

**A REORGANIZAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS FACE AO  
NOVO MERCADO DE ELECTRODOMÉSTICOS DE  
ENCASTRE.  
O CASO DA TEKA PORTUGAL SA**

Paulo Alexandre Pereira Manso

Projecto de Mestrado  
em Marketing

Orientador:

Professor Vitor Santos, Professor Convidado, ISCTE Business School, Departamento de  
Marketing

Lisboa, Dezembro de 2010

**A REORGANIZAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS FACE AO  
NOVO MERCADO DE ELECTRODOMÉSTICOS DE  
ENCASTRE.  
O CASO DA TEKA PORTUGAL SA**

Paulo Alexandre Pereira Manso

Projecto de Mestrado  
em Marketing

Orientador:

Professor Vitor Santos, Professor Convidado, ISCTE Business School, Departamento de  
Marketing

Lisboa, Dezembro de 2010

## **Agradecimentos**

A conclusão deste projecto de mestrado encerra mais um capítulo da minha vida académica. Desejo, desde já, que continue a ser uma via com um longo caminho ainda por percorrer.

Desde o início deste percurso de elaboração de tese foi possível contar com a preciosa ajuda e colaboração de diversas pessoas às quais estou extremamente agradecido.

Em primeiro lugar quero apresentar os meus mais sinceros agradecimentos ao Professor Vitor Santos, meu orientador de tese, pela sua total disponibilidade, empenho, profissionalismo, ajuda e compreensão ao longo destes meses de trabalho.

À minha esposa por todo o apoio conferido sendo que, e apesar de ser a principal afectada com a privação a que a sujeitei durante o período de elaboração de tese, sempre me ajudou a manter acesa a chama da motivação.

Agradeço igualmente à minha família o incentivo à perssecução dos meus objectivos académicos.

Às chefias e colegas da Teka Portugal pela possibilidade, interesse e confiança demonstrada na realização da minha tese.

Por último, dedico esta tese ao meu Pai, pedindo-lhe que me continue a guiar pela vida, mantendo-se para mim uma verdadeira fonte de inspiração.

A todos, muito obrigado.

## Índice

Agradecimentos.....	III
Índice.....	IV
Índice de Figuras.....	VI
Índice de Gráficos.....	VII
Resumo.....	VIII
Abstract.....	IX
Sumário Executivo.....	X
<b>CAPÍTULO 1 - Contexto do Problema.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 2 - Enquadramento do Projecto.....</b>	<b>3</b>
2.1 – Grupo Teka.....	3
2.2 – Teka Portugal.....	5
2.3 – Análise do Mercado.....	6
2.4 – Análise do Mercado <i>versus</i> a Teka Portugal.....	10
<b>CAPÍTULO 3 - Revisão da Literatura.....</b>	<b>16</b>
3.1 – A Força de Vendas.....	16
3.2 – As Funções da Força de Vendas.....	17
3.2.1 – As Funções da Força de Vendas da Teka Portugal.....	18
3.3 – Caracterização/Dimensão da Força de Vendas.....	22
3.3.1 – Caracterização/Dimensão da Força de Vendas da Teka Portugal.....	23
3.4 – Organização da Força de Vendas.....	25
3.4.1 – Organização da Força de Vendas da Teka Portugal.....	28
3.5 – Gestão da Força de Vendas.....	28
3.5.1 – Gestão da Força de Vendas da Teka Portugal.....	32
<b>CAPÍTULO 4 - O Novo Modelo de Organização da Força de Vendas.....</b>	<b>33</b>

4.1 – As Funções da nova Força de Vendas da Teka Portugal.....	36
4.2 – Caracterização/Dimensão da nova Força de Vendas da Teka Portugal.....	38
4.3 – Organização da nova Força de Vendas da Teka Portugal.....	40
4.4 – Gestão da nova Força de Vendas da Teka Portugal.....	41
<b>CAPÍTULO 5 – Implementação.....</b>	<b>45</b>
5.1 – O Key Account Management.....	45
5.2 – O Key Account Management na Força de Vendas da Teka Portugal.....	48
5.2.1 – O Processo de Implementação do Sistema de Key Account Management.....	50
5.2.1.1 – Motivação.....	50
5.2.1.2 – Formação.....	53
5.2.1.3 – Cronograma e Processo de Implementação.....	57
5.2.1.4 – Estrutura Organizacional.....	58
<b>CAPÍTULO 6 – Conclusões.....</b>	<b>61</b>
<b>CAPÍTULO 7 - Limitações do Estudo.....</b>	<b>63</b>
<b>CAPÍTULO 8 - Áreas de Investigação Futura.....</b>	<b>64</b>
<b>CAPÍTULO 9 – Bibliografia.....</b>	<b>65</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 – Vendas por Região – Grupo Teka – 2008.....	4
Figura 2 – Evolução do Mercado Encastráveis Valores totais - unidades vendidas/milhares.....	9
Figura 3 – Evolução do Mercado Encastráveis Valores totais - valor vendas/m€.....	10
Figura 4 – Evolução do Mercado Encastráveis – Teka Valores totais - unidades vendidas/milhares.....	14
Figura 5 – Evolução do Mercado Encastráveis – Teka Valores totais - valor vendas/m€.....	14
Figura 6 – Quota de Mercado- Unidades Vendidas (Teka).....	15
Figura 7 – Quota de Mercado-Valor de vendas (Teka).....	15
Figura 8 – Processo de venda.....	19
Figura 9 - Organograma Teka Portugal.....	24
Figura 10 – Eficiência e eficácia da Força de Vendas.....	26
Figura 11 – Características da venda “tradicional”.....	35
Figura 12 – Características da venda moderna.....	37
Figura 13– Funções desenvolvidas por uma nova Força de Vendas.....	38
Figura 14 – Organograma por dimensão de contas cliente.....	40
Figura 15 – <i>Break Even Point</i> - venda tradicional.....	42
Figura 16 – Evolução organizacional.....	43
Figura 17 – Diferenças entre a venda tradicional e o Key Account Management.....	46
Figura 18- <i>Break Even Point</i> - Key Account Management.....	47
Figura 19 - O Impacto da formação em vendas sobre: O cliente, Força de Vendas e Organização.....	54
Figura 20 – Componentes de um programa de formação.....	54
Figura 21 – O Trade-off da formação.....	55
Figura 22 – Programa de formação em resposta a um ambiente dinâmico.....	56
Figura 23 - Cronograma de Implementação.....	57
Figura 24 – Novo Organograma Teka Portugal.....	59

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Vendas Anuais Grupo Teka (M€).....	4
Gráfico 2 – Evolução do Mercado de Encastráveis por segmento - unidades vendidas/milhares.....	6
Gráfico 3 – Evolução do Mercado Encastráveis por segmento - unidades vendidas.....	7
Gráfico 4 – Evolução do Mercado Encastráveis por segmento - valor vendas/€.....	8
Gráfico 5 – Evolução do Mercado Encastráveis por segmento - valor vendas/%.....	9
Gráfico 6 – Evolução do Mercado Encastráveis por segmento para a Teka - unidades vendidas/milhares.....	11
Gráfico 7 – Evolução do Mercado Encastráveis por segmento para a Teka - unidades vendidas/%.....	12
Gráfico 8 – Evolução do Mercado Encastráveis por segmento para a Teka - valor vendas/m€.....	12
Gráfico 9 – Evolução do Mercado Encastráveis por segmento para a Teka - valor vendas/%.....	13

## **Resumo**

Na actual conjuntura global assiste-se de forma sistemática a grandes alterações em todos os domínios que compõem o mercado, nomeadamente no campo dos seus principais actores – os Vendedores e os Clientes.

Está-se agora perante um novo contexto de relacionamento de mercado, a procura de um melhor serviço, novas formas de relacionamento e o aumento de valor acrescentado que levam a novas expectativas no que concerne às relações entre Forças de Vendas e os Consumidores.

Para Piercy-Nigel e Lane (2009) é necessária uma Força de Vendas que interaja diferentemente, que efectue diferentes procedimentos e assim que acrescente valor ao negócio de novas formas, sendo necessária uma Força de Vendas com uma clara orientação de mercado.

O conceito de Key Account Management surge no mercado como uma estratégia comercial cujo objectivo é o de responder de forma eficaz e rápida a consumidores cada vez mais exigentes, com necessidades variadas e complexas.

A percepção da importância de conferir uma atenção especial aos clientes, viver o seu próprio negócio, o desenvolvimento de relacionamentos com os colaboradores das empresas clientes, tornou-se fundamental no que concerne à definição das estruturas organizativas do departamento comercial das empresas. As estruturas comerciais assentes em conceitos de Key Account Management ganham cada vez mais importância e relevância como factores de desencadeamento de vendas conseguindo a fidelização e retenção do cliente por períodos mais longos no tempo.

Este projecto procura a melhor forma de aplicar um conceito de Key Account Management no departamento comercial da Teka Portugal procedendo-se assim à reorganização da sua Força de Vendas, de forma a maximizar a posição de líder de mercado detida pela marca.

**Palavras-chave:** Força de Vendas, vendas, organização força vendas, Key Account Management, gestão vendas.

## **Abstract**

In the current global situation we are witnessing a systematic way to major changes in all areas that make up the market, particularly in the field of their main players - the Vendors and the Customers.

We are now facing a new context of market relations, the demand for better service, and new forms of extra added value that lead to new expectations in the relationship between Sales Force and Consumers.

For Piercy, Nigel and Lane (2009) is needed a sales force that interacts differently, making different procedures and thus to add value to the business in new ways, requiring a Sales Force with a clear market orientation.

The concept of Key Account Management appears on the market as a business strategy whose aim is to respond effectively and quickly to consumers becoming more demanding, varied and complex needs.

The perception of the importance of giving special attention to customers, live their own business, developing relationships with employees of client companies, has become crucial as regards the definition of organizational structures of the commercial department of the companies. Commercial structures based on concepts of Key Account Management is of increasing importance and relevance as factors triggering sales achieving customer loyalty and customer retention for longer periods of time.

This project seeks the best way to apply a concept of Key Account Management in the commercial department of Teka Portugal thus proceeding with the reorganization of its sales force to maximize the market leader position held by the brand.

**Key-words:** Sales Force, sales, sales force organization, Key Account Management, sales management.

## **Sumário Executivo**

O mercado é cada vez mais caracterizado por um contexto concorrencial muito forte onde, os consumidores mais informados e exigentes levam a que as empresa adotem novas fórmulas no seu meio organizacional de modo a atingirem patamares de sucesso.

Face ao novo desenho de mercado com novos sectores a deterem cada vez mais peso no contexto de negócio, procuraremos identificar que medidas devem ser adoptadas para fazer face a esta ameaça para a Teka Portugal SA, utilizando uma organização de Força de Vendas que permita uma maior abrangência do mercado e, sendo a mesma cada vez mais focalizada no cliente.

