos
- Diretor/a de Formação
- Técnico/a de Formação
- Diretor/a Comercial
- Diretor/a ou Técnico de Compras
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

13 - Na empresa onde trabalha, quais são os parâmetros de escolha utilizados na decisão de formalizar e definir uma formação ? *

Pode seleccionar varias respostas

- Preço
- Qualidade
- Funcionalidade
- Confiança no Produto/Serviço/Empresa
- Rotina
- Métodos e Conteúdos Inovadores
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

14 - Quais destes métodos costumam ser utilizados nas formações dos colaboradores da empresa onde trabalha *

Pode seleccionar varias respostas

- Leitura de manuais de acolhimento da organização
- Aulas com apoio de audiovisuais (PowerPoint, slide show, flipchart, projetor, etc)
- E-learning e B-Learning
- Filmes
- Dramatização/teatro de vendas (Role Playing)
- Formação “no terreno” (Acompanhamento de colegas/chefias)
- Jogos Informáticos
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

15 - A empresa onde trabalha faz avaliações da formação após a formação *

Selecione só uma resposta

- Sim
- Não
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

16 - No caso da empresa onde trabalha fazer avaliações da formação, quais são os parâmetros de avaliação mais utilizados ? *

Pode seleccionar varias respostas

- Reações
- Conhecimentos
- Comportamentos
- Resultados
- Custos
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

17 - Seria uma mais valia se os Colaboradores da empresa onde trabalha tivessem mais formação acerca da sua profissão/função/empresa ? *

Selecione só uma resposta

- Sim
- Não
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

18 - Se considera que seria uma mais valia que os colaboradores da sua empresa tivessem mais formação acerca da sua profissão/função/empresa, quais são os motivos porque não tem ? *

Pode seleccionar varias respostas

- Os Colaboradores da empresa onde trabalho têm formação suficiente e adequada
- A empresa não está focada na formação
- A informação da formação não costuma ser transmitida consistentemente com os objetivos da empresa
- O Tempo despendido para a gestão de uma formação é muito elevado
- O Investimento monetário para uma formação é muito elevado
- Os colaboradores não gostam de estar em sala de aula
- Os colaboradores estão muito ocupados no exercício da sua função
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

19 - Considera uma mais valia os colaboradores da empresa onde trabalha poderem aprender à distância ? *

Selecione só uma resposta

- Sim
- Não
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

20 - Considera uma mais valia os colaboradores da empresa onde trabalha poderem aprender no horário que for mais conveniente para a sua agenda Profissional e Pessoal *

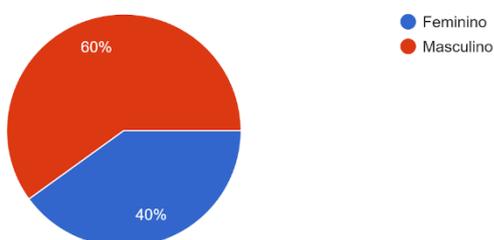
Selecione só uma resposta

- Sim
- Não
- NÃO SABE/NÃO RESPONDE /NÃO TEM OPINIÃO SOBRE O TEMA

Anexo 3- Respostas Questionário Formação de Vendedores (QFV)

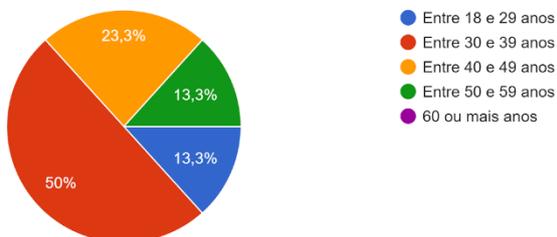
1 - Género

30 respostas



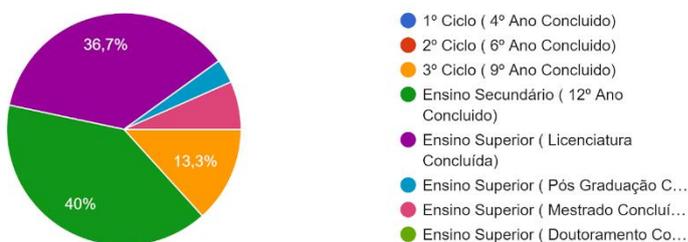
2 - Idade

30 respostas



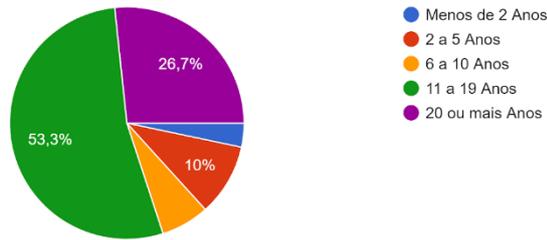
3- Formação

30 respostas



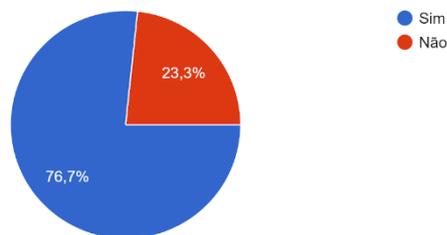
4 - Experiência como Profissional de Vendas

