



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O plano de formação e treino da equipa comercial da Matrizauto de Sintra

Tânia Filipa Correia da Cruz

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Prof. Doutor Vítor Santos, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE
Business School, Departamento de Marketing, Operações e
Gestão Geral

Julho, 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**O plano de formação e treino da equipa comercial da
Matrizauto de Sintra**

Tânia Filipa Correia da Cruz

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Prof. Doutor Vítor Santos, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE
Business School, Departamento de Marketing, Operações e
Gestão Geral

Julho, 2024

Agradecimentos

A conclusão deste trabalho representa para mim a concretização de um desafio e que deixa um marco importante na minha vida pessoal e profissional, mas não teria sido possível sem a ajuda e o contributo de algumas pessoas que aqui quero deixar um profundo agradecimento.

Em primeiro, gostaria de expressar o meu enorme agradecimento ao Professor Dr. Vítor Santos pela sua orientação marcada pelo rigor, pela exigência, mas acima de tudo pela sua paciência e pela dedicação sempre presentes durante estes meses.

Um especial agradecimento à empresa Matrizauto pelo apoio e colaboração que teve comigo desde o início.

Gostaria de expressar a minha gratidão ao ISCTE enquanto Instituição de Ensino, pela experiência académica única que me proporcionou no contacto com as mais diversas pessoas, desde Professores até aos meus colegas de curso, na partilha de conhecimentos e experiências, e novas amizades que levarei com certeza para a vida: a Diana, a Patrícia, a Teresa, a Francisca e o Bruno.

Quero agradecer profundamente à minha família e amigos que tantas vezes sentiram a minha ausência e me apoiaram desde o início, encorajando-me a não desistir e acreditando sempre no meu valor. O meu profundo e maior agradecimento é para o meu companheiro Henrique, que me apoia sempre em todas as minhas decisões com muita dedicação, força e muita energia positiva. Agradeço à minha filha Mercedes por ter marcado de forma tão especial este percurso com a sua chegada!

Resumo

Com os crescentes avanços tecnológicos a que temos assistido nos últimos anos, surgem as necessidades constantes de tornar as pessoas mais capacitadas e atualizadas para o mercado de trabalho global cada vez mais competitivo e evoluído. Em resposta, existe por parte das empresas um maior investimento na área da formação para que possam acompanhar a rápida evolução, acrescentando benefícios tanto a empresas como aos seus colaboradores.

Aplicando esta ideia para o caso específico de uma empresa portuguesa do setor automóvel, foi desenvolvido um plano de formação para os gestores e equipa comercial com o objetivo de desenvolver técnicas de formação e competências que se traduzam em obter os resultados desejados e principais *KPIs* do negócio.

Como metodologia é apresentada uma revisão de literatura sobre a área de formação e é realizado um estudo interno com o objetivo de diagnosticar o ponto de situação das competências inerentes à atividade dos gestores comerciais. Conclui-se através da análise dos dados que existe uma grande necessidade de intervenção ao nível de formação em diversas áreas. Finalmente, é formalizada uma proposta concreta para a implementação deste plano de formação com base nas necessidades identificadas.

Palavras-Chave: plano de formação; equipa comercial; vendas.

Classificação JEL: M12; M53.

Abstract

In recent years, the world has witnessed several technologic breakthroughs that require a constant effort from the working force to be up to date with relevant skills in a fast paced and competitive global market. As such, training has become one of the most concerned investments within a company's structure as it gives several benefits for both enterprises and workers. Applying this idea to a portuguese company within the automotive business, a training program is proposed for managers and sales teams with the main purpose of developing techniques and skills that grow the business main KPIs.

Methodology is given by a brief literature review on the subject, a sectorial summary, and it's developed an internal study of the main pain points of the sales teams. The data gathered in the survey reveals clear handicaps in several areas regarding the lack of appropriate training. Finally, it's proposed a specific training program to address those needs.

KEYWORDS: Training program; sales teams; sales.

JEL CLASSIFICATION: M12; M53.

Índice

Agradecimentos	I
Resumo	i
Abstract	iii
Índice.....	v
Índice de Quadros	vii
Índice de figuras	ix
Capítulo 1 – Introdução.....	1
Capítulo 2 - Revisão de literatura.....	3
2.1. Principais conceitos da formação.....	3
2.2. As principais fases do ciclo formativo	4
2.3. Formação nas empresas.....	6
2.4. Benefícios da formação e treino	7
2.5. Principais problemáticas na implementação dos planos de formação	9
Capítulo 3 – Metodologia.....	11
3.1. Dados.....	11
3.2. Estudo Interno.....	11
3.2.1. Objetivos do estudo	11
3.2.2. Amostra	12
3.2.3 Questionário.....	12
Capítulo 4 - Diagnóstico Situacional	13
4.1. Análise Externa.....	13
4.1.1 Análise PESTAL	13
4.1.2. O setor automóvel em Portugal	15
4.1.3. Concorrência	18
4.1.4. Os clientes	20
4.2. Análise Interna	21
4.2.1. Caracterização da empresa	21
4.2.2. Análise da problemática	22
4.2.4. Análise <i>VRIO</i>	26

4.2.5 Análise de Dados	30
4.3. Matriz SWOT	37
Capítulo 5 – Proposta e Plano de implementação	38
5.1. Apresentação e caracterização da proposta	38
5.2. O Plano de Formação e Treino	41
5.3. Cronograma e Orçamento.....	43
5.4. Controlo	43
Capítulo 6 – Conclusões e limitações	46
Referências bibliográficas	48
Anexos.....	52
Anexo A – Questionário aplicado e as respetivas respostas	52

Índice de Quadros

QUADRO 2.1: FASES E BENEFÍCIOS DA FORMAÇÃO	8
QUADRO 4.1: PRINCIPAIS EMPRESAS CONCORRENTES DA MATRIZAUTO SINTRA	19
QUADRO 4.2: AS ÁREAS FUNCIONAIS DA MATRIZAUTO DE SINTRA	22
QUADRO 4.3: O PLANO DE INTEGRAÇÃO DOS VENDEDORES DA MATRIZAUTO	23
QUADRO 4.5: MATRIZ SWOT	37
QUADRO 4.4: ANÁLISE VRIO	28
QUADRO 5.1: PLANO DE FORMAÇÃO E TREINO PARA 2025	42
QUADRO 5.2: CRONOGRAMA ANUAL DO PLANO DE FORMAÇÃO	43

Índice de figuras

FIGURA 4.1.: ÍNDICE DE CONFIANÇA DOS CONSUMIDORES.....	14
FIGURA 4.2: A EVOLUÇÃO DO VALOR DO MERCADO AUTOMÓVEL, 2010-2023.....	16
FIGURA 4.3.: EVOLUÇÃO DAS VENDAS DE VEÍCULOS LIGEIROS DE PASSAGEIROS NOVOS (UNIDADES), 2010-2023	17
FIGURA 4.4: NÚMERO DE VEÍCULOS LIGEIROS DE PASSAGEIROS IMPORTADOS 2019-2023.....	18
FIGURA 4.5: O TEMPO DE EXPERIÊNCIA NO SECTOR AUTOMÓVEL.....	30
FIGURA 4.6: RESPOSTAS À PERGUNTA “SINTO-ME CONFORTÁVEL EM DEBATER PRODUTOS E SERVIÇOS DO MEU STOCK VERSUS DA CONCORRÊNCIA.”	31
FIGURA 4.7: RESPOSTAS À PERGUNTA “QUANDO SENTE UM MAIOR DESAFIO EM DEFENDER A SUA PROPOSTA, A QUE FONTE DE INFORMAÇÃO/AJUDA RECORRE?”	31
FIGURA 4.8: RESPOSTAS À PERGUNTA “QUÃO CONFORTÁVEL SE SENTE EM EXPLANAR AOS CLIENTES AS DIFERENÇAS ENTRE AS MODALIDADES DE FINANCIAMENTO AUTOMÓVEL, LEASING PARA PARTICULARES, LEASING PARA EMPRESAS, ALD COM VALOR RESIDUAL, ALD SEM VALOR RESIDUAL?”	32
FIGURA 4.9: RESPOSTAS À PERGUNTA “QUANDO SENTE DIFICULDADES NA GESTÃO DOS SEUS PROCESSOS E ORGANIZAÇÃO DIÁRIA A QUE FONTE DE INFORMAÇÃO/AJUDA RECORRE?”	33
FIGURA 4.10: RESPOSTAS À PERGUNTA “QUAL O NÚMERO DE CONTACTOS DE FOLLOW-UP DIÁRIOS QUE EFETUA AOS CLIENTES DE LEADS, CRM E NOVAS VISITAS?”	34
FIGURA 4.11: RESPOSTAS À PERGUNTA “QUÃO IMPORTANTE CONSIDERA A INTERAÇÃO DO CRM COMO UMA AÇÃO DIÁRIA IMPRESCINDÍVEL E QUE APORTA VALOR PARA O DESEMPENHO DA SUA PRINCIPAL FUNÇÃO?”	34
FIGURA 4.12: RESPOSTAS À PERGUNTA “SINTO-ME CONFORTÁVEL EM DAR RESPOSTA AUTÓNOMA, POR ESCRITO, À ENTIDADE COMPETENTE (ASAE) DE UMA RECLAMAÇÃO/EXPOSIÇÃO DE UM CLIENTE EM LIVRO DE RECLAMAÇÕES (FÍSICO OU DIGITAL)?”	35
FIGURA 4.13: RESPOSTAS À PERGUNTA: “QUAL O FORMATO DE FORMAÇÃO E TREINO QUE CONSIDERA SER MAIS EFICIENTE?” ...	36

Capítulo 1 – Introdução

Atualmente, cada vez mais o tema da formação nas empresas é considerado um elemento fundamental e crucial no contexto empresarial como uma ferramenta estratégica e vital para o seu sucesso e a sua sustentabilidade. A formação profissional vai permitir que as empresas possam responder aos desafios de adaptação à mudança e para isso é essencial que as necessidades dos colaboradores estejam alinhadas com a estratégia da empresa, assim, a formação assume um papel crucial no desenvolvimento das empresas, que através da qualificação dos seus colaboradores, de maneira contínua e sistemática, vai promover a melhoria de competências profissionais através da aquisição de mais conhecimentos, sendo considerado como um fator chave para a melhoria contínua da qualidade do serviço prestado.

A elaboração deste trabalho e apresentação de uma proposta de resolução da problemática da empresa, teve por base a minha observação profunda acerca do desempenho diário da minha função enquanto responsável de vendas e como tal reflete uma preocupação pessoal o desenvolvimento contínuo dos gestores comerciais e das equipas de vendas que têm um papel crítico no desenvolvimento da estratégia de negócio da empresa, responsáveis pelas vendas e pela gestão da relação com os clientes. A crescente competitividade do mercado e a rápida evolução tecnológica exige uma adaptação capaz de dar resposta positiva aquilo que são os desafios do setor automóvel. Este tema é assim considerado relevante pela necessidade sentida diariamente em apresentar uma solução àquilo que considerei ser a problemática da empresa, que se centrava no tema da formação ou a ausência dela. Com base no diagnóstico das necessidades, com o objetivo geral de diagnosticar o ponto de situação das competências comerciais inerentes à atividade dos gestores comerciais, é possível no presente trabalho apresentar uma proposta para a implementação do plano de formação para 2025. Esta proposta inclui uma análise detalhada às lacunas identificadas e às áreas de formação abrangentes.

A metodologia adotada neste trabalho é composta por métodos de pesquisa documental e quantitativa. A primeira fase da metodologia exigiu uma revisão extensa da literatura existente que permitiu uma compreensão mais profunda sobre os aspetos teóricos relacionados com este tema. A fase de pesquisa quantitativa, através da aplicação de um inquérito por questionário, teve por base a recolha de dados sólidos que permitiu responder aos objetivos propostos.

Este trabalho encontra-se organizado por 8 capítulos. Seguido deste primeiro onde é feita uma breve introdução, segue-se o capítulo 2, destinado a uma componente teórica que fundamenta o tema deste trabalho. No capítulo 3 apresenta-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste projeto, baseada em pesquisa documental e recolha de dados. No capítulo seguinte, são feitas as

análises ao mercado e à empresa e segue-se o capítulo 5, que é destinado à demonstração e análise dos dados do estudo realizado, onde no capítulo seguinte é apresentada a proposta em resposta à problemática identificada e a sua implementação. Por fim no capítulo 8, apresenta-se a conclusão e as limitações encontradas.

Capítulo 2 - Revisão de literatura

2.1. Principais conceitos da formação

Segundo Cardim (2009), a formação nas empresas deve ser orientada para a melhoria das competências profissionais através da atualização de conhecimentos, alargando a gama de atividades realizadas ou o seu respetivo nível, respondendo a problemas e falhas de execução de tarefas diárias dos seus colaboradores. A formação tem aqui um papel essencial e direto no gestor comercial pretendendo-se utilizar o conhecimento como forma de melhorar o desempenho de cada um e da própria equipa de vendas no geral, envolvendo as chefias e co-responsabilizando-as na organização das ações de formação, que devem ser organizadas segundo o trabalho concreto diário da empresa, ajudando a clarificar as formas mais corretas de trabalhar e de organizar o trabalho. A formação, segundo o mesmo autor, deve conter igualmente um papel de aperfeiçoamento profissional a vários níveis, pois precisará de ser atualizado em novas técnicas, em resultado da constante evolução tecnológica e da empresa. Este aperfeiçoamento profissional tem uma componente designada como “reciclagem” pois visa a recuperação de capacidades de execução e manutenção do grau de operacionalidade, neste caso em específico de vendas devem priorizar-se ações que promovam a recuperação da motivação uma vez que a área de vendas é considerada uma das profissões altamente desgastantes. Por fim, a formação complementar que visa a preparação para novos desafios da profissão no que concerne à progressão na carreira ou desempenho de novos cargos.

A formação nas empresas deve ocorrer em diferentes momentos sob diversas formas, neste caso em particular para as equipas de vendas, usualmente seguem técnicas que, segundo os autores Johnston & Marshall (2016), as definem como a formação *on-job* que promove o princípio de estar a aprender ao mesmo tempo que está na fase de integração da empresa e da equipa, o que pode deixar psicologicamente o gestor comercial desconfortável. Esta técnica deve ser devidamente planeada, no sentido que o formando está a observar e aprender, e ao mesmo tempo se sente produtivamente integrado.

O *feedback* entre o elemento que está a formar e os elementos da equipa de gestão é muito importante para que surja a oportunidade de obter informações sobre competências de vendas e sobre a forma como este comunica (se persuasiva e disruptiva). O *feedback* individual do gestor comercial é também importante para que se sinta envolvido no projeto da empresa com uma maior satisfação pessoal.

A formação em sala para muitas empresas é indispensável, embora poucas equipas dependam exclusivamente dela. No entanto existem várias vantagens identificadas pois os gestores comerciais recebem instruções dos procedimentos padrão da empresa, e as equipas de gestão e administração rentabilizam assim o tempo de formação, sendo que têm oportunidade de reunir com a equipa de uma

vez, a apresentação de temas de discussão e palestras podem ser programadas em contexto de grupo e em sala que contribuam também para a promoção da interação entre os elementos das equipas de vendas. Os mesmos autores remetem para o *role-playing* como uma técnica muito utilizada em muitas empresas com a intenção do formando representar parte de um cliente, por exemplo numa sessão de compra simulada. A representação é amplamente usada para o desenvolvimento de competências e habilidades de negociação, mas pode também ser utilizada para perceber se estão a ser aplicados conhecimentos adquiridos em formações anteriores.

O plano de formação é “o instrumento onde se precisam os objetivos e as atividades de formação a desenvolver num dado prazo (...), para operacionalizar uma dada política e certas prioridades, recorrendo a certos meios internos, ou externos à organização” (Cardim, 2009, p. 81). Segundo o mesmo autor, o plano traduz operacionalmente as escolhas da gestão, onde constará também a informação sobre a definição dos objetivos, sobre o que vai ser realizado e com que meios, bem como toda a sistematização e precisão das atividades a desenvolver para orientação de quem realiza o plano e dos participantes. Enquanto documento, o plano deve ser realizado pela mesma pessoa e/ou entidade que faz o levantamento de necessidades de formação.

2.2. As principais fases do ciclo formativo

O desenvolvimento e a capacitação dos colaboradores de uma empresa implicam investimento de tempo, de recursos financeiros, materiais e principalmente humanos. Um ciclo formativo deve ser a base da constituição de um plano de formação uma vez que é considerado um instrumento usado para conceber a formação de uma maneira exigente, de forma a garantir que são atingidos os objetivos que são definidos para cumprir. Constituído por várias fases que devem ser seguidas, o plano de formação deve integrá-las para que se possa retirar o máximo benefício possível dessa formação.

Apesar de existirem vários autores com diferentes propostas tipológicas e não existir um consenso exato relativamente ao número de fases do ciclo formativo, a proposta que aqui se apresenta é de Cardim (2009) que remete para a lógica de que o processo de formação deve envolver um método geral de análise, planeamento, desenvolvimento e controlo da formação nas empresas, obtendo estas melhores resultados. A formação deve adaptar-se à realidade de cada equipa comercial das empresas e àquelas que são as possibilidades de intervenção ao nível da formação. Ainda, segundo o mesmo autor, independentemente de como é organizada a formação, deve sempre incluir cinco fases principais, a primeira fase como ponto de partida para estabelecer a orientação geral que se inicia num pré-diagnóstico e vai até à explicação da política de formação, para que se compreenda a intenção da ação formativa a desenvolver para a empresa, e quais os seus objetivos. Primeiramente no pré-diagnóstico deve estudar-se sumariamente a empresa ao nível da formação existente ou para a

definição dela, pois será daqui retirada a dimensão do trabalho a adotar na segunda fase, que diz respeito ao levantamento de necessidades concretas de formação de modo a que na terceira fase se possa elaborar a proposta de ação formativa – o plano de formação, com a definição das atividades formativas fundamentadas pela análise realizada anteriormente; a quarta fase assenta no desenvolvimento do plano de formação, e de seguida será feito um controlo e uma avaliação desse plano como a última fase da organização da formação na empresa.

A primeira fase do pré-diagnóstico é importante para que o responsável da formação (interno ou externo) se adapte com a equipa e com a empresa e determine o potencial de trabalho que existe, através da recolha de informação (questionários, entrevistas, documentos internos) e que se conclui com a elaboração de um relatório como um instrumento que fundamenta a política de formação com a orientação para aquilo que será o trabalho posterior, que organiza as ideias e intenções da empresa para a formação envolvendo os elementos da equipa de direção e gestão, e se identifique a metodologia de diagnóstico de formação identificando as fontes de informação (Cardim, 2009).

No levantamento das necessidades como segunda fase, segundo o autor, esta é constituída pela “recolha de informações através de inquérito, utilizando instrumentos metodológicos adequados à mensuração e representação documental das disfunções de desempenho/problemas de organização.” (Cardim, 2009, p. 35). É nesta fase que são identificadas as necessidades ao nível individual e de equipa da empresa, no âmbito dos conhecimentos e das capacidades, que através da formação, poderão ser aperfeiçoadas. Para o autor, esta intervenção irá diferir de empresa para empresa e deve ser ajustada à realidade de cada uma, garantindo de alguma maneira que a formação é um investimento útil.