Esta tese procurará inicialmente descrever o mercado onde está inserida a Teka, a sua implantação no mercado nacional, efectuar uma análise no que concerne aos seus pontos fortes e fracos no mercado. No plano económico, a conjuntura actual de mercado tem vindo a caracterizar-se por um clima de recessão particularmente grave nos últimos anos.

A recessão, embora não afectando todos os países por igual, é global e assim não poderia deixar de afectar as relações comerciais no mercado interno e também no tocante aos mercados externos.

Este clima recessivo tem feito notar uma grande contracção no consumo das famílias, motivada pelos receios face à crise em que se vive e, nomeadamente, ao crescimento do desemprego.

No que concerne à construção de habitação, também é notório o continuar da crise que se prolonga desde 2003, apresentando o mercado claros níveis de esgotamento.

O número de fogos habitacionais terminados que ainda se encontram por vender não pára de aumentar, mostrando de forma notória as dificuldades financeiras das empresas de construção e nas que operam ao longo de toda a cadeia de valor a montante. Verifica-se um crescimento das dificuldades de cobrança e o aumento do número de empresas sem capacidade de satisfazer os compromissos para com os seus fornecedores. A situação é agravada pela dificuldade de acesso ao crédito por parte das empresas e pela diminuição sistemática das coberturas de seguro de crédito por parte das respectivas seguradoras.

No plano de ambiente de mercado, continua-se à semelhança de anos anteriores a sofrer uma forte pressão concorrencial e que se intensifica à medida que o mercado se contrai. É notório também, a continuidade da penetração crescente de electrodomésticos com origem na República Popular da China que entram no mercado a preços muito competitivos.

Com este ambiente pouco favorável, seria extremamente difícil continuar a assegurar o crescimento dos negócios à semelhança do que aconteceu em anos recentes.

Uma forte pressão concorrencial alicerçada no surgimento de novas marcas; a contracção do consumo via diminuição da construção e dos consumos das famílias; clientes dotados de mais e melhor informação procurando constantemente produtos que incorporem mais inovação tecnológica a baixos custos, faz com que seja necessário que se repense o modelo negocial e comercial das empresas. Sendo que este modelo tem que se adequar às necessidades do mercado, das empresas e também ao contexto temporal em que se insere.

A forma como se investe talento em detrimento de tempo, de diferentes formas, em diferentes contextos, faz a diferença entre ganhar e perder (Zoltners et al, 2006).

Num contexto empresarial onde tudo facilmente se copia, em que as inovações têm um tempo de vida demasiado curto tendo em conta um passado recente, existe a necessidade de determinar que factores podem levar a que uma empresa consiga uma clara diferenciação em relação a outras.

A venda passa a ser encarada de uma forma diferente. As empresas e as suas Forças de Vendas apostam em relações duradouras com os clientes, sendo que o lucro passa a ser encarado numa perspectiva de médio/longo prazo e como consequência da satisfação dos clientes (Justino, 2007).

As Forças de Vendas surgem assim como um factor de diferenciação no mercado sendo as suas acções determinantes para o sucesso ou insucesso do plano negocial de uma empresa.

Com os consumidores cada vez mais próximos dos focos de decisão, com uma maior envolvência no processo de compra conseguindo derrubar várias barreiras que os separavam de momentos chave do processo negocial, as Forças de Vendas devidamente organizadas e segmentadas podem ser o ponto diferenciador entre as empresas.

Desta forma, este trabalho aborda a Força de Vendas de uma empresa – Teka Portugal SA - no que concerne ao seu modelo organizacional baseado na tipologia de cliente. A ideia de desenvolver este estudo partiu de uma real necessidade empresarial face ao novo paradigma de mercado.

Neste modelo organizacional a Força de Vendas é especializada por tipo de clientes, indústrias e/ou canais de distribuição. É utilizado quando se torna imprescindível a criação de uma relação de confiança entre a Força de Vendas e o cliente, dado que ambas as partes têm conhecimento dos problemas e das necessidades de cada um. Surge como resposta ao ambiente competitivo e de rápidas mudanças.

É no fundo uma estrutura orientada para o cliente, incitando a novos negócios e a uma fidelização à marca.

Kotler (2000) refere que existe a necessidade constante de pesquisar o mercado pois as necessidades e desejos dos clientes estão em constante mudança.

Efectuando uma análise da organização da Força de Vendas da Teka Portugal e das suas acções no mercado, teremos como objectivo sugerir um modelo organizacional de Força de Vendas que esteja intrinsecamente adaptado à conjuntura do mercado actual.

Será uma Força de Vendas mais profissional quando especializada por tipologia de cliente? Em virtude das Forças de Vendas terem como objectivo o desencadear de novos negócios e propostas, tentando impulsionar o negócio ao mesmo tempo que tentam garantir uma imagem de marca cada vez mais forte, até que ponto uma Força de Vendas especializada associada a uma determinada tipologia de cliente poderá provocar o desencadear de negócios? De que forma esta Força de Vendas consegue orientar o cliente para os key points da sua marca?

O desafio e objectivo deste projecto é assim sugerirmos o melhor modelo de organização de Força de Vendas para a Teka Portugal, de forma a potenciar o clima negocial dada a importância de novos canais de distribuição e, ao mesmo tempo, fazer face à concorrência que se encontra um passo à frente da Teka Portugal.

Este projecto encontra-se estruturado em oito capítulos. No primeiro capítulo surge a definição do problema em estudo e uma introdução ao tema trabalhado.

No segundo capítulo efectuamos o enquadramento do projecto face ao mercado e à marca Teka, procedendo-se às análises do mercado de encastráveis ao nível dos diversos segmentos.

O terceiro capítulo denomina-se “Revisão da literatura”, aqui procuramos explorar o conhecimento existente em relação à temática das Forças de Vendas. Neste capítulo, apoiamo-nos no conhecimento e em estudos efectuados por outros investigadores de modo a ficarmos munidos de informação que nos ajude a compreender e a solucionar de forma eficaz o problema em estudo. São abordadas diversas valências relativamente às Força de Vendas tais como: as funções de uma Força de Vendas, caracterização e dimensão de uma Força de Vendas, organização e gestão de uma Força de Vendas.

No quarto capítulo abordamos o novo modelo de organização de uma Força de Vendas ao mesmo tempo em que abordamos os mesmos pontos considerados no capítulo anterior ao nível das funções, dimensão, organização e gestão da nova Força de Vendas.

Ao nível do quinto capítulo, apresentamos as ideias a implementar na nova Força de Vendas da Teka Portugal tendo como base as conclusões retiradas através do estudo realizado.

No sexto capítulo efectuamos as considerações finais, nomeadamente ao que este estudo poderá representar para o desenvolvimento comercial e empresarial da Teka Portugal. Abordamos e reflectimos ainda acerca das limitações que surgiram durante este processo de estudo no capítulo sétimo..

No oitavo capítulo identificamos dentro desta temática de investigação algumas áreas de investigação futura que podem ter o presente estudo como base.

Por fim, no capítulo nove estão inseridas as referências bibliográficas que deram suporte a este estudo.

## **1. CONTEXTO DO PROBLEMA**

Este trabalho académico baseia-se fundamentalmente em oito anos de experiência como Responsável de Vendas da Teka Portugal SA. Adoptando o formato de projecto de empresa, esta tese abordará a temática da reorganização de uma Força de Vendas.

A Teka Portugal é a marca líder no mercado nacional no que concerne ao mercado de electrodomésticos de encaixe desde o momento da sua criação, em 1976. Em virtude de um novo paradigma e do desenvolvimento de negócio em que determinados segmentos de mercado têm vindo a ganhar importância, a Teka vê a sua posição de líder incontestado ser ameaçada por outros *players* do mercado.

O posicionamento comercial da Teka incidiu desde sempre no segmento dos Especialistas de Cozinha, no entanto, factores como a crise global, recessão, aumento do desemprego e consequente diminuição do mercado de construção habitacional fizeram com que esse segmento perdesse a importância e peso estratégico que detinha no mercado. Hoje em dia verifica-se que outros segmentos tais como o retalho e as Cadeias de Compras detêm a grande fatia do mercado sendo que, estes segmentos estão desde há muito tempo bem trabalhados pelas marcas concorrentes da Teka Portugal fruto do desenvolvimento de uma política de penetração comercial efectuada pelas mesmas. A concorrência em virtude de um anterior acompanhamento comercial, ao nível destes segmentos de mercado, encontra-se um passo à frente em relação à Teka que não desenvolvia a sua política comercial nestes clientes. No entanto, o aspecto nuclear e que faz toda a diferença no momento de actuar nestes segmentos centra-se na organização da Força de Vendas.

As marcas concorrentes encontram-se bem organizadas na sua estrutura comercial para fazer face ao desafio desses segmentos ao passo que a Teka terá forçosamente que se reorganizar ao nível da sua Força de Vendas para que possa vencer este novo desafio.

Inicialmente este projecto descreve e analisa o mercado de electrodomésticos de encaixe, efectuando depois uma análise de mercado onde está incluída a posição detida pela Teka Portugal.

Após a análise da estrutura e do modelo organizativo actual da Força de Vendas da Teka Portugal, o objectivo será o de sugerir uma reorganização estrutural do organograma

comercial da marca que permita desenvolver de forma eficaz boas práticas comerciais junto dos segmentos de mercado com maior importância nos dias de hoje. Deste modo, este projecto procura identificar quais as medidas a ser adoptadas para fazer face à nova realidade, sugerindo formas de potenciar a marca junto dos novos segmentos de clientes.

## **2. ENQUADRAMENTO DO PROJECTO**

### **2.1 Grupo Teka**

O Grupo Teka é um grupo industrial com várias áreas de negócio, empregando neste momento aproximadamente 6.000 pessoas em todo o Mundo. Contando com 38 subsidiárias e 34 unidades fabris em 17 países, o seu volume de negócios anual ultrapassa 1.100 milhões de euros. As áreas de negócio do Grupo Teka vão desde os equipamentos domésticos e industriais para a cozinha e banho, aos depósitos em inox de armazenagem e à electrónica, sendo a sua aposta na diversificação apoiada pelo constante investimento em investigação e desenvolvimento.

No sector de cozinha, a Teka evidencia-se entre as marcas líderes de lava-louças e electrodomésticos de encastrar, produzindo electrodomésticos, equipamentos industriais para a cozinha e lava-louças de elevada qualidade.

A Teka é um dos maiores produtores de lava-louças do mundo e o único fabricante actualmente no mercado a oferecer uma gama totalmente integrada, isto é, que permita equipar uma cozinha do início ao fim com equipamentos da mesma marca. A divisão de cozinhas da Teka dispõe de dezoito fábricas na Europa, duas na América e duas na Ásia, e liga uma rede comercial que leva a marca Teka a todos os cantos do planeta.