30 respostas



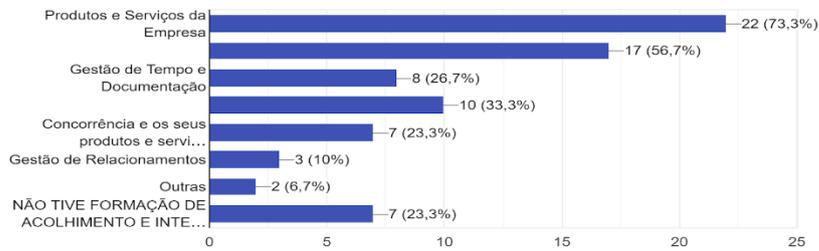
5 - Teve Formação de acolhimento e integração na Empresa onde está a trabalhar atualmente?

30 respostas



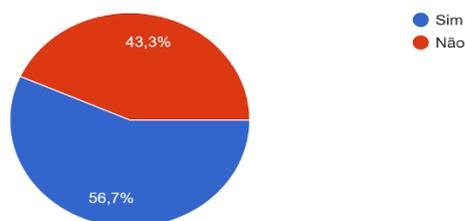
6 - Qual das temáticas aprendeu na Formação de Acolhimento e Integração na sua atual Empresa?

30 respostas



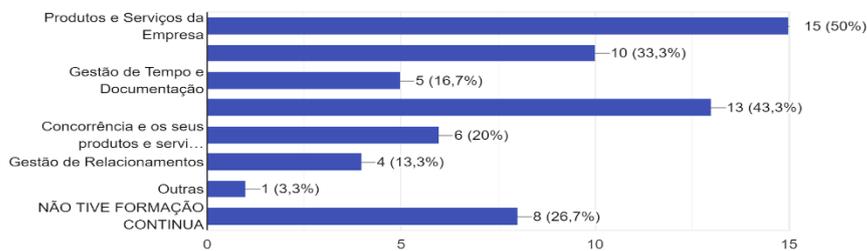
7 - Teve alguma Formação Contínua no último ano na Empresa onde está a trabalhar actualmente?

30 respostas



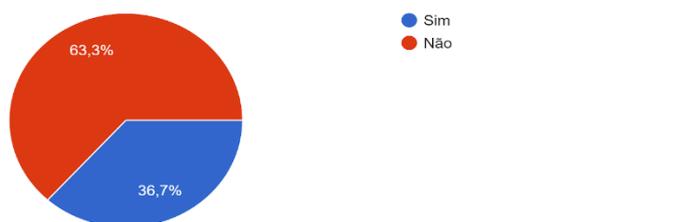
8 - Qual das seguintes temáticas aprendeu na Formação Continua na sua atual Empresa?

30 respostas



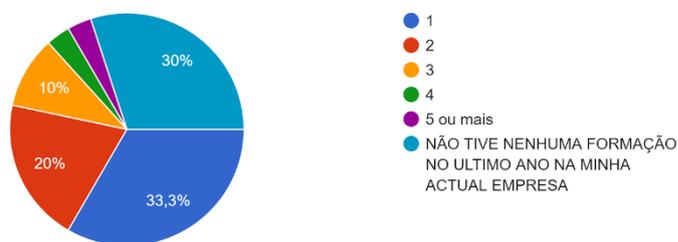
9 - Teve alguma OUTRA Formação no último Ano na Empresa onde está a trabalhar actualmente?

30 respostas



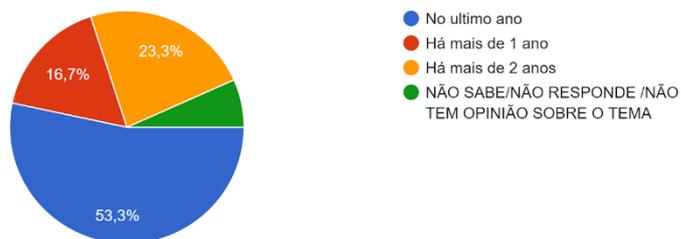
10 - Quantas Formações teve no último ano na sua atual Empresa?