O plano de formação como proposta de ação formativa, é o instrumento utilizado para detalhar os objetivos e as atividades no decorrer da formação, durante um determinado espaço de tempo, normalmente no prazo de um ano. Este plano, geralmente, deve ser construído pela mesma entidade que faz a recolha de necessidades de formação. De uma maneira geral o plano de formação deve ser constituído pela introdução onde se referenciam a política da formação, os objetivos definidos, as prioridades e a estratégia de execução do plano; pela descrição das atividades formativas a desenvolver, onde deve constar o público-alvo, a duração, o número de participantes, e o conteúdo; pelo cronograma das ações definido pela disponibilidade dos recursos físicos e humanos, e por fim a classificação das ações e o orçamento.

Na última fase, também designada por “controlo”, a avaliação da formação consiste na análise da conformidade entre o planeado (objetivos definidos) e o realizado. Deve ser constituída por um processo de recolha e tratamento de informação, que permite estabelecer uma análise crítica sobre uma determinada intervenção formativa com o objetivo de conhecer os seus resultados e obter feedback sobre esta, tornando possível a melhoria da sua qualidade e adequação à realidade no que respeita ao contributo para o desempenho profissional dos formandos e das equipas comerciais.

2.3. Formação nas empresas

Num ambiente de uma economia global, caracterizado por uma elevada competitividade, a aceleração dos processos ao nível da tecnologia e do conhecimento, requer adaptação das empresas. Esta adaptação às mudanças constantes desta envolvente tem vindo a contribuir para que as empresas procurem nas suas estratégias promover a diferenciação das competências, conhecimentos e motivações dos seus colaboradores (Caetano, 2001).

Existem diferentes definições de formação nas empresas. Uma das definições considera que a formação se refere a uma “abordagem sistemática para a aprendizagem e o desenvolvimento para melhorar a eficácia individual, das equipas e das organizações” (Goldstein&Ford, 2002, p.22-23). A formação tem sido uma das estratégias importantes para o desenvolvimento não só das empresas, mas também dos seus recursos humanos de forma a ganharem vantagem competitiva (Blume et al., 2010). Neste sentido, “a formação, enquanto fator crítico para o desenvolvimento das competências, constitui uma alavanca fundamental para o sucesso empresarial e para a qualidade do emprego” (Caetano, 2007).

O investimento significativo que as empresas têm realizado na formação vem evidenciar a sua importância, quer para os seus negócios, quer para o desenvolvimento dos seus colaboradores e equipas e justifica também a pertinência da investigação nesta área. Em 2019, segundo um relatório americano, o investimento estimado em formação foi de oitenta e três bilhões de dólares americanos (Freifeld, 2019). Quase um quarto de todos os investimentos em formação, são em formação em vendas (Wilson et al., 2002) para alavancar e atualizar as mudanças nos profissionais de vendas (Tanner et al., 2008), para a promoção da orientação para o cliente e aumentar o seu relacionamento, para a alavancagem da eficácia das vendas (Pelham, 2009; Ricks et al., 2008) e para promover a competência das equipas de vendas (Zoltners et al., 2008).

Em 2020, em Portugal, o Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, revelou dados acerca da formação profissional contínua que não abrange somente cursos, mas também outro tipo de formação como por exemplo a formação no próprio posto de trabalho e que podem justificar a relevância da formação no contexto de desenvolvimento das empresas em Portugal pois em 2020, 31 400 empresas proporcionaram formação profissional contínua (FPC) aos seus trabalhadores, correspondendo a 75,6% do total de empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço que se traduziu num aumento de 0,6 p.p. face a 2015 e de 11 p.p. relativamente a 2010.

No que se refere às entidades formadoras, 65,9% das empresas indicaram que a formação realizada em 2020 correspondeu a cursos internos de FPC, isto é, cuja conceção e gestão foi efetuada pela própria empresa. A restante formação correspondeu a cursos externos de FPC, isto é, geridos ou

organizados por entidades externas à empresa: de destacar as entidades formadoras privadas, as quais foram responsáveis pelo maior volume de formação (57 %). Em 2020, a percentagem de empresas com formação contínua manteve-se praticamente inalterada, registando um aumento de 0,6 p.p. face a 2015. Fazendo análise pelo tipo de formação profissional contínua desenvolvida, verificou-se que em 2020 dominam as empresas com formação no posto de trabalho (58,9 %), nas aptidões/competências abrangidas pelos cursos de FPC, destacaram-se, tanto em 2020 quanto em 2015, as competências técnicas, práticas ou especializadas (58,4 %) e as competências em Trabalho de Equipa (34,7 %). As menos representativas foram as competências em numeracia ou literacia (0,5 %) e em comunicação oral e escrita (2,1 %). De 2015 para 2020, o maior aumento registou-se nas competências relativas a tecnologias de informação e comunicação (competências profissionais), com um acréscimo de 5,2 p.p. Em contrapartida, a maior diminuição registou-se no atendimento ao cliente (menos 5,5 p.p.). Das empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço, 24,4 % não desenvolveram qualquer tipo de formação profissional contínua em 2020, sendo justificado pelas qualificações dos trabalhadores corresponderem às necessidades da empresa (indicado por 82,3 % das empresas sem qualquer tipo de formação) e a empresa preferir contratar trabalhadores com as qualificações necessárias (64,3 %).

Assim, a importância da formação para as empresas, que também motivou a edição de publicações teóricas (Campbell, 1971; Goldstein, 1980; Wexley, 1984; Latham, 1988; Tannenbaum & Yukl, 1992; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Aguinis & Kraiger, 2009) que de modo geral, todas apontam no mesmo sentido afirmando que a formação eficaz tem a capacidade de potenciar e promover o desenvolvimento de conhecimentos, competências e capacidades dos seus colaboradores e desta forma contribuir também para o benefício das empresas (Becker & Huselid, 1998; Combs, et al., 2006).

2.4. Benefícios da formação e treino

Os estudos de meta-análise e de revisão de literatura têm vindo a demonstrar que a formação nas empresas apresenta um conjunto de benefícios para o desempenho dos indivíduos e equipas (Aguinis & Kraiger, 2009).

Uma meta-análise realizada por Arthur et al., (2003) mostram que a formação tem efeitos positivos nos comportamentos e nas medidas de desempenho relacionadas com o trabalho. Outra meta-análise sobre os efeitos dos programas de desenvolvimento em liderança de gestão demonstrou igualmente que a formação tem um impacto positivo em medidas subjetivas e objetivas do desempenho comportamental e do conhecimento (Collins & Holton, 2004). Apesar dos benefícios da formação já serem amplamente reconhecidos por investigadores e profissionais, é importante refletir acerca das condições que podem contribuir para maximizar tais benefícios. Aguinis e Kraiger (2009)

sistematizaram as fases para maximizar os benefícios da formação em quatro áreas, descritas no quadro 2.1. A maximização dos benefícios da formação requer um diagnóstico das necessidades para que seja elaborada a preparação prévia dos planos de formação, incluindo a motivação dos formandos, o desenho, a implementação e avaliação dos planos e por fim a transferência da formação.

Quadro 2.1: Fases e benefícios da formação (Fonte: adaptado, Aguinis & Kraiger, 2009)

Fases	Descrição
Avaliação das necessidades e preparação para a formação	Avaliar as necessidades de formação, preparar e motivar os formandos são três estratégias para maximizar os benefícios da formação numa fase prévia ao início das atividades de formação profissional.
Desenho e implementação da formação	No âmbito do desenho da formação, os principais estudos têm incutida a aplicação dos princípios de aprendizagem baseados na teoria (e.g., integrar os formandos no planeamento dos conteúdos de formação; dar a oportunidade para fazerem erros de acordo com instruções explícitas e retirar daí aprendizagens) como contributo para maximizar os benefícios da formação. No âmbito dos métodos de formação, a utilização de metodologias por meio de novas tecnologias contribui também para aumentar os benefícios da formação.
Avaliação da formação	A avaliação da formação é um dos critérios mais importantes para conseguir analisar os benefícios da formação. Contudo, menos de 5% dos programas de formação são avaliados no seu retorno financeiro para a organização (Swanson, 2001). Os benefícios da formação têm que ser documentados para que possam ser demonstrados a todos os envolvidos no processo, desde os <i>stakeholders</i> aos próprios formandos.
Transferência da formação	Os efeitos da formação não serão os desejados se os conhecimentos (as ações e as aptidões adquiridas) não forem transferidos para as atividades do trabalho. A investigação tem vindo a demonstrar a importância de se considerarem fatores

interpessoais, tais como a supervisão e apoio dos pares, como moderadores do processo de transferência da formação.

2.5. Principais problemáticas na implementação dos planos de formação

Constatou-se até aqui que a formação é um processo fundamental de transformação e desenvolvimento individual, onde as pessoas podem adquirir conhecimentos e constituir comportamentos e atitudes de modo a contribuir para o aumento do desempenho individual e organizacional. No entanto, convém ressaltar que existem dificuldades ao tentar implementar os planos de formação e comprometer assim o desempenho das equipas. Isto significa que se deve promover a formação nas equipas para estarem focadas, e deste modo são vários os fatores que contribuem para essas dificuldades na implementação, tais como a envolvimento das altas e médias chefias no que diz respeito à formação e treino dos seus colaboradores para novas competências desenvolvidas; as diferenças entre a formação e o desempenho das funções diárias no posto de trabalho; a ausência do compromisso das equipas de gestão na definição e partilha dos objetivos da formação e treino que, por conseguinte, as equipas comerciais não reconhecem mais valias na implementação da formação.

Neste seguimento, surgem temas relacionados com estes obstáculos e as razões pelas quais estes surgem, pois na maior parte das vezes, espera-se que os planos de formação resolvam todos os problemas associados às vendas, quando em alguns casos o problema não reside nas equipas de vendas (por exemplo pode surgir da baixa qualidade no produto, ou ineficiência no processo de entrega) e se existir a necessidade de suprimir custos, as empresas tendem a iniciar a supressão da formação porque maioritariamente ainda não é vista como um investimento a longo prazo.

Em suma, o plano de formação não poderá ser considerado a solução para todas as problemáticas da empresa, isto porque existem complexidades que não se ultrapassam através da formação, e também não é dado adquirido que as pessoas tenham competências e condições para mobilizar os saberes adquiridos e responder aos desafios exigidos (Parente, 2008). É importante por fim, referir que para a formação ter impacto esperado, os colaboradores deverão estar implicados nos planos desde a sua conceção até à sua implementação (Nóvoa, cit in Canário, 1999).

Capítulo 3 – Metodologia

A metodologia presente neste projeto é baseada primeiramente numa pesquisa bibliográfica e documental com objetivo de fundamentar o tema com bibliografia de referência. Numa fase seguinte, como estratégia de pesquisa quantitativa, através da aplicação de inquéritos, uma vez que este tipo de investigação constitui um processo de recolha de dados observáveis e quantificáveis (Freixo, 2011, p. 144).

3.1. Dados

Os dados são de cariz primário e secundário. Os primários são recolhidos através de fontes primárias (fontes originais) que segundo o mesmo autor, “não foram alvo de qualquer resumo ou interpretação por parte de outros investigadores críticos” (Freixo, 2011, p.163) através da realização de um questionário aos gestores comerciais da empresa, e os secundários foram obtidos através da revisão da literatura escrita no capítulo 2 , com recurso à consulta na base de dados *Scopus* de artigos científicos e livros, referenciados na bibliografia do presente trabalho e também o acesso a documentação interna da empresa sobre o que atualmente existe sobre formação das equipas comerciais.

3.2. Estudo Interno

No presente projeto, foi elaborado um estudo interno aos gestores comerciais das equipas comerciais da empresa Matrizauto, para responder aos objetivos do estudo, quer o objetivo geral quer os específicos. Para tal, foi utilizado como instrumento de recolha de dados o inquérito por questionário.

3.2.1. Objetivos do estudo

O objetivo geral considerado para este estudo foi diagnosticar o ponto de situação das competências comerciais inerentes à atividade dos gestores comerciais, identificando necessidades e conteúdos a contemplar no plano de formação e treino de 2025, e cinco objetivos específicos afim de conhecer o grau de experiência do vendedor e o conhecimento das características e benefícios dos produtos e serviços, percebendo se estão a ser apresentadas de forma clara as soluções disponíveis, o segundo objetivo é o de compreender as dificuldades na gestão dos processos de venda e saber se há recurso a ferramentas e técnicas de gestão de tempo. No que respeita à relação do gestor comercial com o cliente, o objetivo é conhecer a capacidade dos gestores comerciais na interação com os clientes através de contactos telefónicos, *cold-calling* e Sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM). Outro objetivo específico considerado para este estudo, foi o de avaliar a autonomia dos

mesmos na resolução de reclamações, se esta autonomia é eficaz e satisfatória e por fim diagnosticar o interesse das equipas sobre a formação existente, identificando conteúdos e tópicos que podem ser considerados para o novo programa de formação e treino de 2025.

3.2.2. Amostra

A população em estudo foram os 41 gestores comerciais das equipas de vendas das lojas Matrizauto, e foi utilizado o método de amostragem não aleatório e por conveniência.

3.2.3 Questionário

Recorreu-se à aplicação de um inquérito por questionário e foi aplicado via *online* através da plataforma *Google Forms*, e esteve disponível para resposta entre o dia 13 e 26 de novembro de 2023.

3.2.3.1 Estrutura

Este questionário, que se pode consultar no anexo A deste trabalho, foi elaborado com base nos objetivos deste estudo de mercado. Está estruturado por 6 blocos de questões, sendo o primeiro bloco correspondente à caracterização da amostra e os blocos seguintes direcionados aos objetivos do estudo, portanto os 5 blocos seguintes são focados nas questões relacionadas com as áreas de atuação diária dos gestores comerciais sobre o conhecimento das características e benefícios dos produtos e serviços, sobre as dificuldades sentidas na gestão dos processos de venda, acerca da gestão de vendas e técnicas de vendas, sobre a capacidade de resolução de processos de reclamações e pós-venda, e por último acerca da formação.

Capítulo 4 - Diagnóstico Situacional

4.1. Análise Externa

4.1.1 Análise PESTAL

A análise do meio envolvente contextual é fulcral para que se possa entender a dinâmica macroeconómica e de que forma é que os fatores externos Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais, podem ter impacto no seu desenvolvimento e do seu negócio.

Contexto Político

Após o período pandémico de COVID-19, a invasão russa à Ucrânia que completou dois anos em fevereiro de 2024 e a guerra entre Israel e o Hamas na Faixa de Gaza são conflitos armados observados com grande preocupação pela sociedade em Portugal e que contribuem para um cenário de grande instabilidade e incerteza.

As legislativas de 2024 reforçaram um contexto político bastante contrário ao que era vivido no país nos últimos anos, com um posicionamento de direita, não por maioria absoluta o que fará com que o poder governamental seja mais dependente da oposição.

Para o retalho automóvel, importa referir que o Orçamento do Estado para 2024 aprovou o desenvolvimento de políticas para o incentivo a compra de veículos mais sustentáveis com atribuição de subsídios para aquisição de viaturas elétricas e híbridas.

Contexto Económico

O setor automóvel é um dos pilares da economia no nosso país, que está fortemente ligado ao contexto económico que é marcado por vários desafios e tendências, e que possui grande impacto no desenvolvimento deste setor. Em 2023, a situação de crise económica sobre a inflação, as taxas de juro e taxas de esforço dos portugueses, provocaram fortes alterações constantes e turbulência nos mercados financeiros, agravando as condições de financiamento e afetando de forma negativa a confiança das empresas e dos consumidores, reforçando a quebra da procura de bens duradouros como os automóveis. No entanto, em 2024 a taxa de inflação diminuiu para 2.4% com previsões de 2% para 2025. A dinâmica de atualização do salário mínimo de 760 euros em 2023 para 820 euros em 2024 (+8%), a descida da inflação e ainda a expectativa da redução das taxas de juro e de impostos diretos, resultam num rendimento disponível real das famílias para 4% em 2024 e o crescimento do consumo privado previsto de 1.9% em 2024-26 (Banco de Portugal, 2024). Em contexto mundial, Portugal apresentou melhorias no seu *rating* nas principais agências de *rating* como a Standard &

Poor's, a Moody's, a Fitch e a DBRS com a perspetiva positiva de treze anos depois, o país voltar a estar na classificação dos níveis "A" destas principais agências (Jornal Público, 2024).

Contexto Social

Com a previsão da trajetória descendente da taxa de inflação, segundo dados do Banco de Portugal, a taxa de emprego deve continuar a crescer 0.7% em 2024 e 0.5% entre 2025 e 2026, e a taxa de desemprego será mais estável em 6.5%.

Para o setor automóvel, como resultado positivo, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) o indicador de confiança dos Consumidores aumentou como ilustrado na figura 4.1, entre dezembro de 2023 e março de 2024, atingindo o valor mais alto desde fevereiro de 2024, com o contributo positivo de componentes como a perspetiva de evolução futura da situação económica do país e a realização de compras importantes por partes das famílias, incluindo os automóveis.

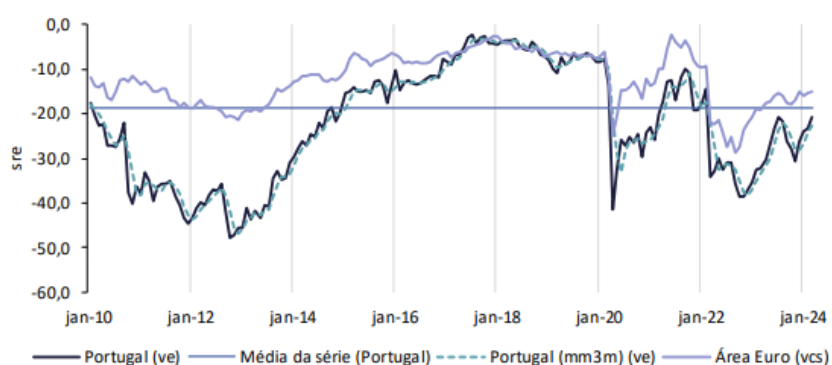


Figura 4.1.: índice de confiança dos Consumidores (Fonte: INE,2024)

Contexto Tecnológico

O acesso à Internet via telemóvel é uma enorme tendência atual e em constante dinâmica e crescimento, o que promove a utilização das plataformas digitais e redes sociais como plataformas de comércio, nomeadamente na procura de informação, esclarecimento de dúvidas e na reserva e/ou compra de viaturas no momento. Estas plataformas on-line são cada vez mais utilizadas na comparação de produtos, de serviços e de preços, em diferentes locais, com produtos com as mesmas características.

No setor automóvel, assiste-se ao desenvolvimento de cada vez mais novas tecnologias com a criação de sistemas de condução autónoma e diversos apoios à condução nas viaturas. No que respeita à mobilidade elétrica, Portugal em específico apresenta preocupações ao nível da sustentabilidade, à prática de preços elevados para estas viaturas (ainda que existam incentivos à compra) e também ao insuficiente número de infraestruturas existentes de resposta para carregamentos das mesmas, em geral, a preocupação reside ao nível desta transição energética nos governos da Europa.

Contexto Ambiental

Ainda que existam algumas limitações ao nível da mobilidade elétrica, tem-se assistido a um crescimento da procura de veículos elétricos e híbridos, segundo a ACAP (Associação Automóvel de Portugal), em 2023 foram registadas 92.395 novas matrículas de viaturas elétricas de passageiros, representando 58,2% face ao ano de 2022. Neste seguimento, está previsto um forte investimento (mais de 30 mil milhões de euros até 2025 em eletrificação e software), no fabrico de automóveis elétricos em Portugal para dar resposta à rápida transição energética imposta por Bruxelas até 2035 com o objetivo de acabar com os carros com motor a combustão.