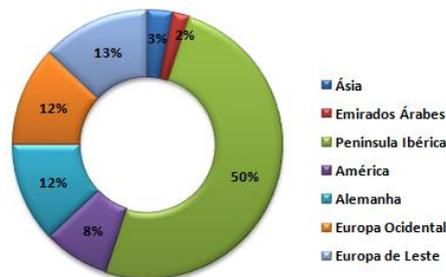
As subsidiárias do Grupo a operarem em trinta e oito países fornecem lava louças e electrodomésticos Teka a cento e vinte e cinco países em 5 continentes.

A divisão cozinha continua a ser o segmento que mais valor incorpora no negócio do Grupo Teka, sendo que no final do ano 2008 representava 67,6% do valor total das vendas do Grupo. O ano 2008 fechou um ciclo de crescimento contínuo no que a vendas diz respeito e que se estendia já por uma década. No caso da divisão cozinha a situação económica global e o seu enorme impacto no sector da construção levou a um efeito negativo nas vendas do mercado da Península Ibérica.

É possível aquilatar acerca da distribuição em termos de vendas regionais do Grupo Teka no ano 2008 na figura 1. O mercado da Península Ibérica representa cerca de metade do turnover

da divisão cozinha, esta é a razão porque qualquer diminuição de vendas nesta região específica tem um grande impacto no Grupo em todas as suas valências.

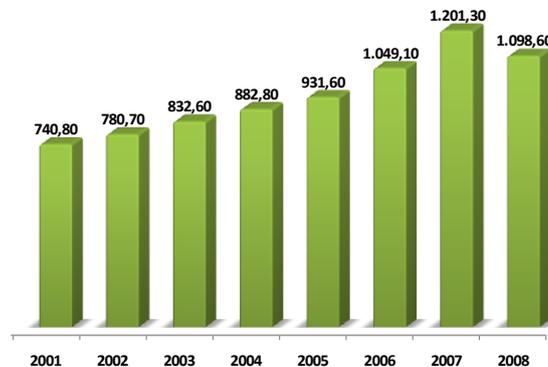
**Figura 1 – Vendas por Região – Grupo Teka – 2008**



Fonte: Teka - Annual Report Group 2008

O gráfico seguinte representa a evolução das vendas anuais (M€) do Grupo Teka desde o ano 2001 a 2008. Assiste-se de 2001 a 2007 ao crescimento das vendas anuais do Grupo Teka , sendo que em 2008 surge uma quebra de 8.5% nas vendas anuais do Grupo.

**Gráfico 1 – Vendas Anuais Grupo Teka (M€)**



Fonte: Teka - Annual Report Group 2008

Por seu lado a Teka Portugal, fundada em 1978, é uma das mais importantes unidades comerciais e fabris do grupo, detendo actualmente um capital social de 7,5 milhões de euros. Tendo iniciado a sua actividade apenas com a produção e comercialização de lava-louças em aço inoxidável, nestes mais de 30 anos de actividade fez uma forte aposta na diversificação das suas áreas de intervenção. A Teka Portugal produz actualmente microondas, placas de

encastrar, chaminés decorativas e componentes metálicos para a marca Teka e outros grandes Grupos, comercializando ainda muitos outros produtos importados.

Com a máxima otimização dos meios tecnológicos, apostando na qualificação dos seus colaboradores e parceiros de negócio, focalizando-se na satisfação do seu cliente, esta é a forma como a Teka se tem vindo a afirmar neste mercado cada vez mais competitivo.

## **2.2 Teka Portugal**

A Teka Portugal SA é a empresa lider no mercado de electrodomésticos de encastre em Portugal com uma quota de mercado em unidades a cifrar-se nos 21.5% no ano 2009.

Esta quota surge como resultado claro e inequívoco do binómio qualidade/preço dos seus produtos e de uma orientação de empresa com o seu *focus* no cliente.

No ano 2009 esta quota de mercado em unidades vendidas distribui-se pelos quatro segmentos de mercado nas seguintes proporções percentuais: o segmento de Especialistas de Cozinha com 33%, sendo que as Cadeias de Compras representam 16%. O Retalho surge com 40% e, por último, o Mass Market com 2%.

Desde 1976, data da criação da subsidiária Teka Portugal SA no nosso país, o segmento alvo da empresa tem sido os Especialistas de Cozinhas. Esta aposta surge naturalmente, dada a importância deste canal num clima de expansão de construção habitacional e também em virtude das especificidades deste segmento de mercado onde o preço pelo preço não era a única variável de venda. Este segmento de mercado preocupou-se desde sempre com o conceito de produto e qualidade de projecto sendo assim possível a realização de um *cross-selling* e também de um *up-selling* nesta tipologia de clientes, o que levou com que a Teka Portugal SA apostasse claramente neste segmento de mercado.

No entanto face a questões macroeconómicas que levaram ao desencadear de uma crise global, assiste-se entre outros aspectos a uma diminuição drástica do mercado de construção. A Teka Portugal SA vê assim a sua posição dominante no mercado de electrodomésticos de encastre ameaçada pela sua concorrência em virtude do peso que agora outros segmentos de mercado detêm e onde a concorrência já se encontra com uma oferta bem estruturada.

Com este ambiente pouco favorável, seria extremamente difícil continuar a assegurar o crescimento dos negócios à semelhança do que aconteceu em anos recentes.

Importa pois em primeiro lugar, analisar o mercado de electrodomésticos de encastre nas suas diversas variáveis de forma a raciocinar acerca da sua evolução ao longo dos últimos anos.

No plano de ambiente de mercado, continua-se à semelhança de anos anteriores a sofrer uma forte pressão concorrencial e que se intensifica à medida que o mercado se contrai. É notório também, a continuidade da penetração crescente de electrodomésticos com origem na República Popular da China que entram no mercado a preços muito competitivos.

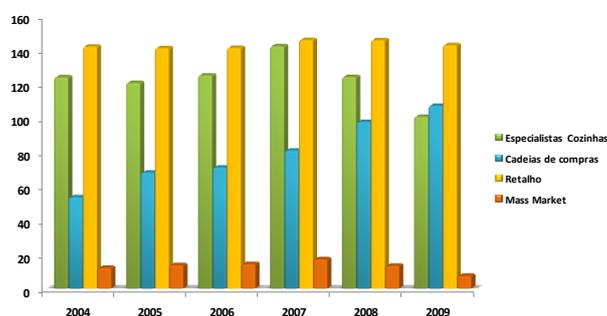
### 2.3 Análise do Mercado

Analisando a evolução do mercado de electrodomésticos de encastre em milhares de unidades vendidas por segmento, assistimos a algumas alterações entre os anos 2004 e 2009 como se pode constatar no gráfico seguinte.

O segmento de Retalho é o líder de unidades vendidas desde 2004 até 2009, apresentando um ligeiro aumento de unidades vendidas de 141 700 peças para 142 500 no ano de 2009.

Os Especialistas de Cozinha mantêm vendas em quantidade bastante interessantes até 2007 inclusive (141 900 unidades), a partir daí denota-se uma grande quebra até às 100 500 unidades vendidas em 2009. Os Especialistas de Cozinha eram o segundo segmento de mercado com mais unidades vendidas, passam agora para terceiro player do mercado em 2009.

**Gráfico 2 – Evolução do Mercado de Encastráveis por segmento  
(unidades vendidas/milhares)**



Fonte: GFK – Portugal Marketing Services

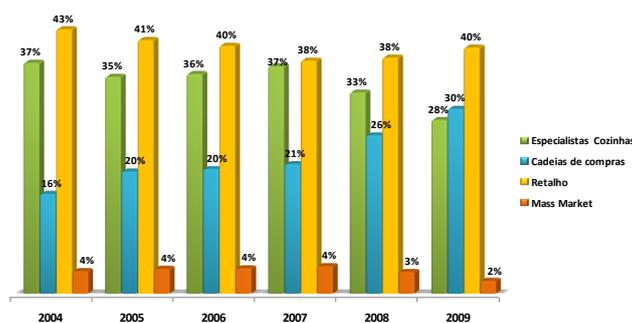
O segmento de mercado que apresenta de facto um crescimento apreciável e sustentável passa por ser as Cadeias de Compras, evoluindo de 53 400 unidades vendidas em 2004 para 107

000 unidades em 2009. Este segmento transforma-se assim no segundo player do mercado de electrodomésticos de encastre.

No que respeita à evolução do mercado de encastráveis em unidades vendidas (%) por segmento de mercado, podemos concluir que se tem vindo assistir ao longo dos últimos anos a um efeito substituição no mercado como demonstra o gráfico 3. Conforme a análise anterior no ano 2004 os Especialistas de Cozinhas detinham 37,4% de quota em unidades vendidas, em 2009 este segmento e principal parceiro comercial da Teka, detém apenas 28% do mercado em unidades vendidas. Este segmento passa de uma posição de vice líder de mercado em termos de unidades vendidas em 2004, para terceiro player do mercado em 2009. Trata-se pois do reflexo claro do declínio do mercado da construção e da falta de liquidez dos mercados monetários.

Por seu turno, as Cadeias de Compras evoluem de uma posição de 16,1% em 2004 para aproximadamente 30% em 2009, tornando-se o segundo segmento de mercado com mais unidades vendidas percentualmente no mercado de encastráveis. O Retalho mantém os seus níveis próximos de 40% de vendas em unidades vendidas sendo o segmento líder de mercado. O Mass Market atinge os 2% em 2009 numa tendência claramente decrescente.

**Gráfico 3 – Evolução do Mercado Encastráveis por segmento  
(unidades vendidas/%)**



Fonte: GFK – Portugal Marketing Services

No gráfico 4 procede-se à análise dos dados de mercado em termos de valor de vendas por segmento. Afere-se assim que os Especialistas de Cozinhas têm valores de vendas muito próximos dos líderes de mercado – O Retalho até ao ano de 2008.

De facto, em 2007 os Especialistas de Cozinha ultrapassam inclusivamente a posição do Retalho no que a valor de vendas diz respeito. Esta situação deve-se claramente a uma venda

de produto de valor acrescentado, produto esse com mais prestações e assim sendo com preço superior em relação aos produtos vendidos no segmento de Retalho. Esta situação induz claramente uma ideia de venda consultiva efectuada pelos Especialistas de Cozinha.

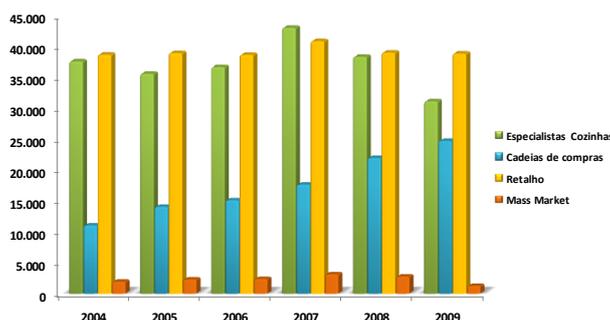
Com o recuo do mercado de construção, os Especialistas de Cozinhas quebram os seus valores de vendas mas, no entanto, mantêm a segunda posição de segmento de mercado com maior valor de vendas com 31 156 milhares de euros.