30 respostas



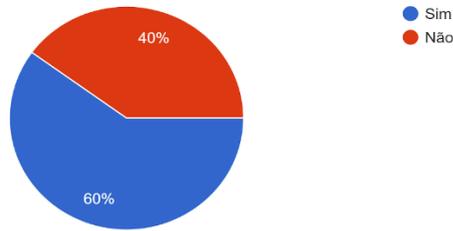
11 - Quando foi a sua última Formação Comercial

30 respostas



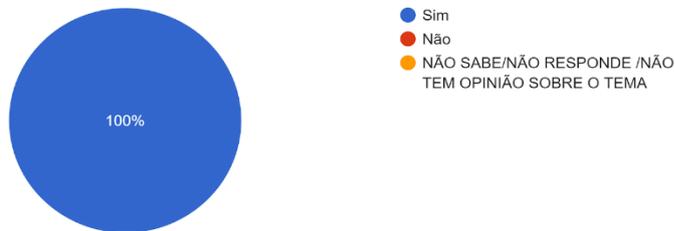
12 - Já teve alguma Formação Comercial dada por uma Entidade Externa à sua Empresa

30 respostas



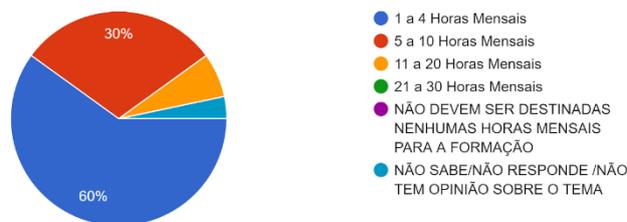
13 - Considera que a Formação é importante para o desenvolvimento e sucesso do vendedor?

30 respostas



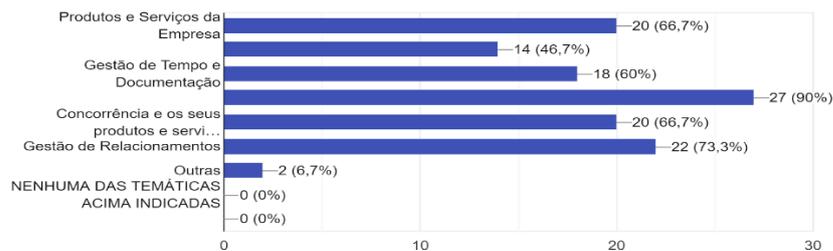
14 - Quantas horas mensais considera que devem ser destinadas à Formação

30 respostas



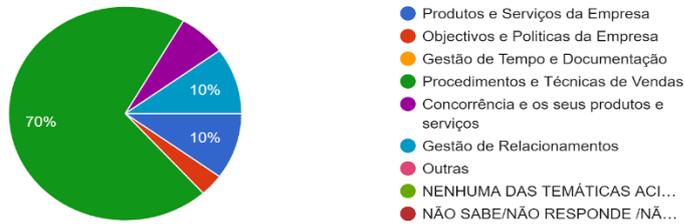
15 - Quais das temáticas considera FUNDAMENTAIS numa Formação destinada a Profissionais de Vendas ?

30 respostas



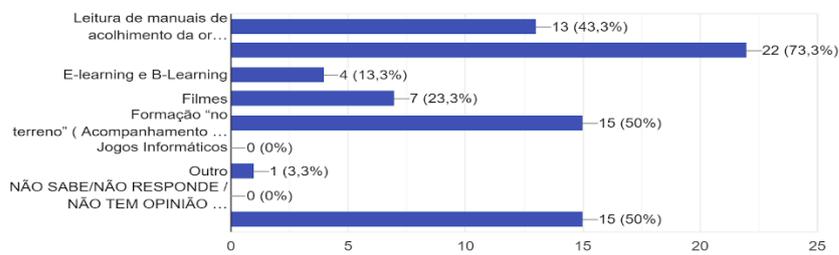
16 - Qual é a temática que considera a MAIS importante numa Formação destinada a Profissionais de Vendas ?

30 respostas



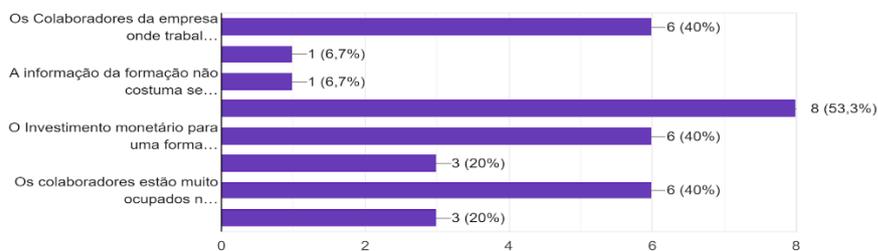
17 - Quais destes métodos foram utilizados nas suas últimas Formações de Profissionais de Vendas?