Através do Plano Nacional de Energia e Clima (PNEC), Portugal assumiu o objetivo de atingir a Neutralidade Carbónica até 2050, tendo desenvolvido o Roteiro para a Neutralidade Carbónica 2050 (RNC2050) em que estabeleceu estratégias para as políticas e medidas a concretizar neste espaço de tempo.

Contexto Legal

De acordo com o orçamento do Estado para 2024, através do Fundo Ambiental, surge o incentivo à compra de viaturas elétricas para particulares, tais como, isenções ou reduções de impostos na aquisição de viaturas elétricas e híbridas. Nas viaturas 100% elétricas vigora a isenção do pagamento de Imposto de sobre Veículos (ISV), assim como o Imposto Único de Circulação (IUC). No caso das híbridas, os incentivos fiscais diferem consoante o tipo de veículo.

O incentivo à aquisição de viaturas elétricas para os particulares não advém apenas do Estado, mas também serão concedidos pelos municípios através da atribuição de estacionamento gratuito ou com desconto.

4.1.2. O setor automóvel em Portugal

O automóvel é um bem importante na mobilidade das pessoas, que o torna parte de uma indústria global, representando uma área fundamental na sustentabilidade económica das empresas. Altamente competitiva, a indústria automóvel caracteriza-se também pela sua abrangência global pois reorganiza-se com aposta em novos investimentos em mercados nacionais e internacionais, que acompanha o avanço da tecnologia a níveis de produção, sistemas de transporte e comunicação. Em constante atualização e modernização do setor, representa uma das maiores atividades com maior relevância no mundo.

Extremamente estratégico, o setor automóvel é responsável por valores importantes, tais como 11% do emprego e por representar cerca de 2.4% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Segundo a

Associação Automóvel de Portugal (ACAP), o número de veículos produzidos em Portugal no primeiro semestre de 2023, cresceu 13,4 % face ao período homólogo, num total de 183.154 automóveis. Foram produzidos 142.922 automóveis ligeiros de passageiros, que representa um crescimento de 16,9% face ao mesmo período de 2022.

A confirmação da importância das exportações do setor automóvel é traduzida em 88,4% dos veículos fabricados em Portugal que têm como destino o mercado externo, nomeadamente para a Europa, para países como Alemanha com quota de 18,9%, França com 15,7%, Itália 13,3%, Espanha 9,2% e Reino Unido com 6,7% (ACAP,2023). “As exportações suportaram crescimento do PIB no primeiro trimestre do ano. A evolução da procura externa líquida refletiu um contributo positivo da aceleração das exportações de bens e serviços, em termos reais, para os 10,8% (7,6% no trimestre anterior) e a desaceleração das importações de bens e serviços para os 4,7% (5,4% no trimestre anterior). O crescimento das exportações resultou dos aumentos na componente de bens (6,1%, mais 2 p.p. face ao trimestre anterior)” (Gabinete de Estratégia e Estudos, 2023).

No que refere a vendas, segundo um estudo realizado pela BD Informa em 2024, demonstra um forte crescimento das vendas em 2023. O volume de negócios do setor, incluindo a venda de veículos novos, usados, peças, serviços de mecânica teve uma tendência ascendente em 2023 que teve início em 2021, conforme demonstra a figura 4.2. Assim, estima-se um valor de mercado de 7.220 milhões de euros, que representam mais 24% do que em 2022. Embora a faturação tenha aumentado em todos os segmentos, destaca-se a evolução das receitas derivadas da venda de automóveis novos.

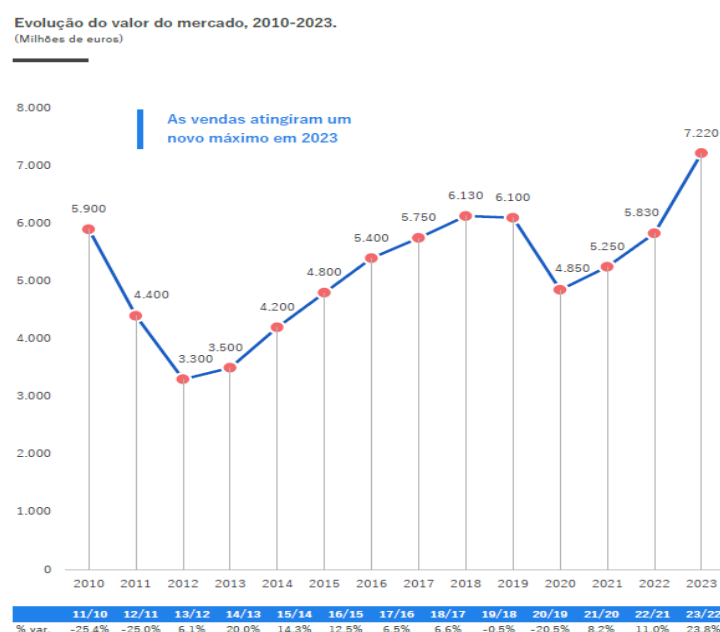


Figura 4.2: A evolução do valor do mercado automóvel, 2010-2023 (Fonte: BD informa,2024)

Quanto ao mercado de *rent-a-car*, em 2023, segundo dados da ACAP, as aquisições de veículos ligeiros de passageiros por parte das empresas ascenderam a 54.143 unidades, representando mais 51% do que as 36.926 matrículas em 2020. Este valor representa aproximadamente 28% dos automóveis novos de passageiros matriculados em 2023. O mercado de automóveis ligeiros de passageiros encerrou assim o ano de 2023 com 199.623 matrículas, apontando para um crescimento de cerca de 27% face a 2022.

Com a dependência do mercado de automóveis usados do mercado de automóveis novos para fornecer uma oferta pronta de automóveis, pode observar-se na figura 4.3 assim a evolução das vendas de veículos novos, que desde o decréscimo muito acentuado em 2020, consequência do período pandémico, assiste-se a uma forte recuperação a partir do segundo semestre de 2022, mas foi em 2023 no primeiro semestre que marcou definitivamente a recuperação de vendas de automóveis novos, ficando +45% acima do primeiro semestre de 2022.

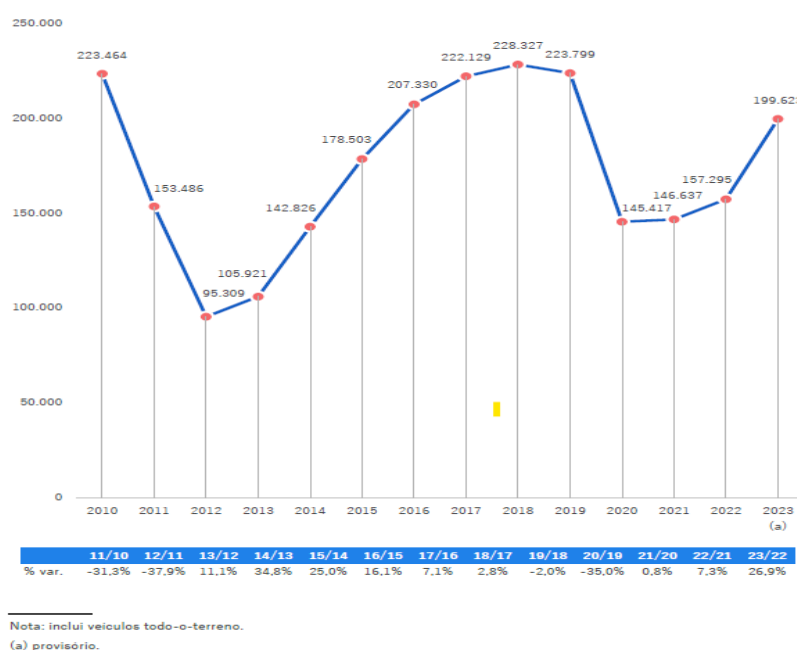


Figura 4.3.: Evolução das vendas de veículos ligeiros de passageiros novos (unidades), 2010-2023 (Fonte: BD informa,2024)

Dados divulgados através da análise ao portal especialista na compra e venda de automóveis o Standvirtual em 2023, refere que a venda de automóveis usados em Portugal, subiu em 2023 cerca de 3.5%, face a 2022, no entanto estes valores ainda se encontram abaixo 7,5% do que se registava em 2019. Relativamente à importação de veículos usados, assistiu-se a uma subida de 4,4% em 2023

conforme demonstrado na figura 4.4, que em termos homólogos aumentaram 37,8% em comparação com o ano de 2019. O crescimento das importações foi responsável pelo abastecimento do mercado nacional de automóveis usados, uma vez que a oferta dos novos estava condicionada. Embora o mercado dos novos tenha dado indicações de crescimento com +45% do que em 2022, o primeiro semestre dos veículos importados continuou em crescimento apresentando um resultado de +18% face ao ano anterior.

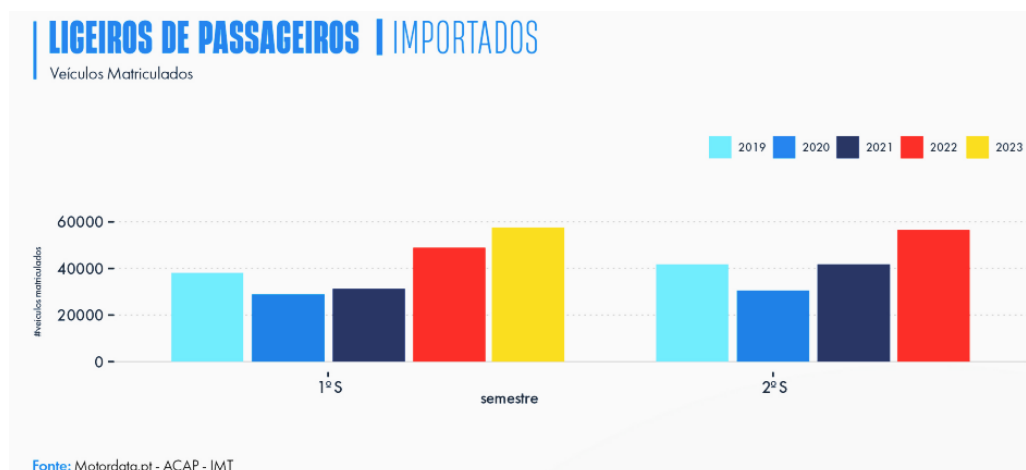


Figura 4.4: Número de veículos ligeiros de passageiros importados 2019-2023 (Fonte: Standvirtual, 2023)

De acordo com um relatório de 2023 do Observatório INDICATA, os automóveis usados a gasolina e gasóleo representam 84,25% do mercado de automóveis em setembro. Os veículos *Plug-In Hybrid Electric Vehicle/ Hybrid Electric Vehicles* (PHEV/HEV) 6,27% e os *Battery Electric Vehicles* (BEVs), os *Mild Hybrid Electric Vehicle* (MEHV) terminaram o mês de setembro com uma quota de mercado de 2,95%. No mesmo período, a quota de mercado das vendas de automóveis usados a gasolina, diminuiu ligeiramente para 43,23% e a dos automóveis usados a gasóleo para 38,37%. Os BEVs usados tiveram um registo de recorde com uma quota de mercado online de usados B2C de 4,81%, juntamente com a venda dos HEV que aumentou para 6,32%. Já os veículos PHEV/HEV desceram para 7,27%. A venda de veículos usados a gasolina, em setembro de 2023 dominaram o mercado com uma quota de mercado de 46,25%, sendo que os veículos seminovos (com menos de quatro anos) registam apenas 45,84%. Os veículos a gasóleo registam uma descida para 34,18% e 24,06% nos seminovos.

4.1.3. Concorrência

O setor automóvel em Portugal, nomeadamente de venda de automóveis usados, como já referido é bastante fragmentado o que o torna altamente competitivo, que oferece uma ampla gama de produtos, existindo algumas diferenças entre os vários *players* (diversidade de *stock*), importa salientar

o nível de serviço oferecido durante o processo de negociação/aquisição que é resultado do tipo de formação que é realizada no seio das equipas comerciais.

Da vasta oferta de empresas do setor automóvel que se dedica à comercialização de automóveis, foram selecionadas as empresas concorrentes apresentadas no quadro 4.1, que são mais próximas geograficamente da Matrizauto de Sintra e a Benecar como a maior empresa concorrente na venda de automóveis usados concorrente à Matrizauto.

Quadro 4.1: Principais empresas concorrentes da Matrizauto Sintra (Fonte: elaboração própria, adaptado de BD informa, 2024)

Empresas concorrentes	Resultado líquido	Número de funcionários
	2022 (milhares de euros)	(2022)
BENECAR AUTOMÓVEIS S.A.	4.345	214
CARPLUS S.A.	751	57
SANTOGAL F.	1.216	83
M. COUTINHO LISBOA	921	141

A Benecar Automóveis S.A. localizada na freguesia da Benedita, concelho de Alcobaça, possui uma das maiores exposições de automóveis do país, oferece uma grande variedade de serviços disponíveis, desde a venda à reparação, até ao serviço de aluguer e representação de veículos. Com cerca de 214 funcionários, a Benecar Automóveis S.A. apresenta como resultados em 2022, um volume de faturação de quase 82 milhões de euros, tendo como resultado líquido 4.345 milhares de euros. A formação nas equipas comerciais assenta essencialmente na orientação para o cliente com base na vasta experiência no setor.

Com lojas em Portugal localizadas em Vila Nova de Gaia, Guimarães e Sintra, a Carplus S.A. iniciou a sua atividade em 1999 na comercialização dos veículos usados, esta marca advém de uma parceria entre o Grupo Sonae e Grupo Salvador Caetano, grupo este que no retalho automóvel é o maior operador de Portugal e da Península Ibérica. Com um total de 57 colaboradores, a empresa demonstra um volume de faturação em 2022 de cerca de 49,300 milhões de euros como resultado líquido de 751 mil euros. Privilegiam acordos com centros de formação de modo a fazerem a integração de jovens nas equipas e colaborar desta forma com a comunidade local.

A Santogal Usados é uma marca do Grupo Santogal, com 12 parques a nível nacional, nomeadamente na Abrunheira, em Sintra. Diferenciada por pertencer a um dos maiores grupos automóvel multimarca com mais de 75 anos de existência, privilegia um serviço de excelência através de equipas formadas com base numa vasta experiência no ramo e profissionalismo exigente. A

empresa Santogal F. faturou em 2022 cerca de 57 milhões de euros um resultado líquido de 1.216 milhões de euros.

O Grupo MCoutinho dispõe de 13 pontos de venda de viaturas usadas e uma ampla oferta de serviços respondendo às exigências do mercado, através das equipas comerciais com a ambição de ultrapassar as expectativas dos clientes. A MCoutinho Lisboa, apresenta uma faturação em 2022 de aproximadamente 63,300 milhões de euros e um resultado líquido de 921 mil euros.

4.1.4. Os clientes

Segundo um relatório do Standvirtual em 2023, apesar de terem existido alguns receios por parte dos consumidores *Business to Business* (B2C) e *Business to Consumer* (B2B) impulsionados pela inflação e subida das taxas de juros na compra de viaturas novas e usadas, a quota de veículos ligeiros de passageiros adquiridos diretamente por clientes particulares (B2C) foi de 16,8% da totalidade dos veículos que ficou ligeiramente acima dos valores de 2019 com 16,1% da totalidade dos veículos ligeiros de passageiros. Os resultados apresentados neste relatório demonstram uma queda de 11% em relação aos números absolutos de 2019 para clientes empresariais (B2B).

No mercado B2B, apesar de não existirem dados concretos, no entanto com base em opiniões generalizadas em relação à diminuição da oferta, as empresas prolongaram os contratos de locação e adiaram a renovação das frotas, sendo regularizadas já no ano 2024 e seguintes. Também as empresas de *rent-a-car* não realizaram a renovação ao ritmo normal em relação a anos anteriores, mas com indícios de crescimento do turismo em Portugal, o processo de renovação de frotas já se encontra em aceleração.

A procura de veículos novos do segmento de *Sport Utility Vehicles* (SUV) tem sido a preferencial dos consumidores particulares desde 2022, sendo que em 2023 aumentaram em mais de 50% as visualizações deste tipo de veículos na plataforma do Standvirtual com uma diferença para os veículos citadinos em segundo lugar com 15,19% das visualizações. No que respeita à marca mais vendida nos veículos ligeiros de passageiros matriculados em 2023, com motor a combustão, foi a Peugeot com cerca de 20600 unidades vendidas representando mais 23% do que em 2022 e logo a seguir a marca Renault com quase 16.000 unidades, mais 25% que em 2022. Nos veículos elétricos (BEV), mais vendidos em 2023 foi a marca Tesla a liderar o primeiro e segundo lugar com mais de 9.000 unidades vendidas.

No que diz respeito à procura de financiamento para na aquisição de veículos novos e veículos usados (ligeiros de passageiros), o ano de 2023 impulsionou o crescimento dos contratos de crédito aos consumidores, com locação financeira, com reserva de propriedade, Aluguer de Longa Duração (ALD) e outros, atingindo valores de quase 150.000 novos contratos.

4.2. Análise Interna

4.2.1. Caracterização da empresa

A Matrizauto é uma marca que pertence ao Grupo JAP criado em 1904 na cidade de Marco de Canaveses, com 111 anos de existência, propriedade de José Augusto Pinto.

Acompanhando as tendências do mercado, no ano de 2008, em Braga, o Grupo JAP inicia a expansão para o retalho automóvel com inauguração da empresa Matrizauto para a venda de viaturas multimarca. A Missão da marca é principalmente a venda de viaturas seminovas, usadas e Okms, serviços associados de qualidade e garantia com base na melhor satisfação e experiência de cliente, procurando crescer proporcional e permanentemente.

Com forte presença e evolução no mercado, a Matrizauto inaugura outra loja na cidade do Porto com cerca de 150 viaturas expostas e o Grupo JAP aposta ainda na internacionalização da marca para Luanda. No ano de 2011, é inaugurada em Sintra aquela que é considerada a megastore das viaturas usadas do Grupo. Em 2022, os resultados da Matrizauto ascendem a cerca de 118 milhões de euros em volume de faturação e apresenta um resultado líquido de cerca de 5 milhões de euros. Com um total de 103 colaboradores e um valor acrescentado de faturação de quase 100 mil euros por cada colaborador, o gasto por empregado é de 36 mil euros.

A loja de Sintra é a maior megastore da marca sendo-responsável pela maioria de resultados de vendas e faturação. Constituída por cerca de 30 colaboradores divididos por diferentes áreas funcionais apresentadas no quadro 4.2 desde a área comercial constituída pela equipa de vendas com 12 gestores comerciais e a equipa da secretaria com 5 elementos, que colaboram em conjunto com a equipa de vendas no tratamento de todos os processos desde a faturação até à entrega da viatura. A gestão da loja de Sintra é composta por 4 elementos distribuídos de forma hierárquica, em que os 2 chefes de vendas reportam ao gerente de loja, que por sua vez responde ao gestor de zona que responde diretamente à Direção Geral. A área da qualidade é assegurada por 8 elementos, sendo que os 2 elementos responsáveis pelo acondicionamento das viaturas atuam em linha com o gestor de após-venda na comunicação entre os fornecedores das oficinas, na análise e validação dos orçamentos. A preparação da viatura em termos de limpeza interior e exterior, e higienização é realizada por 5 elementos que mantêm igualmente todas as viaturas de exposição limpas e o parque exterior organizado. No nosso departamento de seguros automóvel, aquando da reserva de uma viatura, os clientes têm acesso a uma proposta de seguro consoante as suas necessidades e preferências.