As Cadeias de Compras apresentam um crescimento sustentável dos seus valores de vendas de 2004 a 2009, ou seja, de 11 057 milhares de euros para 24 740 milhares de euros em 2009.

O Mass Market continua a evidenciar valores reduzidos tendo inclusivamente apresentado uma diminuição dos seus valores vendidos de 2004 para 2009.

O segmento de Retalho é líder em 2009 com 38 882 milhares de euros vendidos.

**Gráfico 4 – Evolução do Mercado Encastráveis por segmento  
(valor vendas / m€)**

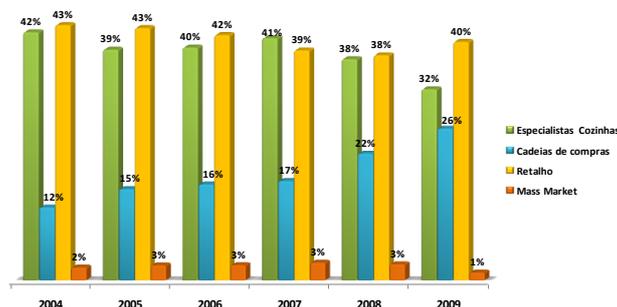


Fonte: GFK – Portugal Marketing Services

Em termos evolutivos de mercado de encastráveis por valor de vendas percentuais, este não é mais do que o reflexo claro da análise anterior, mas agora feita em termos percentuais. Os Especialistas de Cozinha detêm a segunda posição de mercado em valor (%), esta situação decorre da venda de produto com maior valor acrescentado e assim de preço mais elevado. Nesta análise os valores de vendas dos Especialistas de Cozinhas e das Cadeias aproximam-se até atingirem no ano 2009 32,4% para os Especialistas de Cozinhas e 25,8% para as Cadeias de Compras.

O segmento de Retalho é o líder em valor de vendas percentuais com 40% do valor total como demonstrado no gráfico seguinte.

**Gráfico 5 – Evolução do Mercado Encastráveis por segmento  
(valor vendas / %)**

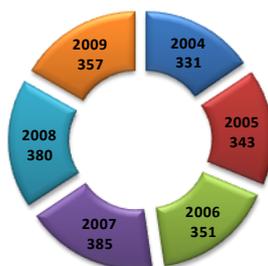


Fonte: GFK – Portugal Marketing Services

Na figura 2 está representado a evolução do mercado no que concerne ao total de unidades vendidas de 2004 a 2009 no mercado de electrodomésticos de encastre.

Podemos destacar dois períodos distintos e assim concluir que de 2004 a 2007 assiste-se ao último fôlego do mercado de construção em Portugal, o reflexo desta situação surge na forma de um crescimento do total de unidades vendidas evoluindo esse mesmo total de 330 800 milhares em 2004 para 385 300 milhares no ano 2007. A partir dessa data, fruto de uma crise internacional com reflexos directos no mercado de construção, surge uma diminuição do total de unidades vendidas de electrodomésticos de encastre, ao qual se deve associar também aspectos como o aumento do desemprego, a fraca poupança gerada e deste modo a falta de liquidez das famílias que levou à diminuição consecutiva do número de unidades vendidas entre 2007 e 2009, onde neste último ano se atingiu o número de 357 400 milhares de unidades vendidas.

**Figura 2 – Evolução do Mercado Encastráveis  
Valores totais (unidades vendidas/milhares)**



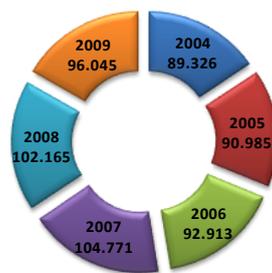
Fonte: GFK – Portugal Marketing Services

O mercado de encastráveis assistiu a um acréscimo positivo em termos de valor desde 2004 até 2007 de 89 326 milhares de euros até 104 771 milhares de euros como demonstra a figura 3. Desde então, fruto da pressão do ambiente macro e microeconómico que levou a uma crise global, assistiu-se a uma diminuição em larga escala do mercado de construção habitacional. A diminuição deste factor acrescido da dificuldade da concessão de crédito à habitação, levou a um declínio de vendas no mercado de encastre desde o ano 2007 até aos dias de hoje, o que teve um reflexo directo em termos de valor de vendas de 104 771 milhares de euros para 96 045 milhares de euros em 2009.

No mercado total em unidades assiste-se a uma diminuição de 7% e em valor a uma diminuição de 8%.

**Figura 3 – Evolução do Mercado Encastráveis**

**Valores totais (valor vendas / m€)**



Fonte: GFK – Portugal Marketing Services

## **2.4 Análise do Mercado versus a Teka Portugal**

Apesar de historicamente e ao longo dos anos os Especialistas de Cozinha serem o principal segmento de mercado/negócio para a Teka Portugal SA, a inversão desta tendência começa a surgir a partir do ano 2007. A Teka Portugal começa a aumentar o seu peso de negócio nos segmentos das cadeias de compras (Ex: Media Markt, Rádio Popular) e também no Retalho, fruto de uma estratégia comercial de repartição de peso negocial pelos vários segmentos de mercado.

Dessa forma e até aos dias de hoje, assistiu-se a um incremento de negócio nestes dois segmentos, com especial ênfase no das Cadeias de Compras uma vez que a questão financeira quase que inviabilizou a negociação com o segmento de Retalho. A Teka Portugal

acompanhou assim o desenvolvimento e o rumo que o mercado levou conforme poderemos comprovar nas análises que se seguem.

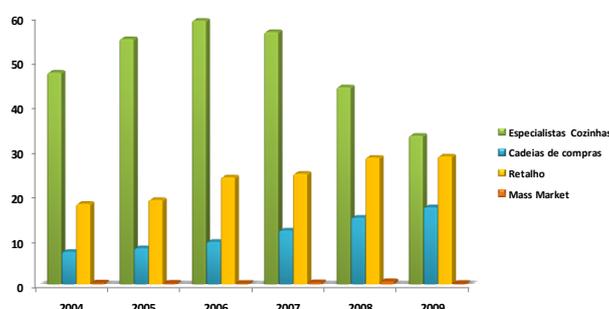
O gráfico 6 demonstra a evolução do número de unidades vendidas pela Teka no mercado de encastráveis. Conclui-se que nos dias de hoje, aquele que foi desde sempre o segmento de mercado onde assentou a estratégia comercial da Teka – os Especialistas de Cozinha – continua a ser o segmento de mercado com maior peso no âmbito das vendas por quantidade para a Teka.

Surgiram, no entanto, desde 2004 a 2009 dois factores:

- 1) Uma quebra de unidades vendidas nos Especialistas de Cozinha de 2006 a 2009;
- 2) O aumento da importância das vendas da Teka em dois segmentos: o Retalho e as Cadeias de Compras.

A Teka adequou o seu target de vendas às mudanças estruturais ocorridas no mercado de electrodomésticos de encastre. A repartição segmental das vendas e o incremento e penetração em segmentos de mercado como o Retalho e as Cadeias de Compras são agora uma realidade.

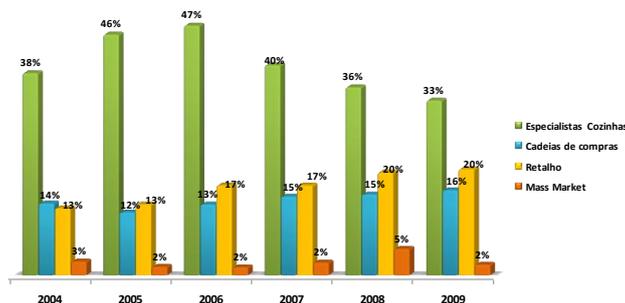
**Gráfico 6 – Evolução do Mercado Encastráveis por segmento para a Teka**  
(unidades vendidas/milhares)



Fonte: GFK – Portugal Marketing Services

O gráfico 7 é demonstrativo do ocorrido na análise efectuada anteriormente, assiste-se a uma diminuição de unidades vendidas no segmento de Especialistas de Cozinha a partir do ano 2006 – 47,3% a 2009 – 33,1%. Em 2004 o segundo segmento de mercado com mais unidades vendidas para a Teka eram as Cadeias de Compras com 13,6% e o Retalho apresentando valores bastante próximos com 12,7%. No ano 2005 surge a alternância entre estes dois últimos segmentos e, em 2009 o Retalho representava 20,1% de unidades vendidas para a Teka enquanto que as Cadeias de Compra 16,1%.

**Gráfico 7 – Evolução do Mercado Encastráveis por segmento para a Teka  
(unidades vendidas/%)**



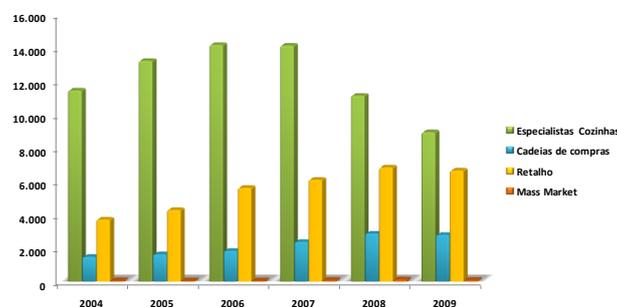
Fonte: GFK – Portugal Marketing Services

No que respeita a valor de vendas o segmento de Especialistas de Cozinha continua a ser o principal target das vendas de produtos Teka entre 2004 e 2009 apesar da constante quebra de valor de 2007 em diante.

O segundo segmento com maior peso no valor de vendas é o Retalho seguindo-se as Cadeias de Compras como demonstra a figura seguinte.

Se em unidades os segmentos de Retalho e Cadeias de Compras apresentavam valores próximos, no que concerne a uma análise de valor esse facto já não ocorre. Em virtude de uma venda de produtos com valor médio superior e com mais prestações no segmento de Retalho, este segmento apresenta um maior peso no valor de vendas da Teka em detrimento das Cadeias de Compras onde se colocam muitos produtos de primeiro preço.

**Gráfico 8 – Evolução do Mercado Encastráveis por segmento para a Teka  
(valor vendas / m€)**



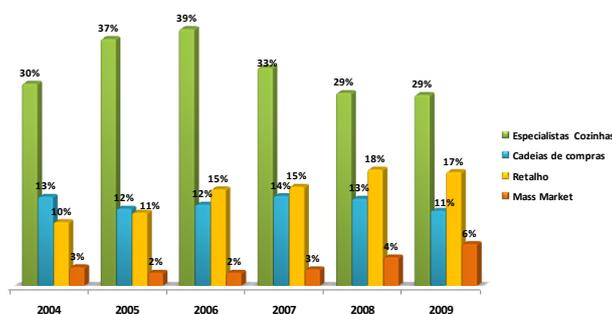
Fonte: GFK – Portugal Marketing Services

O gráfico 9 representa em termos percentuais, a evolução do mercado de encastráveis por segmento para a Teka, em termos de valor de vendas. Acompanhando a análise anterior os Especialistas de Cozinha representam em 2009, 29% das vendas, no ano 2004 representavam 30% atingindo o seu valor percentual máximo em 2006 com 39%.