30 respostas



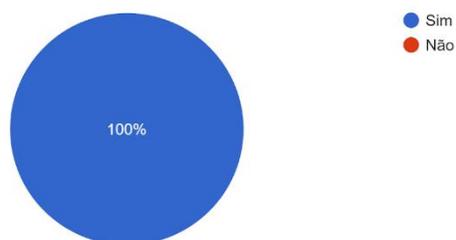
18 - Se considera que seria uma mais valia que os colaboradores da sua empresa tivessem mais formação acer...ais são os motivos porque não tem ?

15 respostas



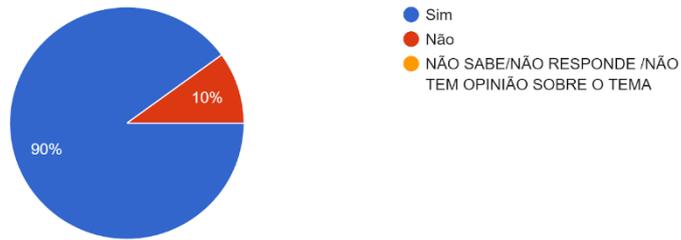
19 - Gosta de Aprender?

30 respostas



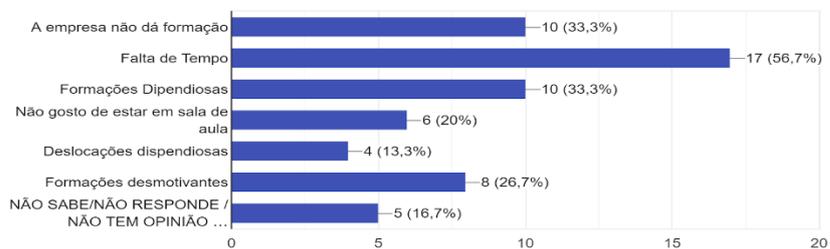
20 - Gostaria ter mais Formação acerca da sua Profissão/Função/Empresa

30 respostas



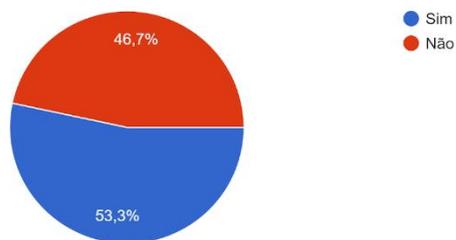
21 - Se Gostaria de ter mais Formação acerca da sua Profissão/Função/Empresa, qual é o motivo porque não tem

30 respostas



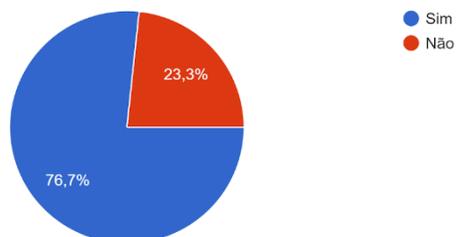
22 - Já fez alguma Formação Online?

30 respostas



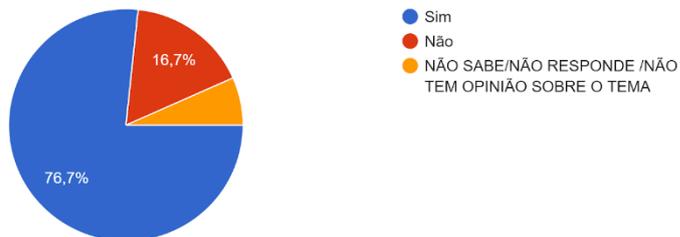
23 - Já utilizou alguma aplicação Online para aprender algo

30 respostas



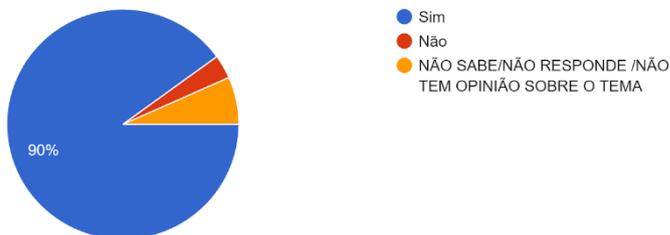
24 - Considera uma mais valia poder aprender à distância

30 respostas



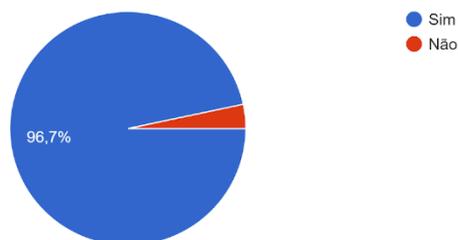
25 - Considera uma mais valia poder aprender no horário que for mais conveniente para si e para a sua agenda Profissional e Pessoal