Quadro 4.2: As áreas funcionais da Matrizauto de Sintra (Fonte: elaboração própria, 2024)

Áreas funcionais	Número de elementos	Total
Comercial	Equipa vendas - 12	17
	Secretaria - 5	
Gestão de loja	Gestor de Zona - 1	4
	Gerente de Loja - 1	
	Chefes de Vendas- 2	
Qualidade	Após-Venda - 1	8
	Preparação viaturas - 5	
	Responsável recondicionamentos- 2	
Seguros Auto	Mediador - 1	1
		30

4.2.2. Análise da problemática

As equipas comerciais que compõem o universo da Matrizauto caracterizam-se por serem jovens e dinâmicas. Os comerciais estão organizados e distribuídos pelas equipas de vendas das seis lojas físicas localizadas desde Braga até Sintra e uma equipa de loja *e-commerce* (localizada na loja do Porto).

Após a fase de recrutamento, é delineado o plano de integração de novos colaboradores, com a caracterização e descrição pormenorizada dos conteúdos e ações de formação de carácter obrigatório, bem como o seu objetivo e o tempo definido para este plano. O plano tem a duração aproximada de 176 horas, divididas por 22 dias úteis.

Abaixo no quadro 4.3, podemos observar o plano de integração iniciado no primeiro dia dedicado ao acolhimento em que faz parte a apresentação das instalações e qual o conceito das lojas Matrizauto no que refere à dinâmica diária, exposição das viaturas em *showroom* e no parque exterior, e o funcionamento dos diferentes departamentos operacionais. De seguida, são 6 dias para a explicação e formação nas diferentes áreas nomeadamente a área de financiamento e os seus diferentes produtos, os processos de legalizações das viaturas, as noções básicas de mecânica e garantias das viaturas vendidas e as plataformas e sistemas utilizados no dia-a-dia de um vendedor. A formação na área de vendas através da prática de treino de vendas e negociação designada como Formação Comercial é dividida por 7 dias onde são abordados os temas de identificação do perfil do cliente, como apresentar os produtos e serviços, quais as propostas apresentar e como rebater objeções, mais especificamente, são ensinadas técnicas aos gestores comerciais de como identificar os perfis dos clientes e tentar entender as suas necessidades específicas afim de lhes promoverem uma experiência de compra envolvente no *showroom* aquando a apresentação dos veículos disponíveis e de destacar as suas características e benefícios personalizados com o perfil identificado. Na componente de negociação e tratamento de objeções dá-se ênfase ao treino em sessões de *role-playing* das principais

estratégias de negociação, sobretudo a forma de como se deve lidar com a gestão de expectativas relacionadas com valores e com a resistência dos clientes a fechar o negócio através do rebate de objeções. Outra abordagem a estes conceitos relacionados com a negociação e as objeções é realizada em sala, através de uma análise em grupo ou individual de exemplos práticos de modo que os gestores possam argumentar e defender uma proposta da empresa em relação à concorrência aportando desta maneira um valor maior à proposta da nossa empresa.

Nos dias seguintes, desenvolvem-se temas acerca da interligação com o departamento da secretaria comercial no que diz respeito à organização ao nível dos processos administrativos (dossier de venda, pendentes nos processos e análise do mapa financeiro). Para os dois penúltimos dias, em sala, são revistos os processos de financiamento, normalmente com o elemento responsável da área de financiamentos da Matrizauto, e acerca da ferramenta de *CRM*, também formação específica com o elemento responsável pelo desenvolvimento da mesma. No último dia de formação é realizado um ponto de situação e avaliação através de um diálogo entre o formado e um elemento da equipa de gestão de loja onde é obtido *feedback* sobre este plano e são considerados pontos de melhoria e correção.

Quadro 4.3: O plano de integração dos vendedores da Matrizauto (Fonte: elaboração própria adaptado da Matrizauto, 2024)

Caracterização			
Nome/ Função		Empresa	Matrizauto
Direção / Departamento		Chefia	
Data de admissão		Nº horas previstas	176H
Data de fim da formação		Nº dias previstos	22 dias úteis
Formadores convocados		Locais de formação	
Áreas de formação	Organização e conceito de Loja Matrizauto; vendas e negociação; dossier comercial; treino de vendas		
	Descrição		
Data/Dia/Horário	Objetivos	Conteúdos	Formador

1 dia 9:00 - 18:00	Acolhimento Matrizauto	Apresentação da Marca Matrizauto	
		Apresentação da Equipa e Instalações	Vendedor sénior previamente selecionado
		Organização e apresentação da loja	
		Exposição de viaturas	
		Regras de imagem e fardamento	
		Produto e serviços	
3 dias 9:00 - 18:00	Formação	Garantia e mecânica básica	Vendedor sénior previamente selecionado +
		Financiamento (ALD, <i>Leasing</i> e Crédito)	Elemento do Dep. Garantias
		Ferramentas DMS e Asales	
3 dias 9:00 - 18:00	Formação		Elemento do
		Legalizações	departamento formação
2 dias 9:00 - 18:00	Formação comercial	Identificação do perfil e necessidade do cliente	
		Venda em <i>Showroom</i>	Vendedor sénior previamente selecionado
		Apresentação de viaturas disponíveis	
		Negociação e tratamento de objeções	
5 dias 9:00 - 18:00	Formação comercial	Defesa da proposta face à concorrência	
		Avaliação da retoma e expetativa do cliente	Vendedor sénior previamente selecionado
		Fecho de venda	
		Preparação de viaturas	
5 dias 9:00 - 18:00	Formação	Interligação com a Secretaria	
		Procedimentos administrativos	Vendedor sénior previamente selecionado
		Entrega de viatura	
		Tratamento de pendentes e mapa financeiro	

		Receção de viaturas e expedição interlojas
		Elemento do departamento de financiamento e formação
2 dias 9:00 - 18:00	Formação financiamento e CRM	
Último dia formação	Ponto de Situação Formação	<i>Feedback</i> da formação realizada e respetiva conceção dos objetivos estabelecidos <i>Vendedor</i> sénior previamente selecionado + <i>Gestão</i> de loja Redefinição de novas estratégias para aquisição de competências que possam ser adquiridas
Avaliação da integração e plano de formação		
Data	Reunião chefia	Resultado
Data	Reunião colaborador	Resultado
Pontos Fortes		
Áreas a melhorar		

Relativamente ao plano de formação contínuo da Matrizauto seguido do plano de integração, as técnicas de formação mais comuns que a Matrizauto pratica são a formação no local de trabalho (*Coaching*) em que existe um acompanhamento por parte da equipa de gestão na realização diária das tarefas relacionadas com as funções do gestor comercial com aplicação de técnicas de formação como a técnica de formação *on-job*, a realização de alguns cenários de *Role-play* e com base na consulta dos manuais de procedimentos existentes como complemento teórico a estas práticas. Este plano é essencialmente sustentado por elementos de todos os departamentos para que seja uniforme com o plano de negócio e com o objetivo de otimizar o nível de competências do gestor comercial. Na

formação comercial, esta é realizada maioritariamente *on-job*, atendendo aquilo que serão as suas funções diárias no atendimento presencial ao cliente e a gestão de todo o processo de compra da viatura até à sua entrega. Como material de apoio, são facultados ao formando, no primeiro dia de acolhimento em loja, documentos como o manual do gestor comercial; documentos com *Guidelines* de acolhimento de clientes, entrega de viaturas e o manual de operações. As formações em sala são promovidas em equipa, normalmente dividida por grupos dada a disponibilidade dos elementos não ser linear a todos, estas são formações direcionadas para a aprendizagem na utilização das plataformas e ferramentas informáticas, e atualização da informação sobre os procedimentos internos relacionados com as vendas.

Quanto à medição dos resultados e ao controlo são realizados a partir do momento em que o gestor comercial inicia a sua função no atendimento ao cliente de forma autónoma e são refletidos os resultados sob forma do número de vendas no final de cada mês.

Através da análise ao plano de formação que existe atualmente, a problemática identificada na empresa e que deu origem à realização do presente trabalho, é confirmada pelo fato de que a formação que existe é insuficiente no que refere à permanência em sala, considerando a extensão dos temas que estão previstos para a formação de um gestor comercial da Matrizauto, pois o dia-a-dia destes é composto pela execução de diversas tarefas que vão desde a organização dos processos administrativos de venda até ao momento da entrega da viatura. Outro fato identificado é a ausência de mais formação e *feedback* acerca de temas relacionados com organização diária, com o processo de negociação no rebate de objeções, na apresentação dos produtos disponíveis ao nível do financiamento, no conhecimento do produto e dos produtos da concorrência no mercado, e na gestão dos processos de reclamação e de após-venda, o que representa algumas vezes uma taxa de *turnover* superior ao expetável nas equipas.

4.2.4. Análise VRIO

Os recursos são os ativos produtivos de propriedade da empresa e as competências são o que a empresa pode fazer. Sozinhos, os recursos individuais não conferem vantagem competitiva, eles devem trabalhar juntos para criar capacidade organizacional (Grant, R. 2018). Como Recursos e Competências a Matrizauto de Sintra dispõe de 23 recursos enumerados abaixo,

1. Marca;
2. Loja Física (showroom espaço coberto extenso);
3. Liderança e Visão;
4. Plano de remunerações;
5. Gestores Comerciais;

6. Elementos sêniores na equipa dos Gestores Comerciais;
7. Atendimento personalizado e preconizado pela marca;
8. Serviço ao cliente: experiência de compra;
9. Propostas comerciais;
10. Equipa de Gestão - chefes de vendas;
11. Equipa de Gestão – Gerente de zona e loja;
12. Equipa de Preparação (viaturas, showroom e parque exterior);
13. Equipa de Secretaria comercial;
14. Equipa de Após venda;
15. Equipa de Qualidade;
16. Stock diversificado;
17. Equipamento informático: PC's e ecrãs individuais em cada secretária.
18. Software – CRM (ZOHO);
19. Software - Asales (avaliação de viaturas) ;
20. Software- assinatura biométrica
21. Serviço: Gardex, serviço exclusivo no mercado
22. Serviço: Garantia
23. Rede extensa parceiros de oficina

Nesta identificação dos recursos, estão presentes recursos tangíveis e intangíveis. No sentido que a nível de tangibilidade a Matrizauto possui uma megastore e um grande número de viatura expostas. Como recursos intangíveis, a marca é uma referência na aquisição de viaturas por parte dos consumidores (Prémio escolha do Consumidor). No que refere a heterogeneidade, a empresa possui uma vasta e robusta carteira de recursos quer físicos, quer humanos e financeiros. Na imobilidade, a Matrizauto dispõe de contratos de exclusividade, manuais de procedimentos e clientes fidelizados. Segundo Barney, J. & Hesterley, W (2019), a *VRIO*, é um mecanismo que integra dois eixos, a perspetiva de posicionamento e a visão baseada nos recursos da empresa, e é a principal ferramenta de análise interna. Esta deve responder a quatro perguntas que se deve fazer sobre um recurso ou capacidade para determinar o seu potencial competitivo, a questão do Valor, a questão da Raridade, a questão da Imitabilidade e a questão da Organização. Ao aplicar análise VRIO à Matrizauto neste caso, como se pode observar em detalhe no quadro 4.4, sobre a questão do Valor, deve questionar-se se o recurso ou a capacidade é valiosa no sentido que um recurso ou capacidade é considerado valioso se este permite que a empresa aproveite as oportunidades e neutralize as ameaças do contexto externo. Os recursos valiosos permitem aumentar a eficiência e contribuir para a criação de valor da empresa. A Raridade de um recurso ou capacidade, é raro se não estiver disponível em mais algumas empresas, esta raridade implica que poucos concorrentes tenham acessos a esse recurso ou capacidade,

tornando-o mais valioso. Acerca da Imitabilidade na lógica de que outras empresas não podem facilmente duplicá-lo ou substituí-lo. Se o recurso for fácil de imitar, este não proporciona uma vantagem competitiva sustentada, pois pode ser copiado por outras empresas muito rapidamente. A questão da Organização pretende responder se a empresa está organizada para que possa explorar o recurso ou capacidade adequadamente, deste modo, a empresa deve estar organizada de forma que os potenciais dos recursos e das capacidades possam ser maximizados, isto implica que a empresa possua uma estrutura organizacional preparada para explorar os recursos da forma mais eficaz.

Com base na construção e análise dos recursos através da VRIO, foi possível identificar o fator crítico de sucesso, a marca, que surge da capacidade interna da empresa de se adaptar e responder às mudanças constantes do ambiente externo, pois existe um recurso que impulsiona a que este seja possível de manter numa vantagem competitiva a longo prazo, que é o Recurso de Liderança e Visão, este tem a força de internamente de antecipar e dar respostas empreendedoras ao meio externo.

Quadro 4.4 Análise VRIO (Fonte: elaboração própria)

Loja Física	SIM	NÃO			Igualdade /Paridade competitiva
Plano de Remunerações	SIM	NÃO			Igualdade /Paridade competitiva
Gestores Comerciais	SIM	NÃO			Igualdade /Paridade competitiva
Elementos Sêniores	SIM	NÃO			Igualdade /Paridade competitiva
Atendimento Personalizado	SIM	NÃO			Igualdade /Paridade competitiva
Serviço ao Cliente	SIM	NÃO			Igualdade /Paridade competitiva
Propostas comerciais	SIM	NÃO			Igualdade /Paridade competitiva
Equipa de gestão - chefes vendas	SIM	NÃO			Igualdade /Paridade competitiva
Equipa de gestão - Gerente de zona e de loja	SIM	NÃO			Igualdade /Paridade competitiva
Equipa de Preparação	SIM	NÃO			Igualdade /Paridade competitiva
Equipa Secretaria Comercial	SIM	NÃO			Igualdade /Paridade competitiva
Equipa Após-Venda	SIM	NÃO			Igualdade /Paridade competitiva
Equipa de Qualidade	SIM	NÃO			Igualdade /Paridade competitiva
Stock Diversificado	SIM	NÃO			Igualdade /Paridade competitiva
Equipamento Informático	SIM	NÃO			Igualdade /Paridade competitiva
Software (ZOHO)	SIM	NÃO			Igualdade /Paridade competitiva
Software - Asales	SIM	NÃO			Igualdade /Paridade competitiva
Software- assinatura biométrica	SIM	NÃO			Igualdade /Paridade competitiva
Serviço: Garantia	SIM	NÃO			Igualdade /Paridade competitiva
Rede extensa parceiros de oficina	SIM	NÃO			Igualdade /Paridade competitiva
Serviço: Gardex serviço exclusivo no mercado	SIM	SIM	NÃO		Vantagem competitiva temporária
Liderança e Visão	SIM	SIM	SIM	NÃO	Vantagem competitiva não utilizada
Marca	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem competitiva a longo prazo

4.2.5 Análise de Dados

A realização do estudo quantitativo, através de inquérito por questionário, tinha como o objetivo geral diagnosticar o ponto de situação das competências comerciais inerentes à atividade dos gestores comerciais, identificando necessidades e conteúdos a contemplar no plano de formação e treino de 2025. Primeiramente fez-se uma análise exploratória aos dados obtidos para verificar se havia algum erro ou imprecisão nos mesmos e após esta análise fez-se então a análise descritiva dos respetivos dados.

4.2.5.1 Caracterização da amostra

Analizando as respostas às perguntas sobre o género e qual o seu intervalo de idade, o maior número de indivíduos com 29,3%, possui idades compreendidas entre os 30 e os 35 anos (12 respostas), 24.4% tem mais de 40 anos e 22% tem entre 22 e 24 anos. Quanto ao género, os inquiridos são maioritariamente do sexo masculino com 80.5% (33 respostas) e apenas 19,5% do sexo feminino (8 respostas).

Quanto ao grau de escolaridade, mais de metade dos inquiridos com 65.9% tem o ensino secundário e 31.7% possui grau académico superior. Relativamente ao tempo com experiência no ramo automóvel conforme a figura 4.5, 51.2% dos inquiridos têm até 2 anos e 31.7% entre 3 e 5 anos. Os restantes 17.1% possui entre 6 e 8 anos (3 respostas) e mais de 10 anos (4 respostas).

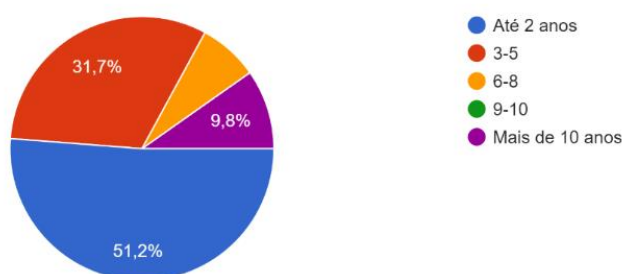


Figura 4.5: O tempo de experiência no sector automóvel (Fonte: elaboração própria, 2023)

4.2.5.2 Sobre o conhecimento dos produtos de serviços

Construída a pergunta através de uma escala de *Likert* de 1 a 5 valores (1- nada confortável; 3- confortável; 5 muito confortável) em detalhe na figura 4.6, na vertente do conhecimento de produtos e serviços, os inquiridos nas suas respostas demonstram-se conhecedores dos mesmos pois 43.9% sentem-se muito confortáveis em debater os produtos e serviços do nosso stock *versus* o stock da concorrência e um total de 14.6% está pouco ou mesmo desconfortável com o tema.

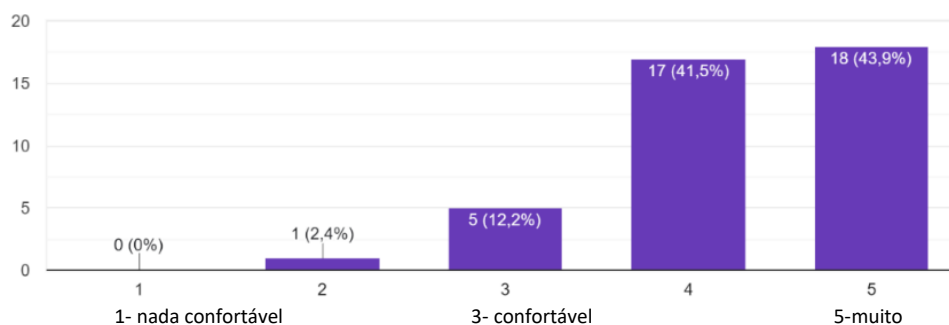


Figura 4.6: Respostas à pergunta **Figura 4.10: Respostas à pergunta “Qual o número de contactos de follow-up diários que efetua aos clientes de leads, CRM e novas visitas?”** (Fonte:

Ainda sobre a apresentação de propostas *versus* propostas da concorrência, pode observar-se na figura 4.7 que 92.7% dos inquiridos recorre ao Gerente de loja ou Chefe de vendas para solicitar ajuda, sendo que os restantes 7.3% recorrem a elementos sénior da equipa ou à internet o que indicia que existe pouco conhecimento dos produtos da concorrência ou dos próprios produtos o que pode ainda revelar pouca autonomia na gestão de vendas e rebate de objeções.