O Retalho que representava 10% do valor de vendas em termos percentuais em 2004, apresenta uma tendência crescente até 17% no ano 2009 sendo o segundo segmento com maior peso nesta análise.

As Cadeias de Compras têm vindo a apresentar valores de vendas percentuais que oscilam entre 13% em 2004 a 11% em 2009.

**Gráfico 9 – Evolução do Mercado Encastráveis por segmento para a Teka  
(valor vendas/%)**

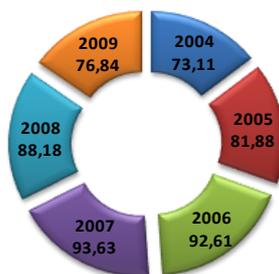


Fonte: GFK – Portugal Marketing Services

No que se refere a totais de unidades vendidas a Teka apresenta um aumento de penetração no mercado entre 2004 e 2007 com 73 110 unidades em 2004 e 93 630 unidades em 2007.

Nos anos 2008 e 2009 em virtude da já enunciada crise do mercado habitacional, recuo das concessões de crédito e poucos recursos disponíveis por parte das famílias, assiste-se a uma diminuição das unidades vendidas para 88 180 unidades em 2008 e 76 840 unidades em 2009 como demonstra a figura 4.

**Figura 4 – Evolução do Mercado Encastráveis - Teka**  
**Valores totais (unidades vendidas/milhares)**

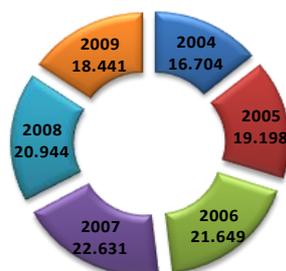


Fonte: GFK – Portugal Marketing Services

O total de vendas em valor assume a mesma dinâmica da análise anterior. Conforme se pode verificar na figura 5, a Teka apresenta de 2004 - 16 703,96 milhares de euros, a 2007 – 22 630,54 milhares de euros um crescimento no total do valor de vendas.

Em 2008 e 2009 assiste-se a uma diminuição do total de valor de vendas de forma progressiva para valores de 20 943,83 milhares de euros em 2008 e no ano 2009 18 440,64 milhares de euros.

**Figura 5 – Evolução do Mercado encastráveis – Teka**  
**Valores totais (valor vendas / m€)**

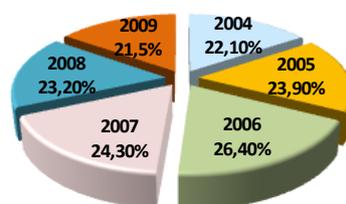


Fonte: GFK – Portugal Marketing Services

A quota de mercado é um rácio fundamental no que concerne aos objectivos comerciais para a Teka, a distribuição da quota de mercado por unidades vendidas entre 2004 e 2009 para a Teka está representada na figura seguinte. Em termos de unidades vendidas a Teka segue na liderança do mercado de electrodomésticos de encastre. A quota de mercado acompanhou a tendência crescente onde a Teka atingiu uma quota de 26.4%, a partir desse ano assiste-se a uma diminuição cifrando-se em 21,5% em 2009. Acompanhando a tendência decrescente do mercado bem como o reflexo de todos os factores endógenos e exógenos que conduziram a

esta situação a Teka Portugal tem vindo a verificar uma diminuição dos seus valores de quota de mercado.

**Figura 6 – Quota de mercado (Teka)**  
**Unidades Vendidas**



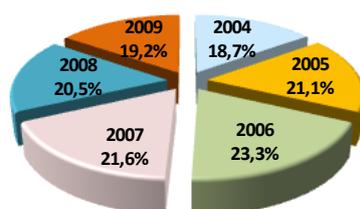
Fonte: GFK – Portugal Marketing Services

Na figura 7 analisa-se a quota de mercado da Teka em valor, assiste-se ao crescimento entre 2004 e 2006, atingindo-se um valor de 23,3% de quota de mercado. De 2007 a 2009 a tendência tem sido de sucessivos decréscimos cifrando-se em 2009 em 19,2% de quota de mercado em valor. A quota de mercado em valor apresenta valores inferiores à quota de mercado em quantidades para a Teka Portugal. É assim possível concluir que tem existido uma maior acção em termos de colocação de produto no mercado e não tanto em termos de aumento do valor médio do cabaz.

Desde o ano 2004 onde a Teka apresenta 18,7% de quota de mercado em valor e 22,1% de quota de mercado em quantidade que as diferenças entre estes dois rácios tem vindo a diminuir cifrando-se em 19,2% de quota de mercado em valor e 21,5% de quota de mercado em quantidade no ano 2009.

Tem-se assistido a um esforço na tentativa de colocação de produto no mercado com valor médio de venda mais elevado.

**Figura 7 – Quota de mercado (Teka)**  
**Valor de vendas**



Fonte: GFK – Portugal Marketing Services

### **3. REVISÃO DA LITERATURA**

*“As acções e comportamentos de uma Força de Vendas são o reflexo da relação com os clientes que gerem. As Forças de Vendas altamente motivadas despendem o seu tempo de forma mais apropriada, tratam os clientes de modo adequado e, como resultado conseguem melhores níveis de vendas.” (Zoltners et al, 2004)*

#### **3.1 A Força de Vendas**

As Forças de Vendas das empresas adquiriram novamente neste cenário de crise internacional uma importância fundamental tornando-se preponderantes dentro das próprias estruturas organizativas. Factores como a instabilidade dos mercados, a diminuição do consumo e das transações financeiras, levam a que as Forças de Vendas se destaquem nas empresas que compõem todo o universo económico.

O desafio principal que surge ao nível empresarial é o de alicerçar e construir uma relação de estreita confiança com os clientes e consumidores retraídos neste ambiente de recessão económica. As empresas pretendem estar cada vez mais perto do cliente ao mesmo tempo que apostam de forma estruturada na capacitação da Força de Vendas. Uma Força de Vendas correctamente dimensionada e organizada assegura uma implementação com sucesso de um determinado processo de vendas para cada segmento de mercado (Zoltners, Andris A. et al, 2001).

Importa assim estudar a Força de Vendas em 4 aspectos fundamentais:

- As funções da Força de Vendas;
- A dimensão/caracterização da Força de Vendas;
- A organização da Força de Vendas;
- A gestão da Força de Vendas.

### **3.2 As funções da Força de Vendas**

Dayan (1985) considera como funções do vendedor a prospecção de novos clientes, a previsão de vendas, a identificação dos elementos de decisão dentro da organização, analisar as necessidades dos clientes, apresentar as soluções, argumentar técnica e comercialmente, fechar o negócio e acompanhar as propostas negociais apresentadas.

Para Barreto (1998), o vendedor tem quatro funções básicas:

- Prospecção ou levantamento de informações de mercado, visto que são os vendedores que mais presentes estão nos clientes, descobrir novas possibilidades de negócio, desenvolver novos produtos no mercado, procurar manter a sua base de clientes.
- Comunicação, na medida em que são os vendedores que mantêm, de forma geral o mais amplo processo de comunicação com o mercado. A boa performance com que o vendedor desenvolve o processo de comunicação de produtos e serviços com o mercado confere maior ou menor penetração na sua base de clientes.
- Vendas e serviços aos clientes, em função dos vendedores conquistarem os clientes, exercendo o seu poder de venda sobre os clientes e através do uso das diversas ferramentas como: produtos, preços, promoções, prazos de entregas, fixam a marca mãe e a dos seus produtos na sua base de clientes.
- Negociação, sendo este o factor determinante no processo de troca de bens e serviços no segmento empresarial de maior relevância. É através desse processo que o vendedor do mercado identifica as reais necessidades e desejos dos clientes. O vendedor tem nas características de um bom negociador a sua mais importante ferramenta pessoal de competitividade. Saber ouvir, desenvolver um processo de simpatia e empatia com o seu interlocutor gerando credibilidade e franqueza na comunicação, e ter ainda no conhecimento fundamentado e na objectividade as ferramentas do processo da negociação, confere a competência necessária para um bom processo de negociação.

Para Las Casas (2005), as actividades dos vendedores podem ser divididas em seis aspectos distintos:

1. Verificação;
2. Determinação das necessidades do comprador localizado;
3. Planeamento da estratégia a seguir;
4. Entrevistas com os clientes-chave;
5. Descrição das vantagens oferecidas pela empresa e eliminação das eventuais objecções levantadas pelo cliente;
6. Realização da venda.

De acordo com Shapiro, B. P. (1998) a correcta descrição de funções atribuídas aos vendedores é importante por dois motivos distintos. Em primeiro lugar, porque a investigação mostra que a clarificação das tarefas de vendas representa para os vendedores um poderoso factor de motivação. Em segundo lugar, um comercial só poderá orientar e rentabilizar a sua actuação quando sabe quais as suas tarefas, responsabilidades e deveres que lhe cabem.

### **3.2.1. As funções da Força de Vendas da Teka Portugal**

As funções da Força de Vendas da Teka Portugal podem caracterizar-se por 4 aspectos fundamentais:

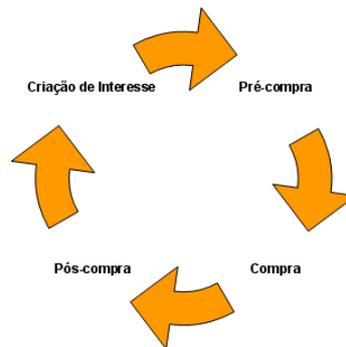
- . Vendas
- . Gestão de clientes
- . Estudo da concorrência
- . Formação de Força de Vendas junior

Em relação ao primeiro item deste desiderato, a função principal da Força de Vendas da Teka Portugal (bem como de qualquer outra) será sempre a venda efectiva nos seus clientes. As vendas são o elemento estratégico e central da acção comercial porque representam a concretização das receitas duma empresa. Sem consumidores satisfeitos a obtenção de receitas é posta em causa, a gestão das vendas deve centrar a sua atenção na satisfação das suas necessidades.

Assim a responsabilidade nuclear da Força de Vendas da Teka Portugal é o de concluir com sucesso um processo de venda. Esta tarefa envolve a identificação das necessidades do consumidor, apresentação e demonstração (esta última em alguns casos), negociação, contrapor objecções e fecho de venda.

Esta venda está, hoje em dia, suportada em 4 etapas bem definidas e distintas entre si: a criação de interesse, a pré compra, a compra e o pós compra.

**Figura 8 – Processo de venda**



Fonte: Zoltners, Andris A. et al (2001)

Na figura anterior estão representadas as 4 etapas do processo de venda, bem como a forma sistémica de relacionamento entre as mesmas. Analisando cada uma das 4 componentes desse mesmo processo de venda poderemos proceder a uma análise mais detalhada de cada uma dessas etapas conforme se descreve seguidamente:

#### **- Criação de Interesse**

- . Prospecção e identificação de clientes potenciais,
- . Gerar leads,
- . Gerar tráfego (pedidos recebidos),
- . Identificar as influências sobre a compra, internas e externas ao cliente,
- . Tornar conhecidos o produto, a necessidade do produto e a empresa,
- . Fornecer informações sobre os produtos e serviços da empresa,
- . Identificar potenciais de negócio.