30 respostas



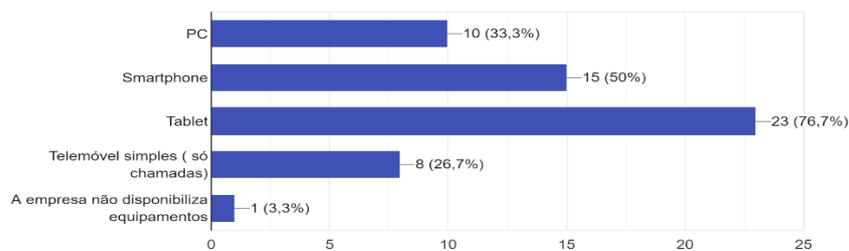
26 - A Empresa onde trabalha disponibiliza Equipamento de Comunicação aos seus Profissionais de Vendas (PC, Tablet, Smartphone, telemóvel simples)

30 respostas



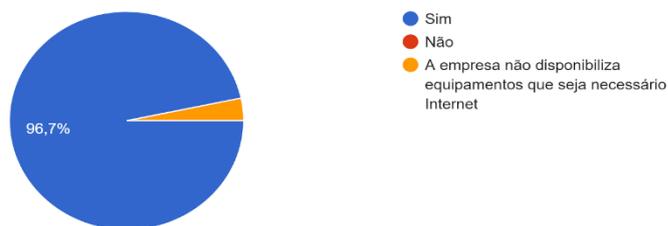
27 - Qual é o Equipamento de Comunicação que a Empresa onde trabalha disponibiliza

30 respostas



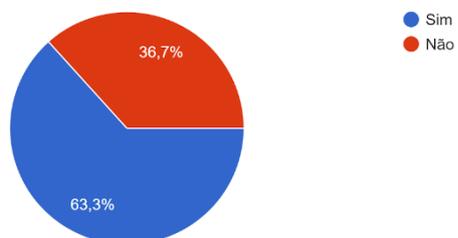
28 - A Empresa onde trabalha disponibiliza Internet para esses mesmos equipamentos (PC, Tablet, Smartphone,etc)

30 respostas



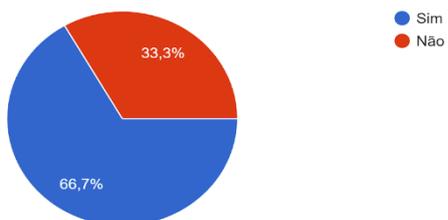
29 - Gosta de jogar jogos

30 respostas



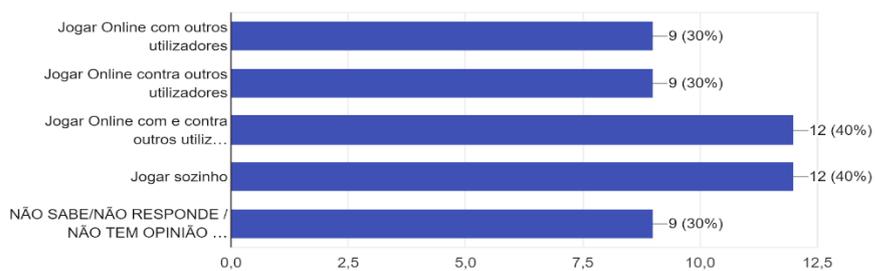
30 - Jogou algum jogo numa destas plataformas (telemóvel, Pc, Tablet, playstation, xbox, nintendo, sega, game boy, amiga, spectrum, etc) ?

30 respostas



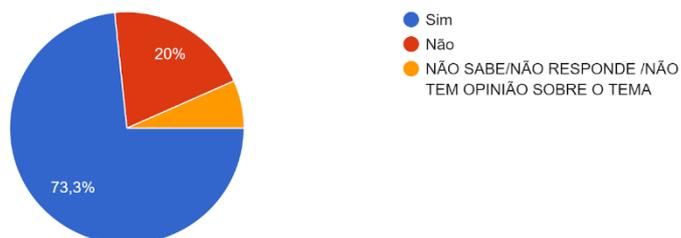
31 - No jogos que jogou e joga, qual é a sua preferência?

30 respostas



32 - Gostaria de fazer formação pelo PC, Tablet, Smartphone?