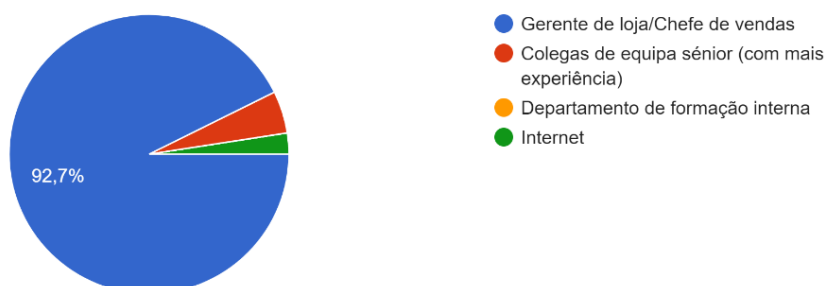


Figura 4.7: Respostas à pergunta “Quando sente um maior desafio em defender a sua proposta, a que fonte de informação/ajuda recorre?” (Fonte: elaboração própria, 2023)

4.2.5.3 A área de financiamentos

Sobre a temática de financiamento e conhecimentos sobre a mesma, os inquiridos na pergunta “Sinto-me confortável em apresentar aos clientes de forma autónoma todas as soluções de financiamento disponíveis.”, 43.9% sentem-se muito confortáveis a apresentar de forma autónoma uma solução de financiamento disponível. Quando questionados acerca da diferença entre as diferentes modalidades de financiamento automóvel, leasing para particulares e para empresas, ALD com e sem valor residual, as dificuldades dos inquiridos na apresentação de uma melhor solução são mais visíveis, como pode observar-se na figura 4.8, igualmente avaliada em escala de *Likert*, 34.1% está apenas confortável e 14.7% nada ou pouco confortável. Igualmente ao tema anterior, os inquiridos com 97.6% (40 respostas) recorrem ao Gerente de loja ou Chefe de vendas para solicitar ajuda na apresentação ou rebate da proposta de financiamento.

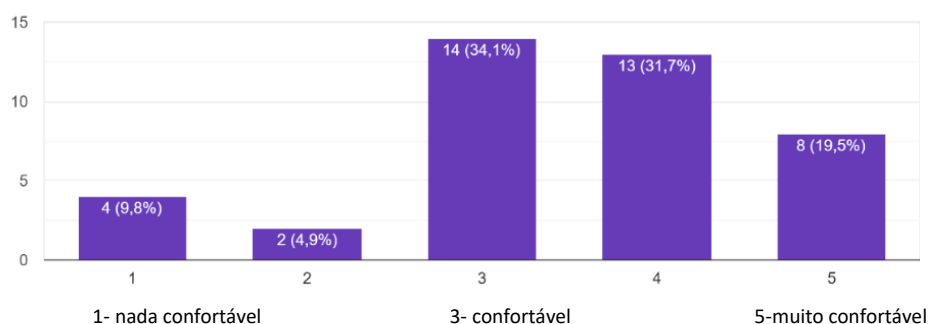


Figura 4.8: Respostas à pergunta “Quão confortável se sente em explicar aos clientes as diferenças entre as modalidades de financiamento automóvel, leasing para particulares, leasing para empresas, ALD com valor residual, ALD sem valor residual?” (Fonte: elaboração própria, 2023)

4.2.5.4 Na gestão de processos

Acerca da temática da organização das tarefas diárias que fazem parte da atividade diária de um comercial na Matrizauto e a gestão de todos os processos de venda a nível administrativo, 63,4% dos inquiridos afirma que usa como técnica de organização a priorização de tarefas através de realização de listas e calendários e 24,4% define metas diárias para a sua organização. São também colocadas em prática técnicas e abordagens que minimizam distrações e interrupções ao longo do dia por 7.3% e apenas 4.9% dos inquiridos não utiliza qualquer tipo de método ou técnica.

Sendo que existia a possibilidade de escolha de duas opções de resposta na pergunta sobre as fases em que os gestores comerciais sentem mais dificuldade na gestão dos processos de venda, 43.9% e 41.5% identificam as maiores dificuldades nos dois últimos passos do processo de venda de uma viatura que é a faturação com 43.9% das respostas e entrega da mesma com 41.5%. Quanto à recolha

de documentação, 31.7% sente dificuldade nessa fase e apenas 1 (2.4%) tem dificuldades no carregamento da proposta de financiamento. Na pergunta sobre a que tipo de ajuda recorrem para superar e ultrapassar as dificuldades anteriormente identificadas, igualmente com duas opções de resposta, 90.2% afirmam recorrer à equipa de gestão de loja (Gerente de loja ou Chefe de vendas), 29.3% dos inquiridos solicitam ajuda aos colegas seniores da equipa (com mais experiência) e 24.4% recorre ao departamento de secretaria comercial. Nesta questão, não é referido pedido de ajuda ao departamento de formação interna. Com mais detalhe, observa-se na figura 4.9 a distribuição das respostas.

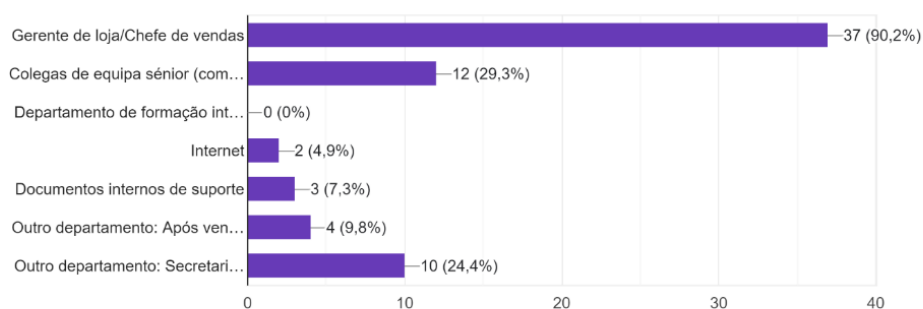


Figura 4.9: Respostas à pergunta “Quando sente dificuldades na gestão dos seus processos e organização diária a que fonte de informação/ajuda recorre?” (Fonte: elaboração própria, 2023)

4.2.5.5 Sobre a gestão de vendas

Quando questionados sobre a disponibilidade e frequência da realização de contactos de follow-up diários a clientes de leads, CRM e novas visitas, verificamos que maioritariamente os inquiridos se sentem confortáveis com essas abordagens com 46.3% das respostas. Na figura 4.10 podemos observar mais detalhadamente o número de contactos (a clientes existentes ou novos clientes) que é feito diariamente destacando-se que 43,9% efetua 8 a 11 contactos e 29,3% realiza de 4 a 7, na figura 4.11 sobre a pergunta acerca da importância da utilização da ferramenta de CRM e o impacto que tem esta tem no desempenho da função do gestor comercial (considerando a escala de importância de 1 a 5) sendo que 1 é “nada importante” e 5 “muito importante”, os inquiridos assumem a importância da ferramenta com 51.2% das respostas.

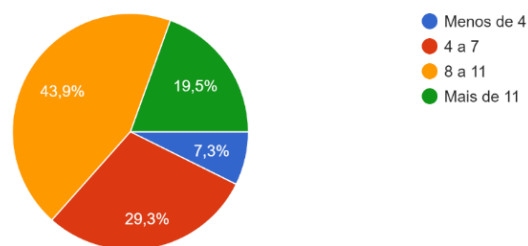


Figura 4.10: Respostas à pergunta “Qual o número de contactos de follow-up diários que efetua aos clientes de leads, CRM e novas visitas?” (Fonte: elaboração própria, 2023)

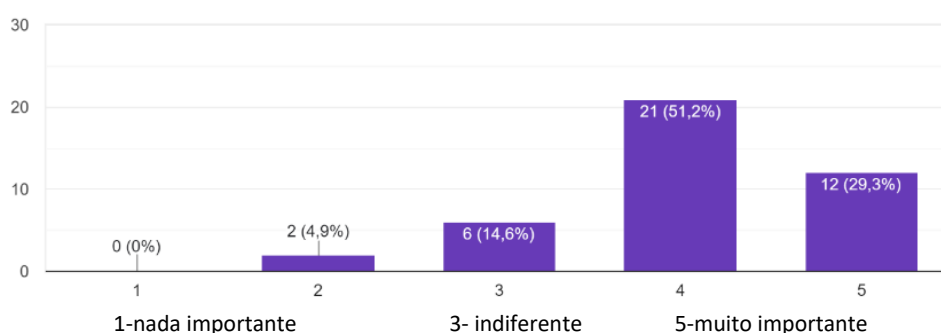


Figura 4.11: Respostas à pergunta “Quão importante considera a interação do CRM como uma ação diária imprescindível e que aporta valor para o desempenho da sua principal função?” (Fonte: elaboração própria, 2023)

4.2.5.6 A gestão de reclamações e após-venda

Na gestão de reclamações, analisando as respostas quanto à autonomia no acompanhamento e gestão de uma reclamação, os inquiridos demonstram algumas dificuldades quanto à autonomia na resposta às reclamações por escrito conforme a figura 4.12. Quando sentem maiores dificuldades neste tema, recorrem uma vez mais à equipa de gestão de loja (Gerente de loja ou Chefe de vendas) com 97.6% das repostas o que demonstra uma grande dependência e carência de formação nesta área.

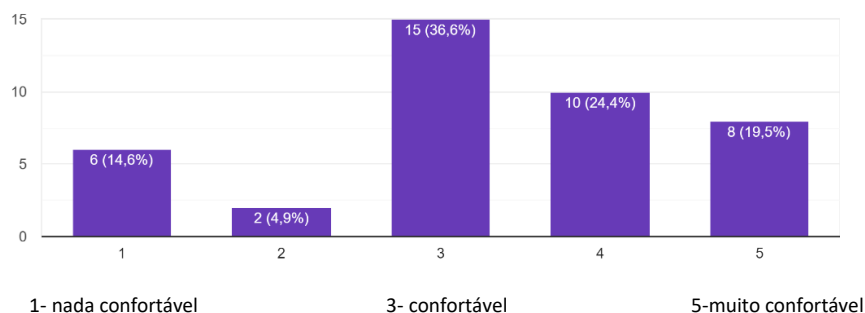


Figura 4.12: Respostas à pergunta “Sinto-me confortável em dar resposta autónoma, por escrito, à entidade competente (ASAE) de uma reclamação/exposição de um cliente em livro de reclamações (físico ou digital)?” (Fonte: elaboração própria, 2023)

4.2.5.7 Acerca da formação

Das respostas consideradas válidas e em resposta à pergunta sobre as oportunidades de melhoria e que remetem para a recolha de conteúdos de formação que devem ser considerados, 8 gestores comerciais responderam que o tema da organização nos processos de venda e administrativos e da própria comunicação entre os vários departamentos nomeadamente de após-venda e de secretaria comercial têm oportunidades de melhoria. Na mesma pergunta, as respostas sobre a formação, esta é apontada como relevante por 12 inquiridos no sentido que esta deveria ser mais completa e prática simplificando a realização das suas tarefas diárias, na melhoria da comunicação entre departamentos (secretaria comercial e após-venda) e na celeridade no desenvolvimento dos processos e capacidade de resposta mais autónoma perante situações com os clientes. Apenas 4 gestores comerciais apontam à normalidade e sem opiniões ou alterações a fazer.

Os inquiridos avaliam a formação aquando da entrada na empresa como sendo útil para 39% e muito útil para 34,1%, sendo que os restantes 7 (17,1%) respondem que é indiferente. Atualmente, em resposta à pergunta sobre a importância de um plano de formação e treino para a empresa, 80,5% dos gestores comerciais consideram ser muito relevante. Quando questionados acerca das áreas de formação onde sentem maior necessidade de formação e treino, as respostas são bastante distribuídas em geral por todas as áreas, sendo que nesta resposta, os gestores comerciais poderiam escolher duas opções de resposta. As áreas com mais relevância foram a da gestão de reclamações com 41,5% das respostas, a gestão de processos administrativos e de agenda com 31,7% das respostas, logo de seguida a área da gestão de vendas e objeções na negociação com 26,8% e com 24,4% a área do financiamento automóvel. A permanência em sala foi o formato de formação preferencial sugerida pelos inquiridos com 51,2% das respostas e para 19,5% dos inquiridos é importante o treino (*on-job*), em pormenor na figura 4.13.

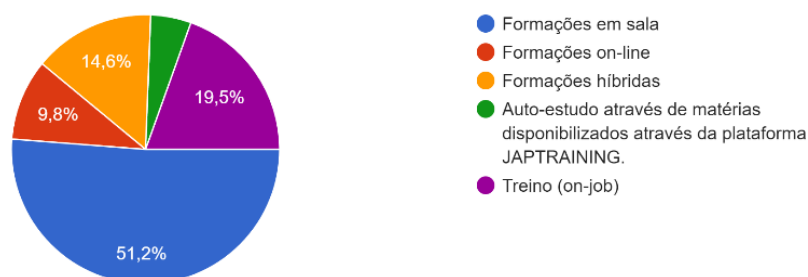


Figura 4.13: Respostas à pergunta: "Qual o formato de formação e treino que considera ser mais eficiente?" (Fonte: elaboração própria, 2023)

A profundidade desta análise de dados sobre as necessidades de formação e treino revelou *insights* importantes para a configuração da proposta que será apresentada no capítulo seguinte. Primeiramente constatou-se que existe uma grande tendência na dependência de um Gerente de loja ou Chefe de vendas, no que respeita à autonomia para a resolução de objeções inerentes ao processo de venda, ou no desempenho das funções do gestor comercial, portanto essa lacuna justifica a necessidade de uma abordagem formativa continua aos colaboradores. Além disso, através desta interpretação destacou-se a importância de envolver os gestores comerciais no processo de identificação das suas necessidades de formação, demonstrando um entendimento profundo sobre as áreas que requerem mais atenção, reforçando a ideia de que o desenvolvimento profissional deve ser entendido como estratégico a longo prazo para o sucesso da equipa de vendas e para a empresa. Em resumo, a análise às necessidades de formação e treino dos gestores comerciais da Matrizauto apresentam de forma clara as áreas que mais carecem de investimento em formação e as diretrizes mais práticas para a implementação de um plano de formação mais eficaz e alinhado com as exigências atuais do mercado. Por fim, é evidente e é recomendável que se promova a cultura de aprendizagem contínua por meio do investimento na formação e em ferramentas e técnicas de análise de desempenho incentivando o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores.

4.3. Matriz SWOT

A análise SWOT é uma estrutura simplificada que indica a importância dos recursos externos e forças internas para que se possa compreender a origem das vantagens competitivas. Esta estrutura ajuda a compreender o desempenho atual (pontos fortes e pontos fracos) e o futuro da empresa (oportunidades e ameaças), considerando os fatores que existem no contexto externo (Ghazinnory et al., 2011).

As forças referem-se às habilidades intrínsecas para a empresa evoluir e crescer. As fraquezas são deficiências intrínsecas que prejudicam a evolução e crescimento. As oportunidades são vistas como pontos existentes para o crescimento e as ameaças são os desafios exercidos externamente que podem impulsionar o aumento das fraquezas e impedir que as oportunidades sejam exploradas.

Quadro 4.5: Matriz SWOT (Fonte: elaboração própria, 2024)

Forças	Fraquezas
- Marca com nome e reputação forte no mercado automóvel - Vários anos de experiência na área - Relacionamento e satisfação com os clientes - Localização privilegiada com fácil acesso - Cobertura geográfica com lojas a nível nacional	- Processos internos ineficientes que por vezes levam a uma menor produtividade e até um maior investimento em custos operacionais - Resistência à mudança no que refere a novos sistemas e procedimentos - Pouca oferta formativa interna em áreas de gestão de pessoas, <i>soft skills</i>, técnicas de negociação e organização de agenda - Necessidade da maior existência da componente prática nas formações (técnicas de venda)
Oportunidades	Ameaças
- Aproximação de empresas, especialmente internacionais, da indústria automóvel, com as quais se podem estabelecer parcerias e expandir o mercado automóvel - O aumento da procura de veículos elétricos vai impulsionar o crescimento da mobilidade elétrica	-Entrada de empresas concorrentes e de mercados emergentes nomeadamente na produção automóvel e inovação tecnológica -Desafios ao nível da logística e infraestruturas para a implementação de uma mobilidade mais sustentável

Capítulo 5 – Proposta e Plano de implementação

Considerando a problemática atual da empresa, a presente proposta do Plano de Formação Anual de 2025 para os gestores comerciais da Matrizauto de Sintra, privilegia ações que respondem às necessidades diagnosticadas através do estudo realizado anteriormente com base nos objetivos geral e específicos definidos.

5.1. Apresentação e caracterização da proposta

O Plano de Formação será estruturado com base nas áreas de formação que foram identificadas como sendo as áreas que os gestores comerciais apontaram ser relevantes para desenvolver e abordar. Estas ações de formação contemplarão conteúdos e temas que estão de acordo com o que está definido para o desempenho função do gestor comercial da Matrizauto e da realização das suas tarefas diárias, com vista à melhoria e otimização dos processos de vendas que por sua vez estão alinhados com a estratégia da empresa e ao compromisso existente dos serviços prestados aos clientes finais. Numa vertente mais direcionada para a motivação, o aumento de resultados através de uma equipa com mais acesso a conhecimento e formação, atingindo desta forma o pressuposto de que a tendência de rotatividade da equipa comercial diminuirá.

No que respeita à tipologia de formação, este plano privilegia a formação inicial e contínua considerando que os gestores comerciais já são detentores de algumas capacidades indispensáveis ao exercício da atividade profissional, mas cuja formação prevê fundamentalmente novas abordagens às áreas relacionadas com a venda de automóveis, no acompanhamento e gestão de uma carteira existente ou angariação de novos clientes, e no acompanhamento de após venda e reclamações que possam surgir. Através do Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF) efetuado, está subjacente o objetivo principal de mitigar carências de formação e no desenvolvimento de ações acerca das áreas anteriormente referidas, dotando os gestores comerciais de mais conhecimentos e competências face à exigência e responsabilidade do posto de trabalho e aos desafios da definição de objetivos de vendas.

Os objetivos principais deste Plano assentam sobretudo em melhorar e aperfeiçoar a oferta formativa já existente e de promover novas ações de formação, com base numa perspetiva contínua de avaliar reactivamente estas ações de formação de modo que haja planeamento contínuo e consolidação de conhecimentos e informação. Numa perspetiva mais específica, este plano deverá fornecer aos gestores comerciais métodos e técnicas que sejam capazes de responder aos desafios diários no desempenho da função de gestor comercial nas vendas e em todos os processos e os procedimentos que delas advém.

O público-alvo deste plano são os gestores comerciais da equipa comercial da Matrizauto de Sintra.

Seguido ao plano de integração que existe atualmente com a duração de um mês, propõem-se o Plano de Formação para 2025, com base nos objetivos referidos anteriormente, este vai incidir especificamente numa formação mais completa nas áreas de gestão de processos, conhecimento de produto, na área de vendas e técnicas de vendas, na área do financiamento automóvel e na área de gestão de reclamações de após-venda.

As ações de formação relacionadas com a gestão de processos, terão em consideração a importância da gestão administrativa nas vendas, bem como as principais funções e responsabilidades dessa gestão, e as ferramentas e *softwares* que são utilizados. Os objetivos assentam sobretudo em capacitar os gestores comerciais de conhecimentos e técnicas necessárias para a gestão dos processos de venda de forma eficaz, tornando-os operacionalmente eficientes; em melhorar a comunicação e reduzir os erros e pendentes nos vários departamentos, nomeadamente o departamento da secretaria comercial e o departamento de financiamento; em promover a motivação dos gestores comerciais através da comunicação alinhada e organização para com a empresa que por sua vez se traduzirá na satisfação dos clientes finais. As principais abordagens para estas ações serão a introdução à gestão de processos administrativos de venda e os princípios básicos sobre organização e gestão de processos de venda em conjunto com a utilização das ferramentas e softwares (*DMS, ZOHO, ASales*) de apoio a esta tarefa, com vista à melhoria contínua e à otimização de processos. Para avaliação desta ação, os critérios serão a demonstração da diminuição do número de pendentes em cada processo; o tempo de tratamento dos processos desde a venda até à entrega da viatura e por fim, o nível de satisfação dos departamentos, principalmente o da secretaria comercial e de financiamento.