#### **- Pré-compra**

- . Explicar as características e vantagens do produto,

- . Qualificar os clientes efectivos ou potenciais,
- . Determinar as necessidades do cliente efectivo e do cliente potencial,
- . Colaborar para a resolução de problemas,
- . Demonstrar as capacidades da empresa e do produto,
- . Comparar as ofertas do produto e da empresa,
- . Ouvir.

#### **- Compra**

- . Redigir encomendas e reencomendas,
- . Persuadir, negociar e finalizar os termos,
- . Propôr preços,
- . Redigir propostas e documentos,
- . Fechar (pedir a conclusão do negócio).

#### **- Pós-compra**

- . Monitorizar os stocks,
- . Entregar,
- . Administrar as reclamações e devoluções,
- . Treinar,
- . Fazer cobrança.

No que respeita à gestão de clientes realizada pela Força de Vendas da Teka Portugal, esta é considerada como um passo fundamental no que às funções de uma Força de Vendas diz respeito. A gestão de clientes não passa por ser uma ciência suportada por meios tecnológicos de controle, é também uma arte que todo o responsável por uma carteira de clientes de uma organização deve ter e que passa por transferir certas características pessoais e da cultura da empresa para o processo negocial e de gestão do cliente.

Dessa forma, a gestão de clientes e o seu relacionamento, é encarada pela Força de Vendas da Teka Portugal como o aspecto chave no aspecto comercial.

A gestão de clientes deve ser apoiada num conjunto de métodos e técnicas de decisão, implementação e controlo e deve favorecer a criação de um clima organizacional propício à venda.

O sucesso das organizações comerciais depende cada vez mais da gestão dos clientes, e estes clientes bem como a Força de Vendas devem estar motivados.

Rodrigues, J.V et al (1997) referem que “É necessário que os gestores reconheçam que para ter sucesso, não basta dispor da mais avançada tecnologia, de uma base financeira sólida, ou de uma posição determinante no mercado, se as mesmas não forem sustentadas por uma força de trabalho motivada, com o perfil de aptidões necessário para o desempenho das respectivas funções e com elevada produtividade”.

Os gestores modernos devem facilitar o trabalho em equipa, a polivalência de funções e a flexibilidade, a autonomia e o poder de decisão, tendo em conta que esta envolvente tem influência na motivação dos colaboradores e está em sintonia com a preferência das novas gerações.

No actual ambiente empresarial, uma empresa que não possua uma Força de Vendas dinâmica tem poucas hipóteses de desenvolver uma relação forte com os clientes e obter os correspondentes benefícios dessa gestão de clientes.

Angariar novos clientes é apenas o primeiro passo no processo comercial da Força de Vendas da Teka Portugal, “um vendedor médio pode perder anualmente 20% ou mais da sua base de clientes” (Boles, J.S et al, 1995). Por esta razão, o marketing actual tem vindo a dar crescente ênfase à retenção (fidelização) de clientes, sobretudo os mais rentáveis (Boles, J.S et al, 1994). Esta preocupação é tanto mais importante quanto se sabe que é bastante mais difícil e oneroso arranjar novos clientes, do que manter os existentes. Há que atender ainda ao facto demonstrado de que os clientes existentes, na maioria dos casos, compram mais do que os novos. Por todos estes factores torna-se essencial uma gestão de clientes profissional que permita uma retenção/fidelização de clientes à empresa.

Assim, assume-se como responsabilidade chave da Força de Vendas da Teka Portugal a gestão de relacionamento de clientes. No entanto, deverá ser realçado que no ambiente de vendas complexo em que vivemos uma Força de Vendas deverá ter em linha de conta outro aspecto na gestão de relacionamentos: a gestão da relação entre a Força de Vendas e os clientes internos que são vitais para que o processo de venda seja assegurado de forma eficaz. Se aliado a essa gestão, existir enraizado nos elementos das organizações uma forte identidade e cultura empresarial, essas organizações têm grandes probabilidades de obter êxito.

Em termos de concorrência, a Força de Vendas da Teka Portugal procura estar actualizada e informada acerca das demarches preconizadas pela concorrência. O estudo da concorrência é um dos factores fundamentais de modo a melhorar as possibilidades de sucesso no processo de venda.

Apesar de ser um aspecto fundamental, o conhecimento das características do próprio produto que uma Força de Vendas tenta colocar no mercado é, hoje em dia, insuficiente para o sucesso

das vendas. Os consumidores adquirem produtos que lhes permitam suprir as suas necessidades específicas, assim, a forma correcta de se encarar a venda passa por analisar os produtos pertencentes ao portfolio da empresa do ponto de vista do consumidor, efectuando a ligação com o suprimir das suas necessidades específicas.

Ao analisar desta forma os produtos que vende a Força de Vendas está a comunicar com o mercado de forma significativa e conferindo valor ao seu produto.

No entanto, o conhecimento acerca dos produtos da concorrência é de todo fundamental para o sucesso do processo negocial, o conhecimento acerca dos produtos da concorrência permite que um comercial tome conhecimento acerca das potencialidades do produto da concorrência, potencialidades essas que podem vir a ser mencionadas por possíveis clientes. Assim o comercial poderá contapôr a essas potencialidades, possíveis debilidades que esses produtos da concorrência apresentem ao mesmo tempo que invoca as potencialidades do seu próprio produto no que àquele aspecto diz respeito.

Uma boa informação acerca do produto da concorrência, campanhas, sistema de venda, condições comerciais e financeiras, seus pontos fracos e fortes ao nível de produto são um passo fundamental para ter o controle negocial.

A formação de uma Força de Vendas júnior é um passo fundamental para a pressecução dos objectivos comerciais de uma empresa e utilizada junto da Força de Vendas da Teka Portugal. A abordagem utilizada na Teka Portugal passa por colocar o comercial júnior com um comercial sénior, de modo a que este observe e tire ilações da forma como é efectuado o processo de venda.

Os benefícios deste tipo de formação surgem do facto de que o comercial júnior pode aprender certas técnicas comerciais tais como: técnicas de fecho negocial e argumentário de resposta às objecções apresentadas pelos consumidores.

### **3.3 Caracterização/Dimensão da Força de Vendas**

As Forças de Vendas das empresas quando correctamente estruturadas asseguram a implementação de processos de vendas adequados, fazendo desta forma com que o esforço de venda e manutenção de cliente seja o mais eficaz possível, ao mesmo tempo em que os recursos disponíveis para o processo de venda são utilizados com a máxima eficiência.

Zoltners, Andris A et al (2009) salientam que as Forças de Vendas devem estar dimensionadas proporcionalmente à dimensão do mercado.

Com uma organização de vendas dimensionada correctamente, os clientes efectivos mas também os potenciais recebem um acompanhamento comercial adequado. O redimensionar da Força de Vendas é, normalmente, a primeira opção considerada pelos responsáveis comerciais das empresas quando estão perante objectivos de vendas agressivos ou índices de facturação em queda. Normalmente não se consciencializam que o desdobramento ideal para a Força de Vendas tem um impacto maior sobre as vendas e os lucros do que o tamanho ideal. Assim, é possível salientar que é melhor trabalhar com mais inteligência do que trabalhar mais. A estratégia a adoptar pelos responsáveis de vendas deve passar pela retenção de clientes, servir os segmentos existentes e aumentar a eficiência e a eficácia da Força de Vendas muitas vezes através da sua reorganização (Zoltners, Andris A et al, 2009).

Uma Força de Vendas que aloca de forma eficaz o seu tempo entre os diversos segmentos de clientes, produtos e actividades terá um melhor desempenho do que uma Força de Vendas que tenha maior dimensão e que tenha um desdobramento mediano do seu esforço. Com uma dimensão correcta por parte da Força de Vendas os clientes têm um acompanhamento adequado, gerando desta forma bons índices de vendas. As decisões no que respeita à dimensão e reorganização da Força de Vendas, devem ter como pressuposto que a mesma deverá ser tão produtiva quanto possível sendo que, a produtividade da Força de Vendas deve crescer independentemente da sua dimensão e/ou organização( Spiro, Rossan L et al, 2002).

### **3.3.1 Caracterização/Dimensão da Força de Vendas da Teka Portugal**

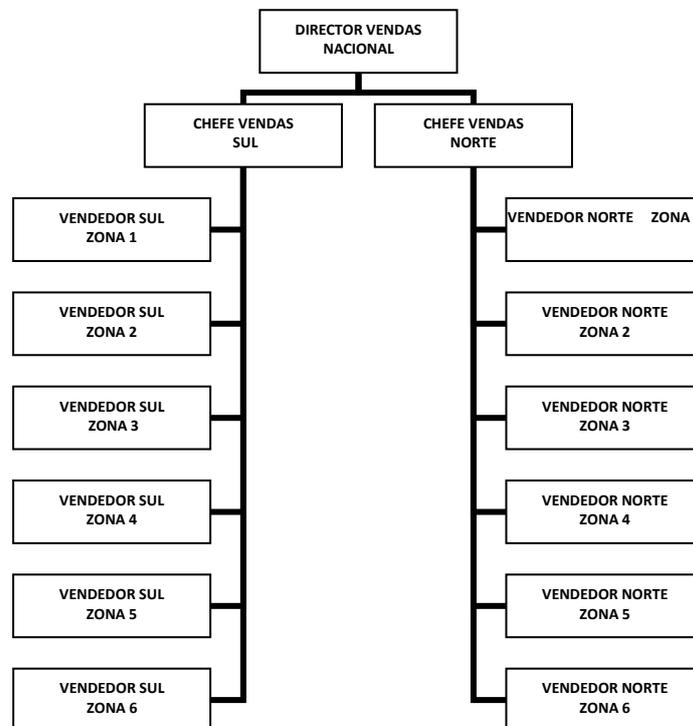
A Força de Vendas da Teka Portugal responsável pela comercialização no mercado de electrodomésticos de encaixe está inserida no Departamento de Vendas da empresa, sendo este um departamento à parte dentro da própria estrutura da organização.

O Departamento de Vendas é constituído por um total de dezassete pessoas, catorze desses mesmos funcionários desempenham a função de vendedores. Esta equipa comercial encontra-se organizada e alicerçada num sistema de cariz geográfico, ou seja, cada gestor de cliente é

responsável pela sua área geográfica bem definida e delimitada e, pela gestão comercial da mesma.