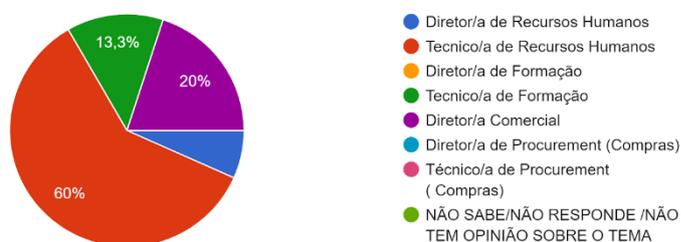
30 respostas



Anexo 4 - Respostas Questionário Gestão da Formação (QGF)

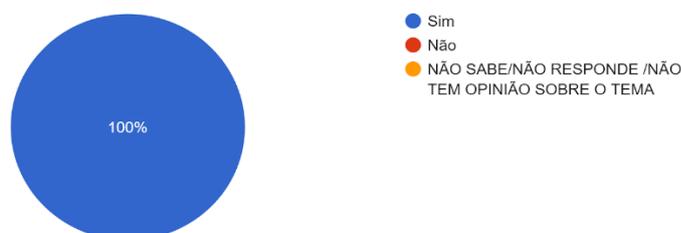
1 - Qual é a sua função dentro da empresa ?

15 respostas



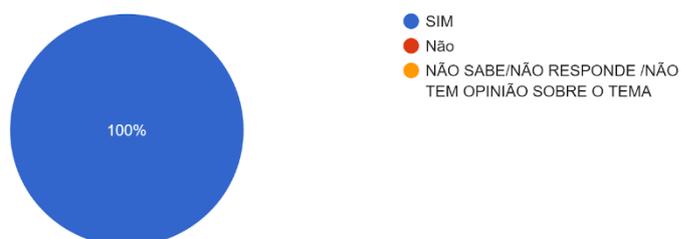
2 - Considera que a formação é importante para o desenvolvimento e sucesso dos colaboradores e da empresa?

15 respostas



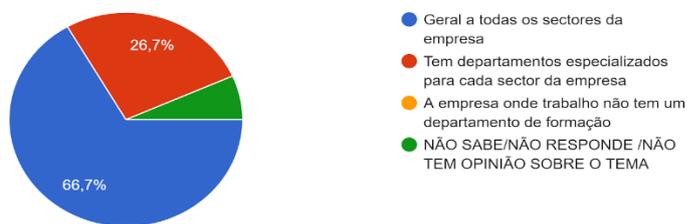
3 - A empresa onde trabalha tem algum departamento de formação ?

15 respostas



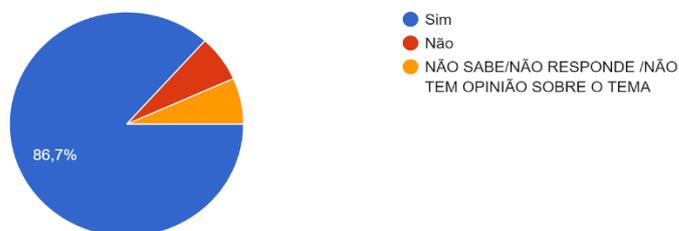
4 - Qual é a abrangência do departamento de formação da empresa onde trabalha ?

15 respostas



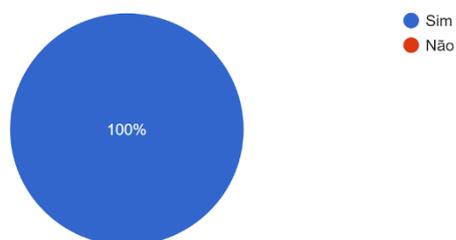
5 - A empresa onde trabalha recorre a serviços externos de formação para os seus colaboradores ?

15 respostas



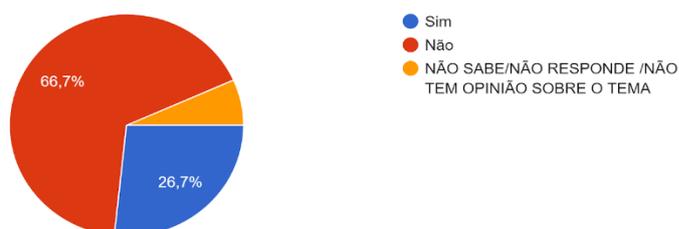
6 - A empresa onde trabalha tem departamento comercial ?

15 respostas



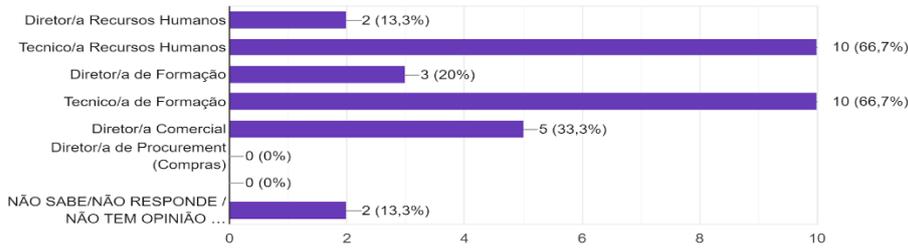
7 - A empresa onde trabalha tem algum departamento especializado em formação do departamento comercial ?