Para o conhecimento de produto, deverá considerar-se principalmente a importância do conhecimento detalhado dos produtos e serviços da Matrizauto e do setor automóvel. Estas ações de formação são projetadas no sentido de fornecer conhecimentos abrangentes sobre os diferentes tipos de veículos, quais as suas características e conhecer as tendências do mercado. Com os principais objetivos de oferecer o melhor serviço comercial e de qualidade, de melhorar as técnicas de vendas ao nível do produto e serviços, o que irá incrementar qualidade e profissionalismo nas vendas aos clientes finais. Os conteúdos principais a considerar serão a introdução ao mercado automóvel ao nível da sua estrutura, as suas tendências atuais, quais as principais marcas e *player's* através de uma análise à concorrência; conhecer os produtos automóveis e as noções básicas dos seus componentes e sistemas e por fim, a utilização da ferramenta de suporte, o *ZOHO (CRM)*.

A introdução à área de vendas e técnicas de vendas deverá ser realizada de forma abrangente, mas que dará ênfase à comunicação como elemento essencial para o desenvolvimento das diversas técnicas de vendas tais como, a prospeção de clientes, a abordagem ao cliente por via de contacto

telefónico (qualificação de *leads*), quer presencial, aprimorando a capacidade de argumentação e persuasão para que seja concretizado o momento do fecho da venda e a fidelização dos clientes. Tem como principais objetivos desenvolver técnicas e a capacidade de comunicação e de escuta ativa que são fundamentais para os processos de negociação, e desta forma melhorar a performance nas vendas, contribuindo positivamente para o aumento de resultados na equipa e na empresa. Os temas sugeridos para serem abordados nesta área de formação iniciam-se pelos conceitos básicos sobre vendas e técnicas de vendas associados ao processo de venda (apresentação dos produtos e serviços que mais se adequam ao cliente), as etapas do processo e ainda a identificação de oportunidades, com aprofundamento em conceitos chave como o da comunicação, o da negociação e o contorno/gestão de objeções. Como critérios de avaliação, pretende-se que se avalie a qualidade do feedback diário entre o formando e a equipa de gestão, no sentido de o discurso ser assertivo e claro, de modo a confirmar a aplicação do conhecimento e a informação que foram abordados na formação, bem como a sua aplicação prática. Sugere-se que a melhoria e progressão da performance dos gestores comerciais seja refletida por via do aumento do número médio de vendas, taxas de conversão e satisfação dos clientes finais.

Para a formação relacionada com a área de financiamento automóvel, surge no sentido de se abordarem as diversas soluções de financiamento automóvel disponíveis no mercado e na Matrizauto adequadas a cada tipo de cliente. Com os principais objetivos de compreender os conceitos básicos de financiamento automóvel; de conhecer e identificar o perfil de cliente na solução de financiamento e dominar os aspetos legais e contratuais deste tipo de financiamento; pretende-se também que o gestor comercial seja capacitado para cálculos de financiamento e capaz de apresentar uma proposta de valor associando produtos completos ao financiamento. Como critérios de avaliação, deverá representar esta formação uma melhoria no desempenho da função do gestor comercial ao nível da qualidade das propostas apresentadas aos clientes e aos negócios efetuados através da aplicação dos conhecimentos adquiridos e que é avaliada trimestralmente pela equipa de gestão da loja.

Para a formação de gestão de reclamações e após-venda dos clientes, pretende-se que o gestor comercial possa lidar de forma autónoma e eficaz com o tema da gestão de reclamações, transformando-as em eventuais oportunidades de fidelização de clientes, garantindo assim as recomendações da marca através da satisfação e preferência dos clientes. Com os objetivos delineados no sentido de melhorar a capacidade de gestão eficaz e profissional dos processos, ao nível das reclamações e após-venda e contribuir para a qualidade de serviço prestado; implementar processos preventivos para minimizar as reclamações, através da consciencialização do gestor comercial para um acompanhamento profissional oferecendo o feedback contínuo aos clientes.

Como principais abordagens nesta formação, considera-se inicialmente a contextualização das noções básicas dos processos de reclamação, nomeadamente qual a sua importância e qual o impacto

no negócio ao nível da legislação; saber identificar os perfis dos clientes que reclamam no que refere às expectativas geradas e ao tipo de comunicação que deve ser adotada; capacitar os gestores comerciais a dar resposta a uma reclamação por escrito às entidades competentes (ASAE) e por fim, a antecipação dos processos de reclamação no que diz respeito ao acompanhamento correto do cliente durante e após a concretização do negócio através de feedback contínuo e com qualidade. Para avaliação do impacto desta formação, pretende-se que seja analisada a capacidade de resposta autónoma aos processos de reclamação e o tempo de respostas às mesmas, percebendo deste modo se existe aplicação prática dos conhecimentos adquiridos na formação.

5.2. O Plano de Formação e Treino

O presente Plano de Formação e Treino conforme demonstrado em detalhe no quadro 5.1, foi desenvolvido de modo que se possa garantir que os gestores comerciais da Matrizauto adquiram e aprimorem as competências e técnicas necessárias para o desempenho das suas funções com profissionalismo e excelência com vista à melhoria contínua, contribuindo para o seu crescimento profissional e para o seu sucesso, e da empresa. Com os objetivos anteriormente referidos na proposta e a explicação detalhada sobre que prevê cada área de formação, este plano será conduzido através da utilização de vários métodos, nomeadamente as sessões presenciais em sala com os devidos equipamentos e recursos humanos e materiais, e a formação e treino *on-job* que irá acontecer no ambiente de trabalho diário junto dos elementos mais seniores da equipa comercial, designados como tutores, de modo que os novos formandos apliquem o conhecimento adquirido em sala nas situações reais do dia-a-dia. A técnica de treino *role-play* servirá ainda para simular cenários, principalmente do âmbito comercial de negociação e rebate de objeções para desenvolver competências técnicas de vendas.

O plano de formação para 2025 está estruturado ao longo de todo o ano, dividido por várias sessões ao longo dos meses. Note-se que aquando da integração de novos elementos na equipa, o plano de formação do novo gestor comercial deverá seguir a configuração que está definida independentemente do mês em que é feita a integração. Nos primeiros 3 meses (janeiro, fevereiro e março) privilegiam-se as ações de formação sobre a gestão de processos com a previsão da realização de 3 sessões com a duração prevista de 2 horas cada e posteriormente mais 3 sessões com a mesma duração em maio, julho e dezembro; sobre o conhecimento de produto, as ações previstas são igualmente 6, distribuídas por janeiro e fevereiro, maio e junho, e por fim em novembro e dezembro, com a mesma duração prevista de horas; as vendas e as técnicas de venda iniciam no primeiro trimestre com 3 sessões (2 horas cada) e são novamente abordadas nos meses de maio, julho e dezembro com 1 sessão por mês; sobre a área de financiamento automóvel, as ações estão previstas

nos meses de fevereiro, março e abril sendo que as sessões de formação acontecerão 2 vezes por mês com a duração de 2 horas cada. No fim do 3º mês, em março inicia-se a introdução à temática da gestão de reclamações e após-venda com 2 sessões no mês, que se volta a repetir em junho e outubro nos mesmo termos.

Quadro 5.1: Plano de formação e treino para 2025 (Fonte: elaboração própria, 2024)

Área de formação	Ações previstas	Duração prevista (horas)		Objetivos	Formador previsto		Nº de formandos por ação em sala	Datas e locais previstos de realização
		Por ação	Total		Inter no	Exter no		
Gestão de processos	6	2	12	Capacitar os gestores comerciais de conhecimentos e técnicas necessárias para a gestão de processos de forma eficaz com impacto na eficiência operacional; Reduzir erros e pendentes nos restantes departamentos (secretaria comercial e financiamentos); Melhorar a comunicação entre os vários departamentos como a secretaria comercial, financiamentos e preparação de viaturas/ pós-venda; Promover o aumento da satisfação do cliente final e a motivação do gestor comercial.	x		5	Sintra - sala de formações/reuniões + Sessões treino <i>on-job</i>
Conhecimento de produto	6	2	12	Melhorar as técnicas de venda ao nível do produto e serviços apresentados aos clientes como propostas ajustadas a cada cliente; Oferecer o melhor serviço comercial, de qualidade e profissionalismo.	x	x	5	Sintra - sala de formações/reuniões + Sessões treino <i>on-job</i> + Role play
Vendas e técnicas de vendas	6	2	12	Desenvolver técnicas e a capacidade de comunicação e escuta ativa em contexto de negociação; Conhecer e desenvolver técnicas de argumentação e persuasão e rebate de objeções.	x	x	5	Sintra - sala de formações/reuniões + Sessões treino <i>on-job</i> + Role play
Financiamento automóvel	6	2	12	Compreender os conceitos básicos de financiamento automóvel; Conhecer e identificar o perfil de cliente na solução de financiamento; Capacitar o gestor comercial dos cálculos de financiamento e agregar produtor complementares ao financiamento automóvel; Dominar os aspetos legais relacionados com os contratos deste tipo de financiamento;	x		5	Sintra - sala de formações/reuniões
Gestão de reclamações e após-venda	6	2	12	Melhorar a capacidade de gestão eficaz e profissional das reclamações; Implementar processos preventivos para minimizar as reclamações; Contribuir para a melhoria da qualidade do serviço prestado aos clientes.	x	x	5	Sintra - sala de formações/reuniões + Sessões treino <i>on-job</i>

5.3. Cronograma e Orçamento

O cronograma apresentado abaixo no quadro 5.2 está definido com base na proposta apresentada do Plano de Formação, com o espaço temporal de 12 meses, sendo que em agosto e setembro são meses em que existem mais períodos de férias normalmente previstos e por isso não se prevê nenhuma ação de formação, apenas de avaliação.

Quadro 5.2: Cronograma anual do plano de formação (Fonte: elaboração própria, 2024)

Áreas de formação	jan.	fev.	mar.	abr.	mai.	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.
Gestão de processos	x	x	x		x		x			x		
Conhecimento de produto	x	x			x	x					x	x
Vendas e técnicas de venda	x	x	x		x		x			x		
Financiamento automóvel		x	x	x								
Gestão de reclamações e após-venda			x			x				x		
Avaliação			x			x			x			x
Total de horas formação	6	8	10	2	6	6	4	0	0	8	2	2

No que diz respeito ao orçamento estimado para este plano, uma vez que a maioria das sessões de formação vão ocorrer em contexto interno com a colaboração das chefias, e do elemento responsável pela formação interna da empresa em conjunto com os elementos com mais anos de experiência na equipa (tutores), os valores a suportar pela empresa serão muito reduzidos e será apenas considerado o valor dos recursos materiais. Para a realização das ações de formação com recurso a formadores externos, nomeadamente as ações sobre o conhecimento de produto, nas vendas e técnicas de vendas, na área de gestão de reclamações e após-venda, estima-se que o valor por hora dos formadores externos seja entre 100€ a 150€ (aproximadamente).

5.4. Controlo

Para se fazer um controlo e acompanhamento da evolução da implementação deste Plano de Formação deve fazer-se a cada 3 meses uma avaliação sobre forma de *feedback* entre os gestores comerciais, os formadores e a equipa de gestão de loja. Sendo que a primeira avaliação acerca dos resultados de vendas deverá acontecer ao fim do 6º mês. Mensalmente, aquando do término das ações formativas e de forma a avaliar a sua evolução, devem medir-se os indicadores relacionados com o nível de satisfação dos formandos acerca da ação de formação realizada através da aplicação de pequenos questionários no fim de cada ação. No que se refere aos indicadores KPI's, podemos analisar a evolução do impacto da formação no atendimento de qualidade, avaliando a satisfação dos clientes usando avaliações de atendimento nas plataformas nomeadamente o *Trust-Pilot*, e o NPS (*Net*

Promoter Score) sendo o objetivo de ter pelo menos 7 avaliações positivas mensais feitas pelos clientes; no tempo médio do ciclo de venda, através de medição do tempo médio que o vendedor leva para concretizar o negócio, tendo como objetivo atingir o número médio de 10 dias; o número de contactos que são efetuados pelo gestor comercial até à concretização do negócio, que objetivamente deverão ser no máximo 4 contactos; medir a percentagem de eficácia na leitura do perfil do cliente na solução de financiamento com o objetivo de conseguir atingir uma taxa de penetração entre negócios de pronto pagamento e de financiamento de pelo menos 60%. Para a empresa, deverá representar este plano de formação uma redução da taxa de turnover em 10% e um aumento de 10% no volume total das vendas mensais da loja de Sintra.

Capítulo 6 – Conclusões e limitações

O presente trabalho, permitiu identificar a relevância da implementação de um plano de formação através de um forte investimento em ações formativas contínuas que visam aprimorar as técnicas e competências associadas ao processo de venda e promover os potenciais benefícios para os gestores comerciais e para a Matrizauto de Sintra. Através do estudo interno realizado e com base na análise profunda dos dados recolhidos, foram evidenciadas lacunas no processo de formação atual que carecem de mais investimento por parte da empresa em ações de formação com o objetivo de melhoria contínua no desenvolvimento pessoal e profissional dos gestores comerciais que se deve traduzir numa maior satisfação no trabalho, contribuindo positivamente para a redução de rotatividade das equipas comerciais e retenção de mais clientes através da prestação de um serviço profissional e de qualidade elevada. A proposta apresentada inclui os indicadores de desempenho para monitorizar e avaliar a progressão deste plano de formação, e que permitirão fazer ajustes ou alterações a estas ações de formação se necessário, dada a necessidade de responder ao desafio constante de adaptação às novas tendências de mercado e às exigências dos clientes.

Apesar do desenvolvimento da viabilidade do plano e dos benefícios que são esperados, neste trabalho foram vividas algumas limitações quer internas quer externas. Em contexto externo, a informação presente na literatura sobre o tema da formação e treino para os gestores comerciais e para as equipas do setor automóvel é praticamente nulo, no entanto a pouca informação que consta não está comprovada em termos científicos para que possa ser alvo referência. No contexto interno, a ausência de dados concretos na empresa sobre outros planos de formação ou registos de ações de formação contínua que pudessem servir de base de partida para possíveis melhorias ou de termo comparativo.

Os contributos importantes deste trabalho são essencialmente ao nível da Gestão, no sentido que não foi ainda elaborado nenhum trabalho de investigação nesta área de negócio sobre este tema da formação especificamente para as equipas de vendas e os seus elementos, e no contexto setorial sendo este trabalho o primeiro a ser desenvolvido, poderá servir de base para outras empresas que possam sentir as mesmas dificuldades.

Referências bibliográficas

- Aguinis, H., & K. Kraiger (2009), "Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society", *Annual Review of Psychology*, 60, pp. 451-474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Aragón-Sánchez, A., I. Barba-Aragon, & R. Sanz-Valle (2003), "Effects of training on business results", *International Journal of Human Resource Management*, 14, pp. 956-980. DOI:[10.1080/0958519032000106164](https://doi.org/10.1080/0958519032000106164)
- Arthur, W. J., W. J. Bennett, P. Edens, & S. T. Bell (2003), "Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features", *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 234-245. DOI:[10.1037/0021-9010.88.2.234](https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234)
- Anthony K. Asare, Jing Yang & Thomas G. Brashear Alejandro (2012) The State of Research Methods in Personal Selling and Sales Management Literature, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32:4, pp 473-489. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320405>
- Barney, J. & Hesterley, W. (2019), *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, NewYork, NY: Pearson.
- Becker, B. E., & M. A. Huselid (1998), "High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications", *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, pp. 53-101.
- Blume, B. D., J. K. Ford, T. T. Baldwin, & J. L. Huang (2010), "Transfer of training: a meta-analytic review", *Journal of Management*, 36 (4), pp. 1065-1105. DOI:[10.1177/0149206309352880](https://doi.org/10.1177/0149206309352880)
- Canário, R. (1999). *Educação de Adultos: um campo e uma problemática*. Lisboa: Educa.
- Caetano, A. (2001), "Mudança organizacional", em J. M. C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (coords.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, McGraw-Hill Portugal.
- Caetano, A. (2007a), "Formação e mudança organizacional: mudanças alfa, beta e gama", em A. Caetano (coord.), *Avaliação da Formação- Estudos em Organizações Portuguesas*, Lisboa, Livros Horizonte, pp. 110-129.
- Collins, D. B., & E. F. III Holton (2004), "The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta-analysis of studies from 1982 to 2001", *Human Resources Development Quarterly*, 15, pp. 217-248 <https://doi.org/10.1002/hrdq.1099>
- Ricks, Joe M., Jr., Jacqueline A. Williams, and William A. Weeks (2008), "Sales Trainer Roles, Competencies, Skills, and Behaviors: A Case Study," *Industrial Marketing Management*, 37, 5, pp. 593–609. DOI:[10.1016/j.indmarman.2007.04.003](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.04.003)

- Felicia G. Lassk, Thomas N. Ingram, Florian Kraus & Rita Di Mascio (2012) The Future of Sales Training: Challenges and Related Research Questions, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32:1, pp. 141-154. DOI:[10.2307/23483348](https://doi.org/10.2307/23483348)
- Freifeld, L. (2019, November). 2019 *Training industry report*. Training, 56(6), pp. 18–31. https://trainingmag.com/sites/default/files/2019_industry_report.pdf.
- Freixo, M. J. V. (2011). Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas. 3.ª ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- Goldstein, I. L., & J. K. Ford (2002), *Training in Organizations*, Belmont, CA, Wadsworth (4.ª edição).
- Gupta Gajanand, Mishra P Rajesh (2016),"A SWOT analysis of reliability centered maintenance framework", *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 22, Nº 2, pp. 130 – 145. DOI:[10.1108/JQME-01-2015-0002](https://doi.org/10.1108/JQME-01-2015-0002)
- Ghazinoory, S., Abdi, M. and Mehr, M. (2011), "SWOT methodology: a state-of-the-art review for the past, a framework for the future", *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 24-48. DOI:[10.3846/16111699.2011.555358](https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555358)
- Grant, R. (2018), *Contemporary Strategy Analysis*, Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- Johnston. M. W. & Marshall G. W. (2016). Chapter 10, Sales Training: Objectives, Techniques, and Evaluation. *Sales Force Management Leadership, Innovation, Technology* (Twelfth Edition, pp. 312-334). Routledge.
- Parente, C. (2008). Competências: Formar e Gerir pessoas. Porto: Edições Afrontamento.
- Pelham, A. (2009). The impact of industry and training influences on salesforce consulting time and consulting effectiveness. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(8), pp. 575–584. DOI:[10.1108/08858620910999448](https://doi.org/10.1108/08858620910999448)
- Pelham, A., & Kravitz, P. (2008). An exploratory study of the influence of sales training content and salesperson evaluation on salesperson adaptive selling, customer orientation, listening, and consulting behaviors. *Journal of Strategic Marketing*, 16(5), 413–435. DOI:[10.1080/09652540802480837](https://doi.org/10.1080/09652540802480837)
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 1(3), pp. 207–219. DOI:[10.5465/AME.1987.4275740](https://doi.org/10.5465/AME.1987.4275740)
- Swanson, R. A. (2001), *Assessing the Financial Benefits of Human Resource Development*, Cambridge, MA, Perseus.
- Tanner, J., Fournier, C., Wise, J., Hollet, S., & Poujol, J. (2008). Executives' perspectives of the changing role of the sales profession: Views from France, the United States, and Mexico. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(3), pp. 193–202. DOI:[10.1108/08858620810858454](https://doi.org/10.1108/08858620810858454)

Wilson, P., Strutton, D., & Farris, M. T. (2002). Investigating the perceptual aspect of sales training. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(2), pp. 77–86.