Na figura seguinte está representado o organograma do Departamento de Vendas da Teka Portugal:

**Figura 9 - Organograma Teka Portugal**



Fonte: Do autor

Estamos perante uma organização comercial onde a chefia do departamento de vendas está a cargo do DVN – Director de Vendas Nacional. Imediatamente abaixo do DVN e fazendo parte da Direcção Comercial da empresa estão dois Chefes de Vendas sendo os mesmos responsáveis geograficamente pela zona norte e zona sul e, os quais têm uma equipa de vendedores adstrita a cada um dentro dessas mesmas zonas.

A Teka conforme anteriormente referido, iniciou a sua actividade no mercado português em 1976 tendo sido a primeira marca a comercializar electrodomésticos de encastre em Portugal. Alguns comerciais que compõem a estrutura comercial da Teka distam dessa data, outros viram a sua chegada coincidir com o início dos anos 80.

A Força de Vendas da Teka Portugal apresenta assim uma média de idades que ronda os 50 a 55 anos de idade tendo esta, numa fase de arranque, conseguido estabelecer relacionamentos e

parcerias sustentadas numa dinâmica de venda de *Hard Selling* onde as vendas focavam quase em exclusivo as necessidades e objectivos do vendedor e da sua empresa.

### **3.4 Organização da Força de Vendas**

Todas as organizações que executam um determinado número de actividades ou tarefas, são bem sucedidas quando se organizam eficazmente de forma a atingir os seus objetivos. As Forças de Vendas, em especial, necessitam de estar bem organizadas para assegurar o cumprimento das suas funções de forma eficiente, e de modo a responder de forma eficaz às necessidades dos seus clientes externos e internos, tendo em conta a complexidade do processo negocial.

Shapiro et al (1998) salienta que o antigo sistema organizativo de Força de Vendas tem de ser redesenhado de modo a ir de encontro às novas necessidades de mercado.

As decisões relativas à estrutura da Força de Vendas afectam todos os membros da estrutura comercial da empresa e, conseqüentemente, produzem um impacto directo sobre os clientes da empresa. De acordo com Jobber, David e Lancaster, Geoff (2009) a forma clássica de organização de uma Força de Vendas é através de linhas geográficas, no entanto, as alterações das necessidades dos consumidores bem como os avanços tecnológicos levam muitas empresas a reorganizar a sua estrutura de vendas de outras formas.

Uma boa estrutura de vendas é adaptável, eficiente e eficaz. Quando a estrutura da Força de Vendas é adaptável, a empresa é capaz de reagir rapidamente às mudanças ocorridas ao nível de produto ou mercado sem grandes revisões estruturais. Considera-se a estrutura adaptável quando é possível acomodar na estrutura actual da Força de Vendas uma mudança no processo de vendas resultante de flutuações ocorridas ao nível do produto ou do mercado. A alteração na organização de uma Força de Vendas é indutora de alterações a toda a estrutura organizativa da empresa, sistemas de análise de performance, sistemas de análise de competência, motivação e recompensa surgem da reorganização da Força de Vendas face ao novo papel e tarefas que a mesma tem no mercado, isto tendo em conta considerações e de acordo com as ideias e teorias expressas por Shapiro et al (1998). Eficiência e eficácia são outros objectivos importantes da estrutura da Força de Vendas.

Estes conceitos estão ilustrados na figura que se pode observar seguidamente:

**Figura 10 – Eficiência e eficácia da Força de Vendas**



Fonte: Zoltners, Andris A. et al (2001)

A organização de uma Força de Vendas pode efectuar-se de 4 formas distintas, a saber:

### **PRODUTO**

Cada comercial é responsável por um produto específico ou por uma gama de produtos da empresa. Magrath (1989) salienta que os especialistas em produto conseguem alcançar um aumento de vendas devido à aplicação da sua experiência e total conhecimento do produto.

**Vantagem** - No caso de se comercializar produtos que exijam vastos conhecimentos técnicos e bastante específicos, a empresa só tem vantagens com esta abordagem de organização de Força de Vendas. Os clientes necessitam de informação qualitativa e, o comercial não pode demonstrar desconhecimento acerca do produto que está a comercializar.

**Desvantagem** – É condição obrigatória que o comercial percorra uma grande extensão territorial ou, toda a área coberta pelos serviços comerciais da empresa. Esta situação pode causar um clima de saturação junto dos clientes que recebem a visita de vários comerciais da mesma organização. Torna-se assim necessário que exista rotação entre os comerciais e uma excelente coordenação no que a escalonamento de visitas diz respeito.

### **CLIENTE**

No caso da empresa ter clientes com um perfil diferenciado que obrigue a uma abordagem distinta por parte do departamento comercial, é benéfico que os comerciais se especializem nos segmentos de cada um destes clientes. Um exemplo surge do facto de poder existir

comerciais para o segmento de Retalho e, comerciais para o segmento de Especialistas de Cozinha. Segundo Homburg, C et al (2000) as empresas estão cada vez mais a organizar as suas Forças de Vendas de acordo com a tipologia dos seus clientes e, a alocar recursos para unidades de negócio com o focus no cliente. Esta é a melhor forma de organizar um departamento comercial uma vez que existe uma ligação directa entre as necessidades do cliente e as respostas que podem ser conferidas ao negócio por um especialista do segmento de mercado onde está inserido o cliente. De acordo com Jones, Eli et al (2005) a mudança de uma tipologia de relações comerciais com índole individual, para equipas de vendas centradas em grandes contas cliente sublinha a urgência de novas necessidades ao nível da organização da Força de Vendas.

**Vantagem** – Se existir necessidade de prestar uma maior assistência a cada tipologia de cliente.

**Desvantagem** – Se os clientes com características semelhantes se encontrarem muito dispersos no território, o trabalho comercial pode tornar-se mais complicado.

### **TERRITÓRIO**

Os comerciais são distribuídos pelas zonas geográficas que se consideram mais relevantes. Cada comercial tem uma determinada área para desenvolver o seu trabalho e vende todos os produtos constantes do portfolio da empresa. Moss (1979) salienta que a grande vantagem deste sistema organizativo passa por ser a sua simplicidade. No entanto, salienta também que este sistema apresenta uma desvantagem clara ao nível da solicitação junto do comercial para que venda a totalidade do portfolio de produtos da empresa.

**Vantagem** – Com o passar do tempo, os comerciais criam uma relação mais próxima com os seus clientes conseguindo assim gerir melhor as suas deslocações.

**Desvantagem** – A saturação pode surgir fruto de um trabalho contínuo na mesma zona de intervenção. Se o portfolio de produtos da empresa for vasto ou, se os mesmos produtos exigirem amplos conhecimentos técnicos o comercial pode ficar prejudicado ao não deter um conhecimento aprofundado de cada um deles.

## **MISTO**

Se a empresa já atingiu uma dimensão considerável, pode optar por uma tipologia de distribuição Território/Produto, Território/Cliente ou Território/Produto/Cliente.

### **3.4.1 Organização da Força de Vendas da Teka Portugal**

Desde 1976, data do início de actividade da Teka Portugal no mercado de electrodomésticos de encastre em Portugal que a sua Força de Vendas se organizou em termos territoriais.

O desenho de uma área territorial em termos de vendas é um importante factor organizacional uma vez que se trata do maior determinante dos comerciais no desempenho das suas funções. É nessa área geográfica que os comerciais de uma Força de Vendas vão tentar realizar uma boa performance no sentido de ganhar incentivos monetários, dado que esses mesmos incentivos estão directamente relacionados com a performance do espaço territorial que lhe foi adstrito.

A Força de Vendas da Teka Portugal está organizada em termos territoriais sendo que, ao nível de chefias intermédias existem as figuras de um chefe de vendas zona norte e um chefe de vendas zona sul. Cada um desses chefes de vendas têm 6 comerciais adstritos a cada uma das suas zonas específicas (ver Figura 9), assim, dentro de cada uma dessas duas zonas (norte e sul) os comerciais têm uma zona territorial sobre a qual efectuam a gestão comercial.

Em suma, a Força de Vendas da Teka Portugal encontra-se organizada num modelo territorial, onde cada comercial é responsável por uma determinada área onde executa o seu trabalho.

### **3.5 Gestão da Força de Vendas**

A problemática da gestão de uma Força de Vendas está intrinsecamente ligada aos objectivos propostos para uma determinada equipa comercial (Zoltners et al, 1985).

A experiência mostra que as Forças de Vendas que trabalham com objectivos bem delineados têm melhores desempenhos a longo prazo do que as Forças de Vendas que não definem objectivos.

O estabelecimento de metas não é uma tarefa fácil, mas como esta é um instrumento fundamental para a gestão da Força de Vendas e assim para a avaliação do desempenho e

remuneração, deve ser feita de maneira simples, justa, realista e motivadora. Os objectivos além do mais, revelam qual é a expectativa da empresa em relação às vendas e desempenho. “ O processo de venda está a alterar-se rapidamente e de uma forma que as Forças de Vendas transformaram-se em recursos estratégicos. À medida que as empresas se apresentam no mercado com mais produtos e serviços, os objectivos da Força de Vendas deixam de ser o actuar unicamente ao nível da recepção de notas de encomenda transformando-se em um Gestor de relações” Stewart, Thomas (2006).

A gestão de uma Força de Vendas assenta sobre 4 pilares fundamentais:

- . Território
- . Quotas de mercado
- . Objectivos (quantitativos e qualitativos)
- . Rotas

Em termos territoriais, conhecer o comportamento e a dinâmica de determinado território é fundamental para a determinação dos objectivos geográficos e assim efectuar uma boa gestão de Força de Vendas. Os resultados da Força de Vendas em dado território são directamente influenciados pelo desempenho do comercial, mas alguns factores intrinsecos a esse mesmo território produzem um impacto directo sobre os resultados tais como: o potencial de mercado desse mesmo território e o seu histórico de vendas. Uma vez considerados estes factores (intimamente ligados ao desempenho de cada território), estes poderão auxiliar na fixação de objectivos territoriais justos e precisos. De acordo com Zoltners, A e Sinha, P (2004) as decisões ao nível do território afectam todos os componentes de uma Força de Vendas e têm um especial impacto ao nível da remuneração e motivação.

Se a tónica de objectivos for colocada em termos de Quotas de Mercado estas são utilizadas como parâmetros para a análise da actividade da Força de Vendas. Além de ser um instrumento de controle, a Quota de Mercado é uma expressão que representa as vendas de determinada empresa em percentagem das vendas totais do mercado em que actua. Pode ser entendido, por isso, como um indicador da posição competitiva da empresa e uma medida do seu sucesso comercial. Quando são definidas quotas ao nível de objectivos comerciais o primeiro aspecto a reter é o de se pretender estabelecer incentivos de trabalho e a direcção correcta à Força de Vendas. Algumas pesquisas demonstram que os comerciais, de uma

forma geral, trabalham no sentido de atingir metas ao invés de maximizar o volume de vendas. A definição de Quotas de Mercado é também um aspecto positivo no sentido em que permite a avaliação do desempenho da Força de Vendas, uma vez que na maioria das ocasiões, são dados quantitativos e objectivos permitindo assim essa mesma análise ( Zoltners, A e Sinha P. 2004).