15 respostas



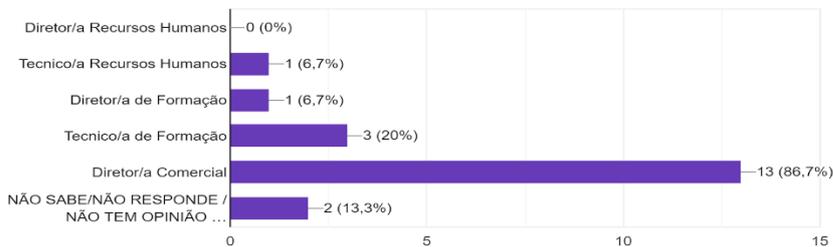
8 - Na empresa onde trabalha, quem são os responsáveis principais pelo reconhecimento e comunicação das nec... dos colaboradores a nível interno ?

15 respostas



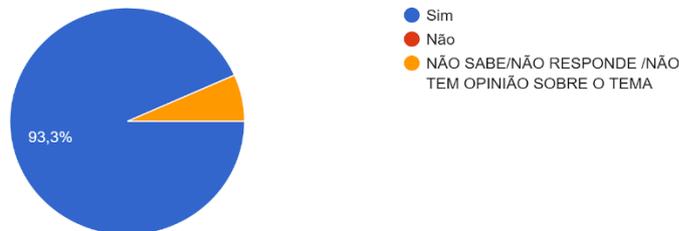
9 - Na empresa onde trabalha, quem são os responsáveis pelo reconhecimento e comunicação das ne...SIONAIS DE VENDAS a nível interno ?

15 respostas



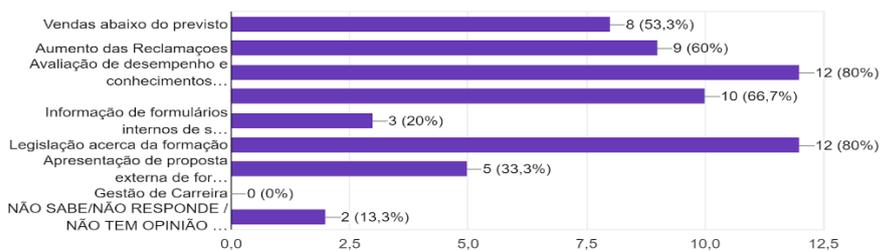
10 - Na empresa onde trabalha existe algum canal/método de comunicação para informar acerca da...e formação dos seus colaboradores ?

15 respostas



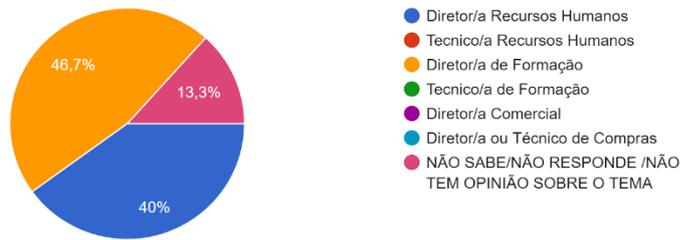
11 - Quais dos seguinte indicadores considera importantes para a decisão de formalizar e definir uma formação na empresa onde trabalha ?

15 respostas



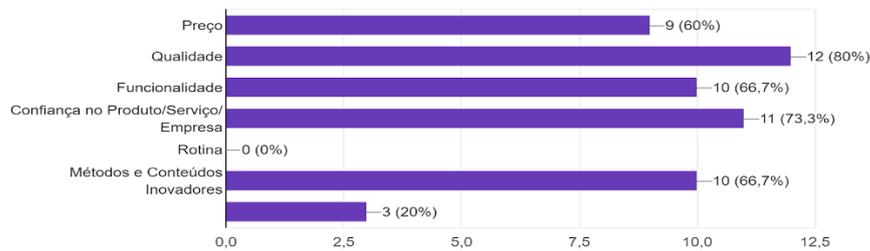
12 - Na empresa onde trabalha, quem é o responsável principal pela decisão de formalizar e definir uma formação ?