Zoltners, A., Sinha, P., & Lorimer, S. (2008). Sales force effectiveness: A framework for researchers and practitioners. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(2), pp. 115–131.
DOI:[10.2753/PSS0885-3134280201](https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134280201)

WEBGRAFIA:

<https://www.publico.pt/2024/05/15/economia/noticia/bruxelas-projecta-crescimento-economico-17-portugal-2024-2090501> (última consulta em 13/06/2024)

<https://jornaldasoficinas.com/pt/motores-a-combustao-continuam-a-dominar-o-mercado/> (última consulta a (03/07/2024)

<https://www.dn.pt/727413634/vendas-de-usados-ainda-recuperam-mas-importacoes-disparam-38/> (última consulta a 03/07/2024)

https://www.standvirtual.com/blog/wpcontent/uploads/2023/08/stv_mid_year_report_2023_4.pdf (última consulta a 03/07/2024)

https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=659126312&att_display=n&att_download=y (última consulta 06/05/2024)

<https://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-o-boletim-economico-de-marco-de-2024> (última consulta 26/04/2024)

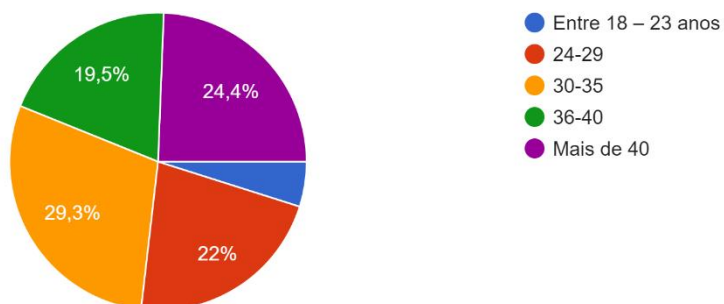
Anexos

Anexo A – Questionário aplicado e as respetivas respostas

Dados da população.

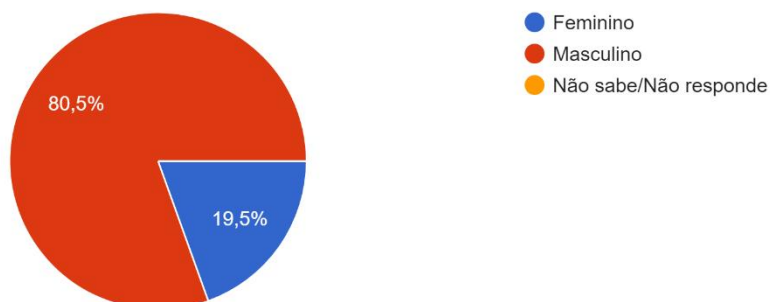
1- Qual a sua idade?

41 respostas



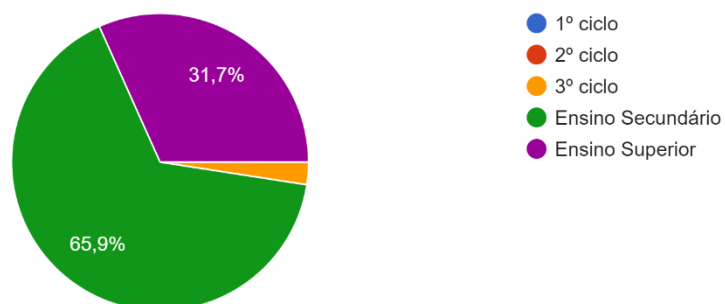
2 - Qual o seu género?

41 respostas



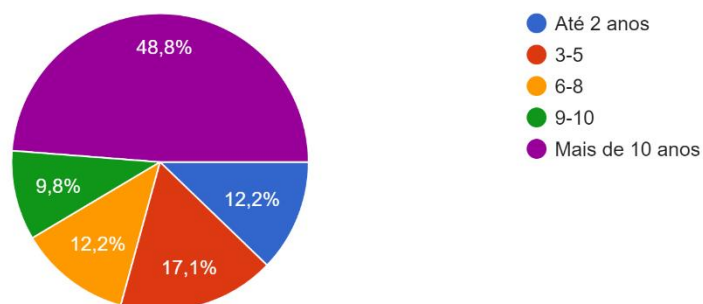
3 - Indique o seu grau de escolaridade?

41 respostas



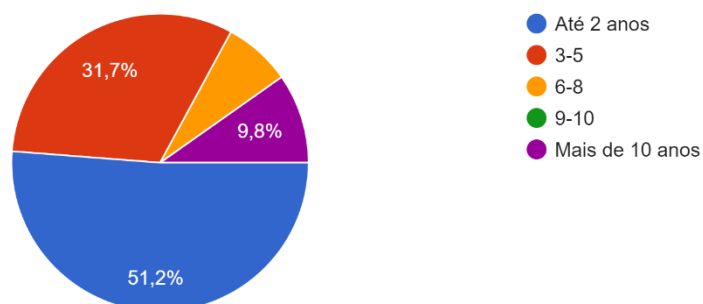
4 - Indique o seu tempo de experiência profissional.

41 respostas



5 - No ramo automóvel, qual o seu tempo de experiência enquanto vendedor?

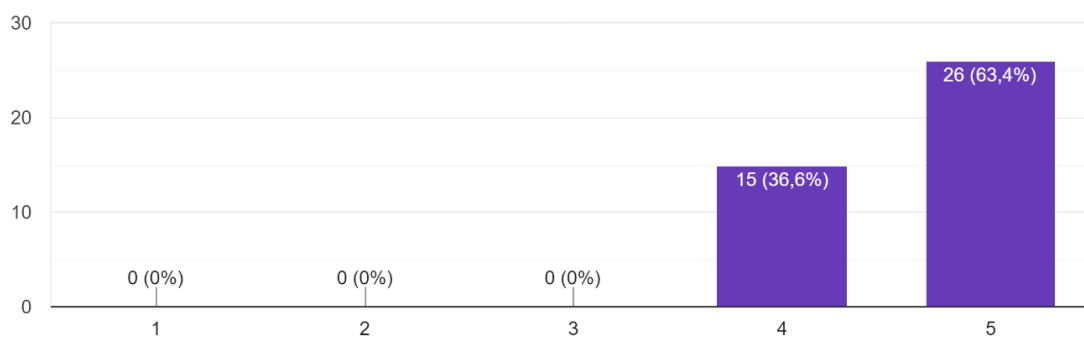
41 respostas



Área do conhecimento dos produtos e serviços.

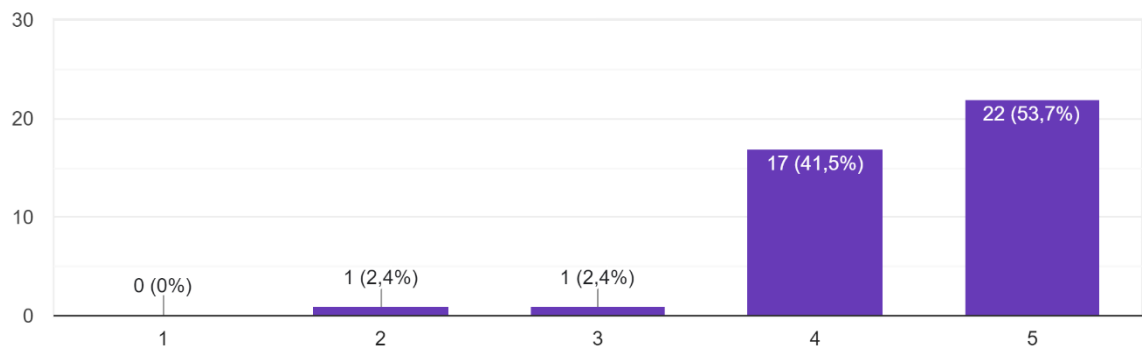
6 - Sinto-me confortável em apresentar aos clientes todo o meu stock e serviços disponíveis na minha loja.

41 respostas



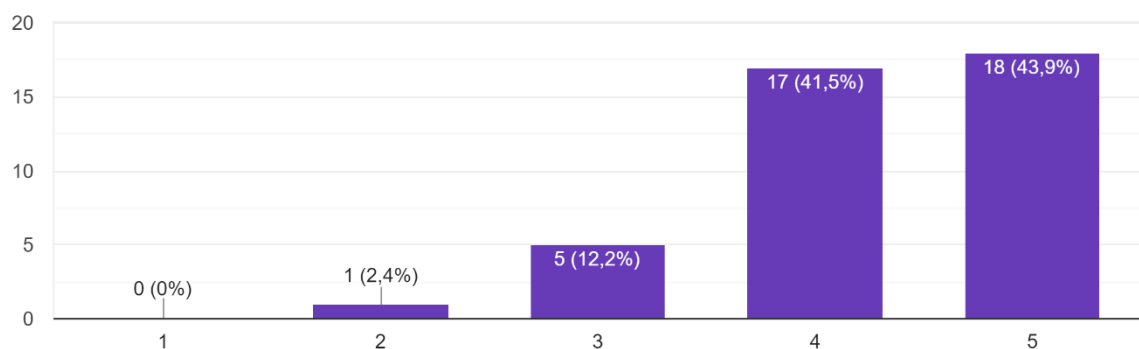
7 - Sinto-me confortável em apresentar aos clientes todo o meu stock e serviços disponíveis de outra loja.

41 respostas



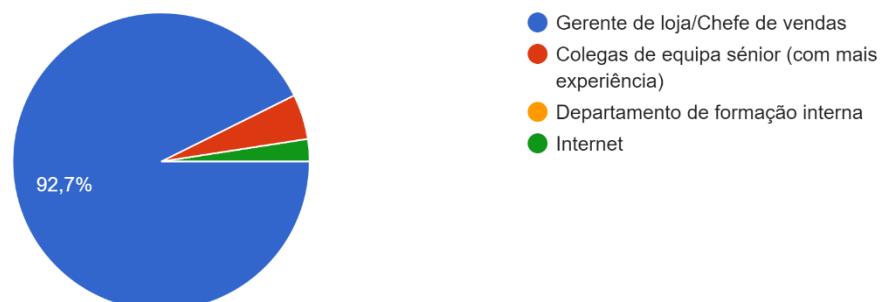
8 - Sinto-me confortável em debater produtos e serviços do meu stock versus stock da concorrência.

41 respostas



9 - Quando sente um maior desafio em defender a sua proposta, a que fonte de informação/ajuda recorre?

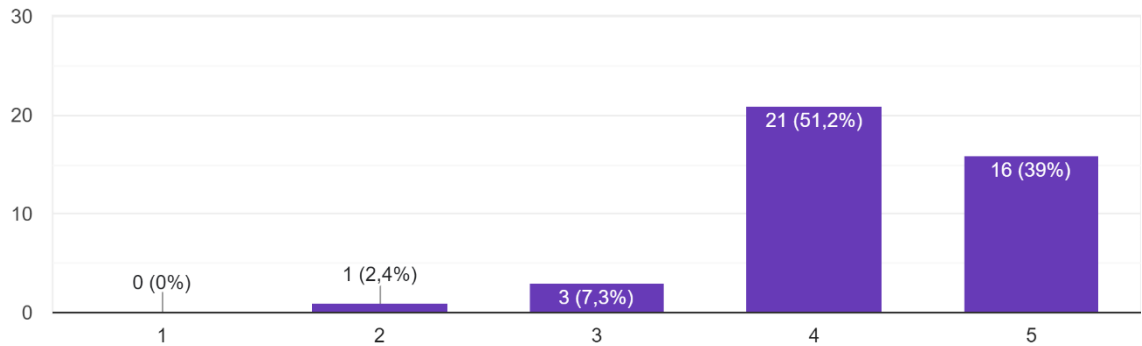
41 respostas



Área de soluções de financiamento.

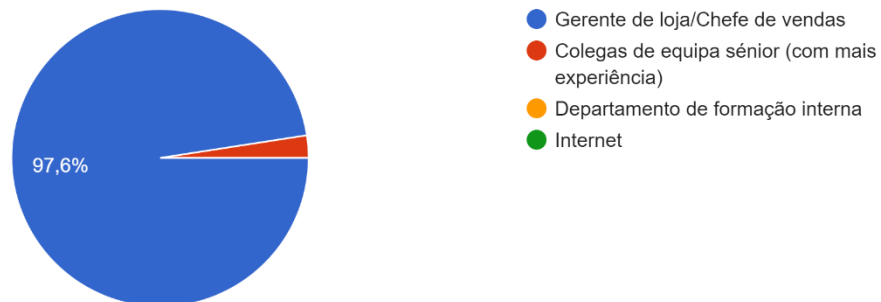
12 - Quão confortável se sente em rebater uma proposta de financiamento da concorrência?

41 respostas



13 - Quando enfrenta desafios ao apresentar uma solução de financiamento aos clientes, a que fonte de informação/ajuda recorre?

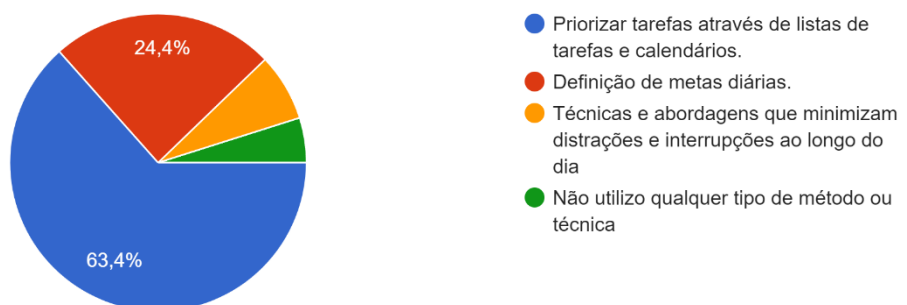
41 respostas



Área de gestão de processos (administrativos, tempo de agenda diária)

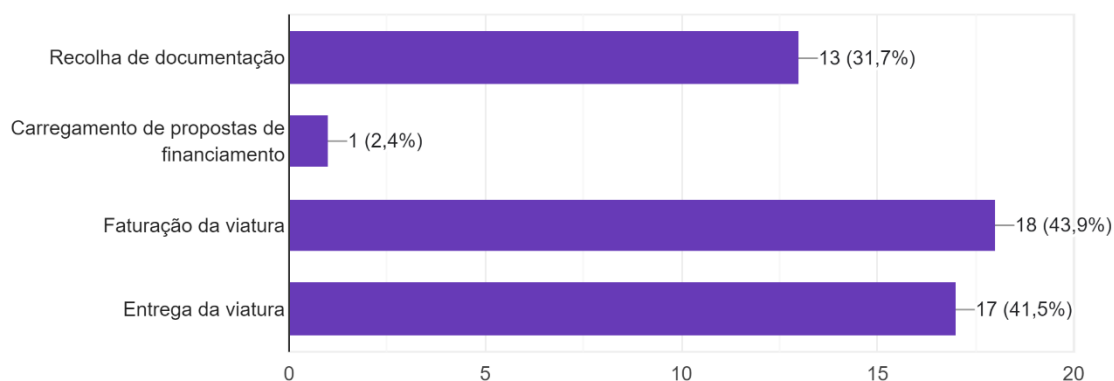
14 - Quais os métodos/ técnicas de gestão de tempo que utiliza para a sua organização diária?

41 respostas



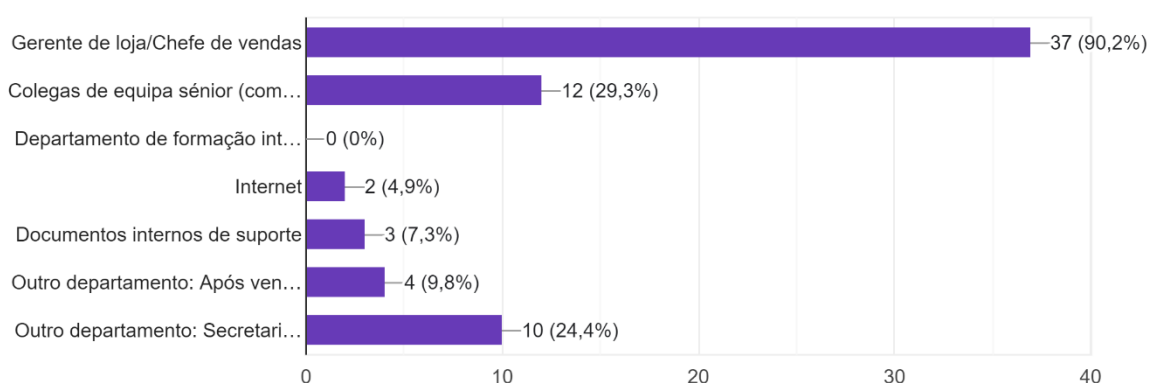
15 - Na gestão dos seus processos de venda, em qual das seguintes fases sente maior dificuldade?

41 respostas



16 - Quando sente dificuldades na gestão dos seus processos e organização diária a que fonte de informação/ajuda recorre?

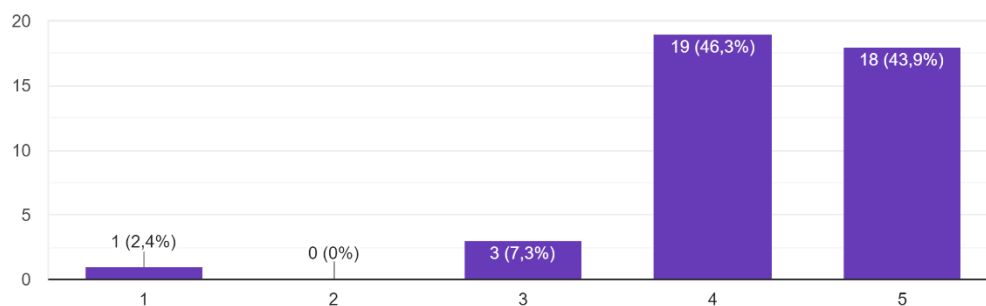
41 respostas



Área de gestão de vendas: técnicas de vendas (follow-up; contatos telefónicos a novos clientes).

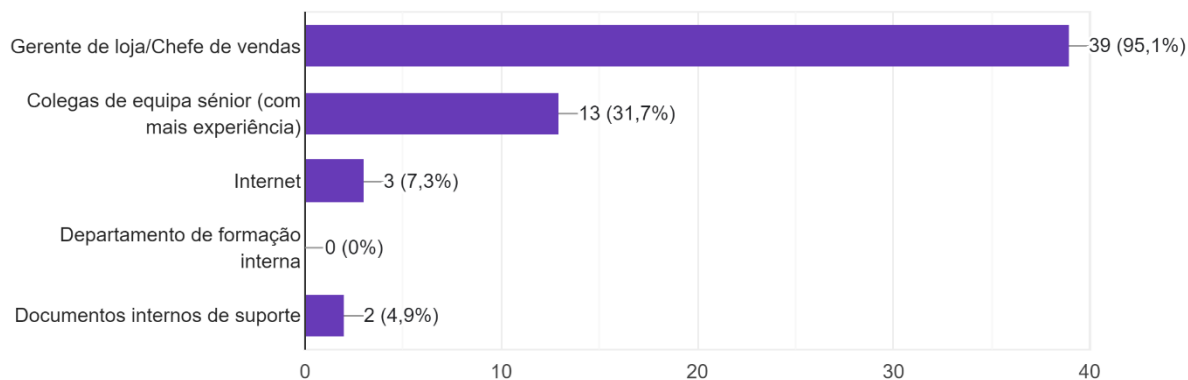
18 - Sinto-me confortável em realizar follow-up diário aos meus clientes, apresentando-lhes autonomamente uma solução que se adapte às suas necessidades e preferências.

41 respostas



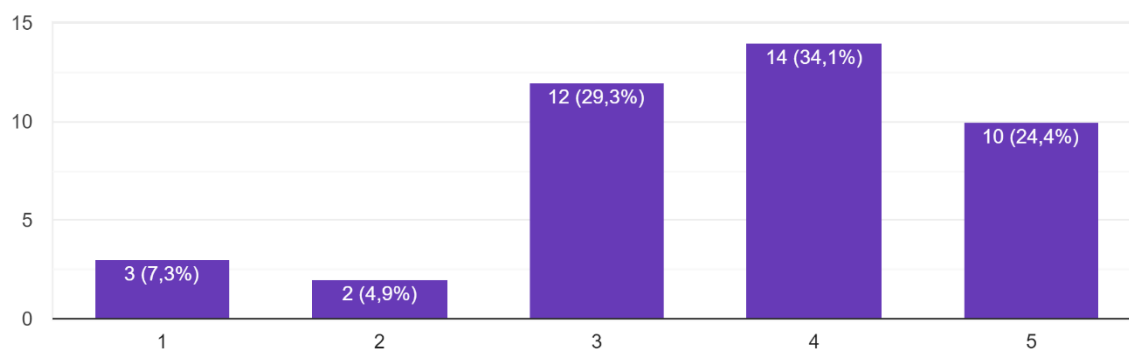
19 - Quando sente dificuldades na apresentação da melhor solução a que fonte de informação/ajuda recorre?

41 respostas



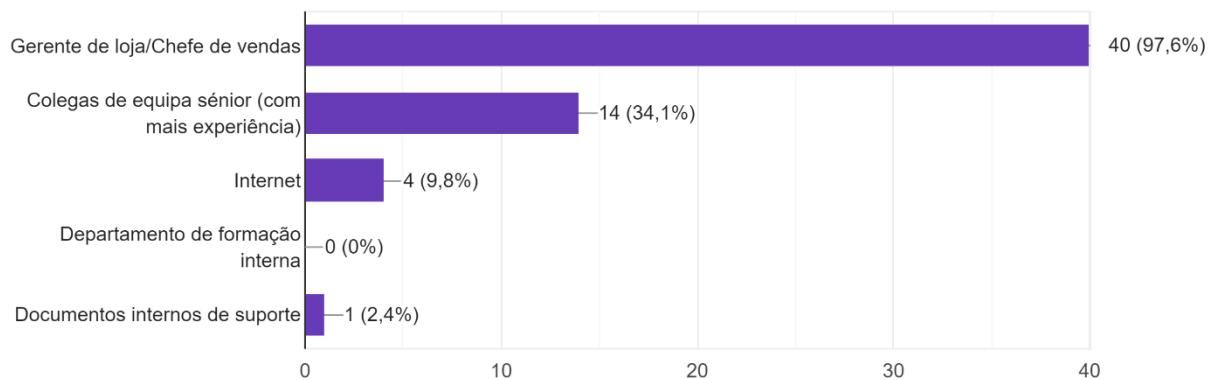
20 - Quão confortável se sente em realizar autonomamente contactos para clientes de bases de dados enviadas pelo departamento de Marketing?

41 respostas



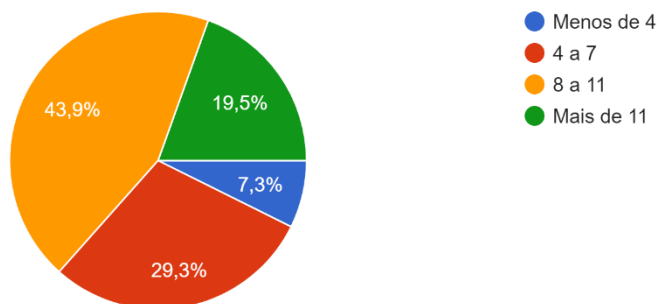
21 - Quando sente dificuldades na apresentação da melhor solução a que fonte de informação/ajuda recorre?

41 respostas



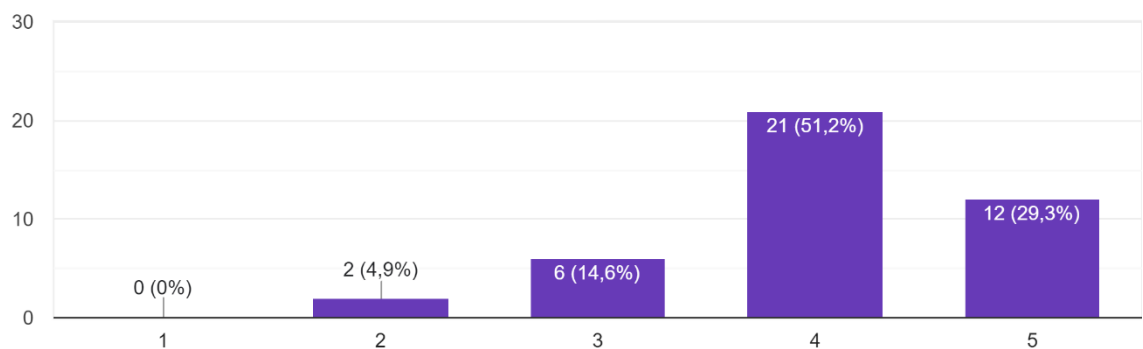
22 - Qual o número de contactos de follow-up diários que efetua aos clientes de leads, CRM e novas visitas?

41 respostas



23 - Quão importante considera a interação do CRM como uma ação diária imprescindível e que aporta valor para o desempenho da sua principal função?

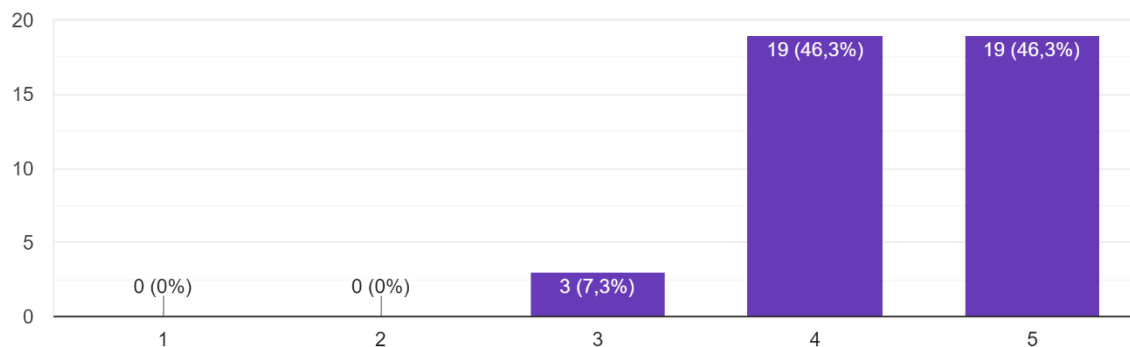
41 respostas



Área de rebate de objeções na negociação (propostas concorrência, descontos, etc.)

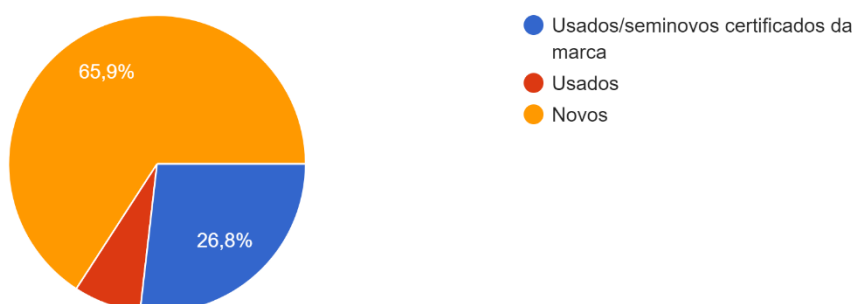
24 - Sinto-me confortável em defender uma proposta da concorrência para produtos/serviços similares.

41 respostas



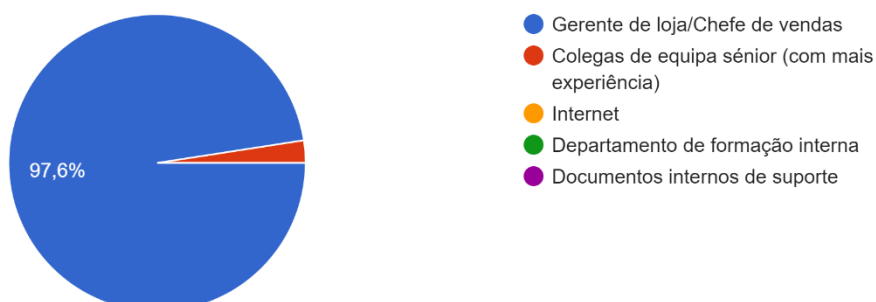
25 - Identifique onde sente mais dificuldade na defesa da proposta da concorrência quando a origem da mesma é:

41 respostas



26 - Quando sente dificuldades na defesa da proposta da concorrência identificada a que fonte de informação/ajuda recorre?

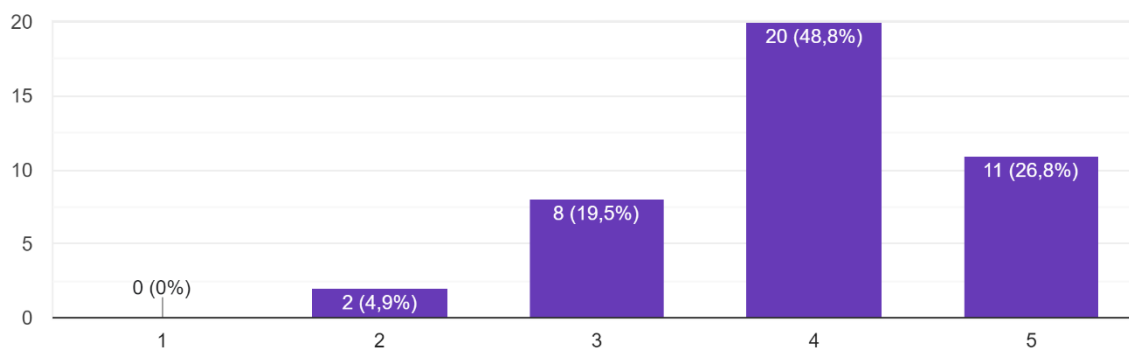
41 respostas



Área de gestão de reclamações.

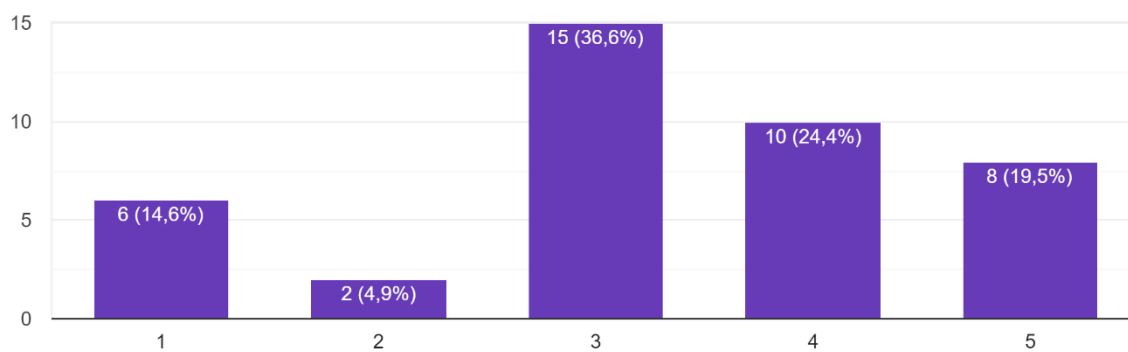
27 - Sinto-me confortável em identificar adequadamente as reclamações/ exposições dos meus clientes e faço o devido seguimento das mesmas de forma completa e autónoma.

41 respostas



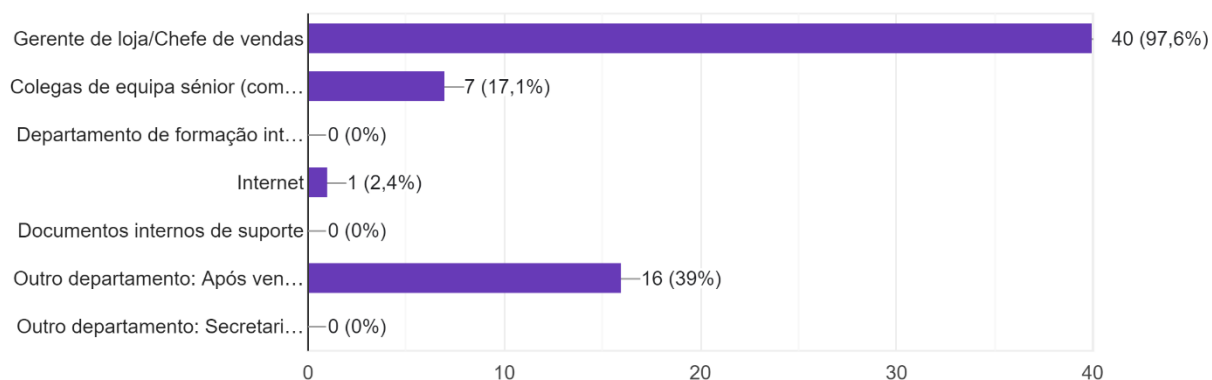
28 - Sinto-me confortável em dar resposta autónoma, por escrito, à entidade competente (ASAE) de uma reclamação/exposição de um cliente em livro de reclamações (físico ou digital).

41 respostas



29 - Quando sente dificuldades na resolução das reclamações/exposições dos seus clientes a que fonte de informação/ajuda recorre?

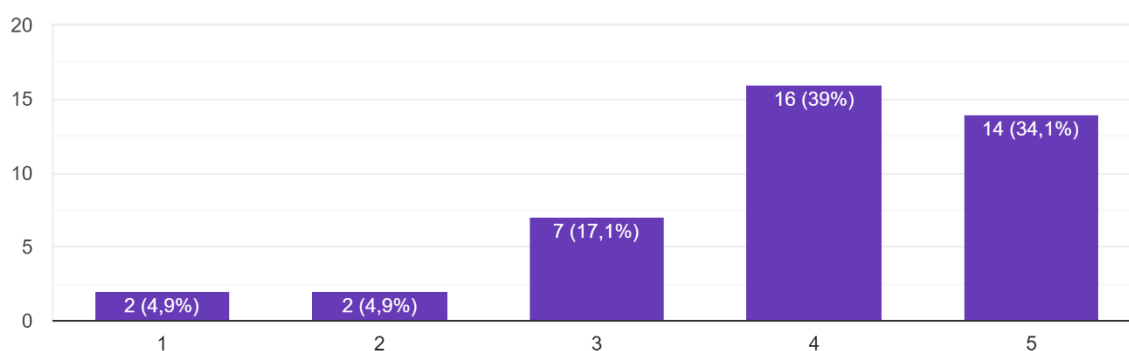
41 respostas



Área de formação.

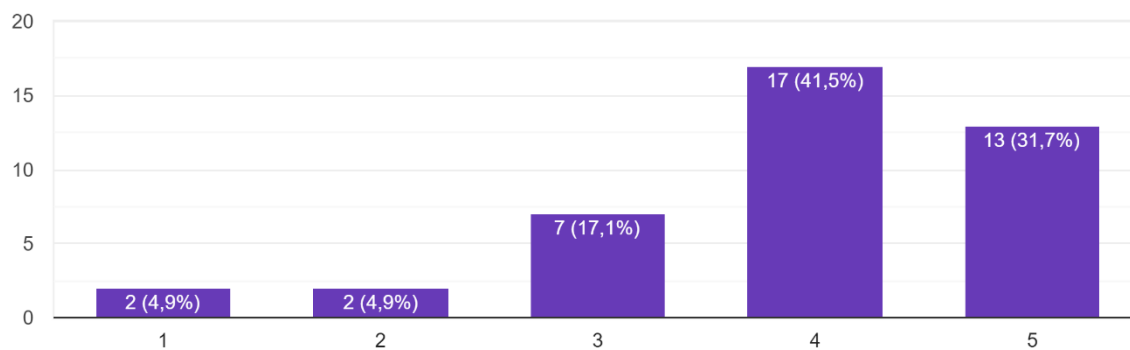
30 - Como avalia a formação que recebe aquando a integração na empresa?

41 respostas



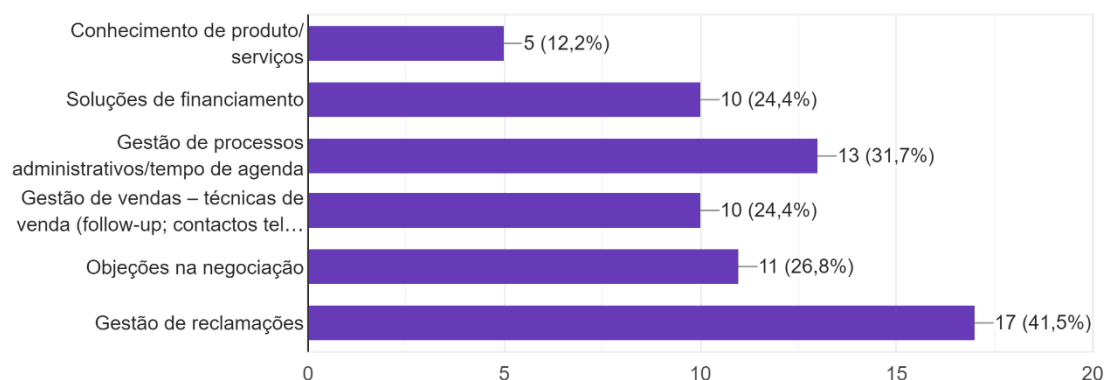
31 - E durante o desempenho das suas funções e tarefas diárias?

41 respostas



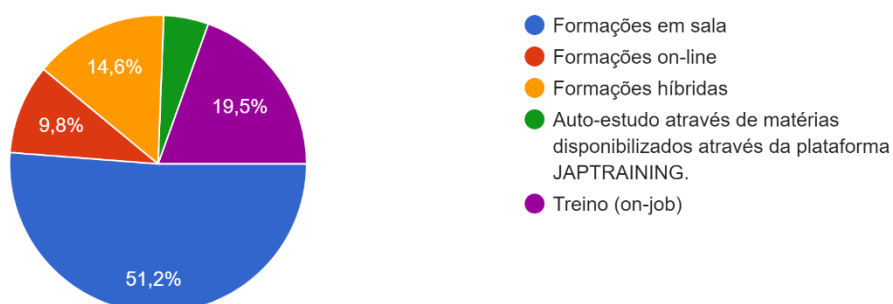
32 - Das seguintes áreas de formação, indique aquelas onde sente maior necessidade de formação e treino.

41 respostas



33 - Qual o formato de formação e treino que considera ser mais eficiente para uma possível solução nas áreas que identificou anteriormente.

41 respostas



34 - Concorda que um plano de formação e treino é relevante para a sua empresa?

41 respostas