15 respostas



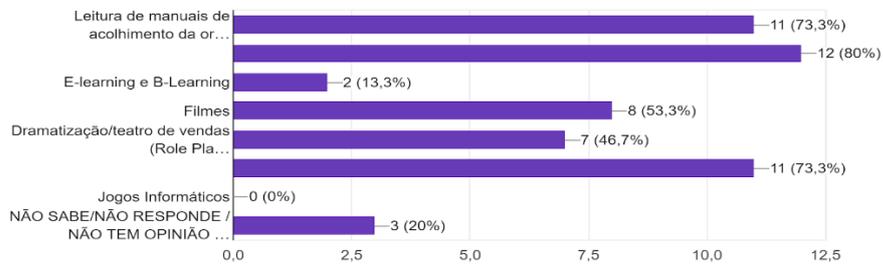
13 - Na empresa onde trabalha, quais são os parâmetros de escolha utilizados na decisão de formalizar e definir uma formação ?

15 respostas



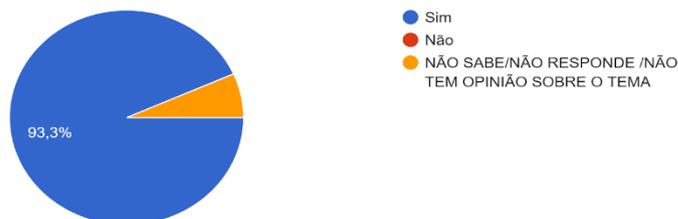
14 - Quais destes métodos costumam ser utilizados nas formações dos colaboradores da empresa onde trabalha

15 respostas



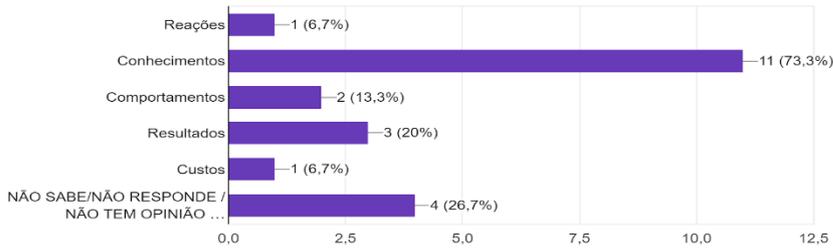
15 - A empresa onde trabalha faz avaliações da formação após a formação

15 respostas



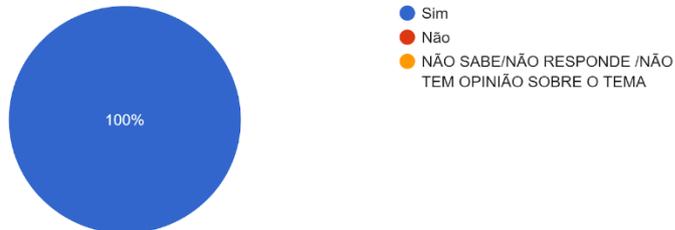
16 - No caso da empresa onde trabalha fazer avaliações da formação, quais são os parâmetros de avaliação mais utilizados ?

15 respostas



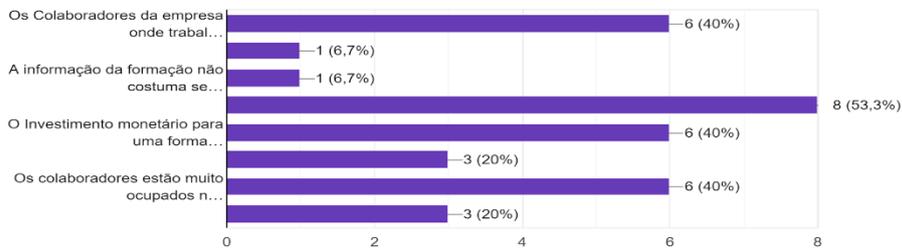
17 - Seria uma mais valia se os Colaboradores da empresa onde trabalha tivessem mais formação acerca da sua profissão/função/empresa ?

15 respostas



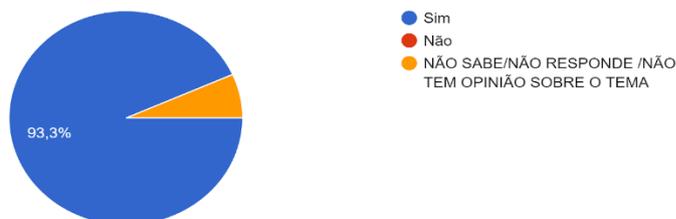
18 - Se considera que seria uma mais valia que os colaboradores da sua empresa tivessem mais formação acerca...ais são os motivos porque não tem ?

15 respostas



19 - Considera uma mais valia os colaboradores da empresa onde trabalha poderem aprender à distância ?

15 respostas



20 - Considera uma mais valia os colaboradores da empresa onde trabalha poderem aprender no horário que for m... a sua agenda Profissional e Pessoal
15 respostas