Uma das questões fundamentais no cálculo da Quota de Mercado é a definição das fronteiras que definem o mercado. Por outro lado, há que definir qual o produto em causa e definir os limites geográficos do mercado.

Na temática dos objectivos há que ter em conta que existem duas tipologias distintas em relação aos mesmos: os objectivos quantitativos e os objectivos qualitativos.

Estes objectivos devem ser sempre mensuráveis e realistas. Se de facto não forem mensuráveis, o responsável da Força de Vendas não conseguirá determinar se está a tomar as decisões correctas no que concerne à gestão da sua Força de Vendas.

Podemos definir como exemplos de objectivos quantitativos os seguintes:

- . Valor de vendas
- . Quota de mercado
- . Definição de mix de produtos para venda
- . Valor de vendas por segmento de mercado
- . Custos de venda
- . Número de pontos de venda activos
- . Número de reuniões comerciais com clientes

No que respeita aos objectivos qualitativos estes têm vindo a ser uma fonte de problemas uma vez que leituras qualitativas de aspectos tais como: bom desempenho, entusiasmo e lealdade tornam-se muito difíceis de qualificar e medir. No processo de análise a estes aspectos qualitativos os responsáveis de Forças de Vendas são, muitas vezes, levados a efectuar muitas interpretações subjectivas.

De acordo com Salmon, A (1999), os objectivos devem ser *SMART*, ou seja:

- . Specific (específicos) - Devem definir de forma clara o que tem de ser feito.

- . Measurable (mensuráveis) - Devem permitir efectuar a avaliação dos resultados das suas acções.
- . Achievable (realizáveis) - Devem ser simultaneamente realistas e alcançáveis.
- . Relevant (relevantes) – Devem apoiar o essencial no que respeita aos objectivos da Organização.
- . Time-bound (concretizáveis num determinado espaço de tempo) – Devem ter prazos para serem cumpridos.

No entanto, os responsáveis de Forças de Vendas podem efectuar análises de objectivos qualitativos que estão directamente relacionados com o desempenho da Força de Vendas no terreno. É possível medir o conhecimento do comercial no que ao produto diz respeito e de que forma é utilizado esse conhecimento no processo de venda.

Podemos definir como exemplos de objectivos qualitativos os seguintes:

- . Imagem do produto
- . Qualidade do produto
- . Satisfação do cliente
- . Qualidade das exposições de produto nos clientes

Por Rotas entendem-se os vários percursos que os vendedores deverão percorrer para dar uma cobertura apropriada ao seu território de vendas. Basicamente, a rota é determinada pelo potencial de vendas nesse mesmo território, pela frequência de visitas necessárias e pelo número de clientes existentes nessa mesma área territorial.

Com o estabelecer de uma rota, os clientes devem ser segmentados por ordem de importância, ou seja, com base na sua capacidade de compra. As empresas normalmente segmentam estes clientes através de uma tipologia A, B e C, sendo o cliente A o de maior importância sobre este incidirão mais visitas comerciais. O número de visitas varia de acordo com o bom senso do comercial ou do gestor da Força de Vendas mas, normalmente é efectuado da seguinte forma:

- . A = 2 visitas mensais
- . B = 1 visita mensal
- . C = 1 visita a cada dois meses

### 3.5.1 Gestão da Força de Vendas da Teka Portugal

A gestão da Força de Vendas da Teka Portugal assenta sobre algumas temáticas expostas no ponto anterior, sendo assim possível tecer considerações ponto a ponto.

. *Território* - A equipa comercial da Teka Portugal distribui-se de forma geográfica, estando cada elemento da Força de Vendas a gerir um determinado espaço territorial que deverá ser coberto pelo mesmo. Os objectivos para cada território são delineados tendo como base o histórico de vendas.

. *Quota de mercado* - A quota de mercado é um aspecto fundamental e um bômetro na gestão da Força de Vendas da Teka Portugal. Sendo um determinante fundamental na análise de desempenho dos comerciais, é sempre tida em conta as vendas de determinado comercial sobre as vendas totais do mercado em que actua.

. *Objectivos* – Os objectivos de cariz quantitativo são os tidos em conta em termos de análise e gestão da Força de Vendas da Teka Portugal. Pressupostos como valor de vendas totais, valor de vendas por segmento de mercado e custo de vendas são os determinantes utilizados neste processo. Os objectivos qualitativos ainda que tenham a sua importância percebida, não são de todo utilizados no âmbito da gestão da Força de Vendas da Teka Portugal.

. *Rotas* - Não existem rotas previamente delineadas para a Força de Vendas da Teka Portugal. Estando cada comercial responsável pela gestão de um determinado território, a rota é determinada pelo mesmo tendo em conta o potencial de vendas desse mesmo território, bem como o potencial dos clientes existentes nessa mesma área.

#### **4. O NOVO MODELO DE ORGANIZAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS**

Actualmente a sociedade passa por mudanças vertiginosas, o fenómeno crescente da globalização continua a fazer-se sentir de forma intensa e tanto produtos, como tecnologias, banalizam-se cada vez mais rapidamente fruto de inovações tecnológicas constantes. Esta nova realidade social e de mercado ajudou à reorientação das empresas para o estabelecimento de relações mais duradouras com os seus clientes e terá, certamente, terminado com a era da massificação de vendas. Surgem conceitos como Customer Relationship Management, Mass Customization, ou One-to-One Marketing, os quais estão na base das correntes de personalização.

Nesta realidade é necessário que as empresas, por um lado, conheçam bem os hábitos, necessidades e atitudes dos consumidores e, por outro, disponham duma Força de Vendas ágil, agressiva e motivada. Deste modo a Força de Vendas da Teka Portugal terá que ter uma abordagem de mercado completamente distinta com a (ainda) actual situação. Uma ruptura com um passado recente, visando a realidade presente e projectando um futuro que já se iniciou, surge já não como uma inevitabilidade mas sim como um aspecto de cariz nuclear para o desenvolvimento da organização e, quiça até mesmo para a sua própria sobrevivência.

Lendrevie, J. et al. (1996) salienta que “a melhor estratégia de marketing do mundo, sabiamente concebida no silêncio dos gabinetes, arrisca-se a falhar se não for apoiada, no terreno, por vendedores competentes, motivados e experientes”.

O procurar melhorar e desenvolver novos processos de vendas e a forma como se lidam e gerem os clientes, tem sido um dos objectivos fundamentais das organizações. Alterando a postura e perspectiva de massificação de vendas, os métodos de gestão de vendas têm transitado para uma maior preocupação ao nível do conhecimento das necessidades dos clientes, criando dessa forma uma confiança mútua e duradoura.

A par desta nova realidade, as Forças de Vendas investem grande parte do seu tempo na fidelização do cliente e não na apresentação do produto e fecho de venda. Webster (1994) destaca que o mundo actual está a mover-se rapidamente para um padrão de actividade económica baseada em relacionamentos de longo-prazo e parcerias. “ Com o antigo conceito de marketing o objectivo era efectuar a venda. Agora com o novo conceito, o objectivo é desenvolver um relacionamento com os clientes no qual o processo de venda é apenas o início” (Webster, 1994).

Hoje em dia as Forças de Vendas desempenham um papel fundamental na incorporação de informações de mercado na própria organização pois, o comercial passa por ser a pessoa da empresa que está mais em contacto com o mercado conhecendo melhor o cliente e, podendo obter deste informações úteis para toda a organização. Schultz (2001) afirma que hoje em dia, está cada vez mais claro que é o cliente final quem efectivamente controla o mercado e não o profissional de marketing ou do departamento comercial.

Desta forma, para assegurar a sua sobrevivência cada empresa deve focalizar no cliente, ser direccionada pelo e para o mercado.

A proximidade do comercial em relação ao mercado leva a que a importância das Forças de Vendas, hoje em dia, se revista de capital importância. As Forças de Vendas são fundamentais não só na função específica de venda, mas também na prospecção de clientes, serviço pós-venda, ou no fornecimento de informações ao sector financeiro sobre os clientes. Em todas as funções referidas, a importância da sua actuação reside no facto de poder intervir na informação e comunicação ascendente e descendente.

Os clientes são a razão de ser da existência das organizações. Hoje em dia esta frase ganhou um novo ênfase, pelo que as empresas têm de decidir entre uma relação efémera com os clientes, ou uma relação duradoura, consistente e de parceria. Toda a organização deve estar permanentemente sensibilizada para esta realidade.

Anteriormente ao caracterizar a actual Força de Vendas da Teka Portugal conclui-se que esta está organizada num modelo territorial, onde os objectivos são de cariz quantitativo versando aspectos fundamentais como o aumento de vendas e de quota de mercado. Desta forma a Força de Vendas da Teka Portugal assenta numa dinâmica de *Hard Selling* onde o objectivo é a venda em quantidade.

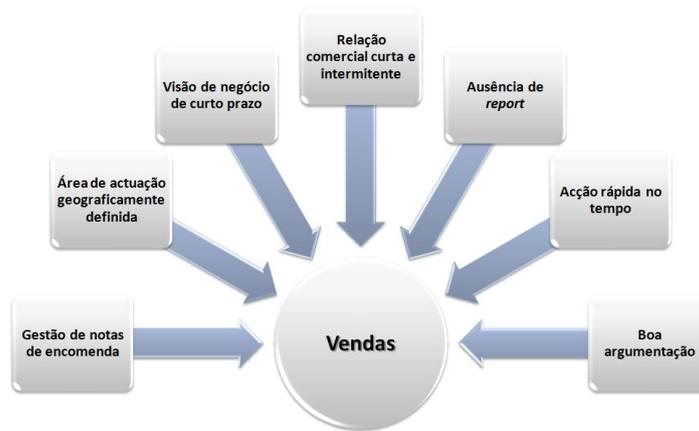
As estratégias de *Hard Selling* são agressivas e colocam uma grande pressão sobre o cliente sendo que, a grande vantagem desta abordagem é ir directamente ao seu objectivo – a venda, sendo também importante para clientes que pretendem comprar mas que não querem desperdiçar tempo com reuniões comerciais.

De referir que o *Hard Selling* está intimamente ligado a uma ideia de pressão psicológica apelando aos medos, invejas e ganância do comprador, de modo a persuadir este último a efectuar uma rápida decisão de compra. Esta abordagem é justificada no sentido de se considerar que a maior parte dos clientes adiam a tomada de decisão no que ao consumir das compras diz respeito, mesmo que seja do seu interesse assumir o compromisso de compra

com o vendedor. Sendo uma venda por pressão, o vendedor com esta prática de *Hard Selling* tem como único objectivo a sua venda e o seu lucro e, muitas vezes em detrimento dos interesses do seu cliente.

Na figura seguinte estão expressas as características da venda tradicional ou *Hard Selling*, os pressupostos nos quais assentam os vendedores que utilizam esta tipologia de abordagem comercial.

**Figura 11 – Características da venda “tradicional”**



Fonte: Do autor

Esta é a realidade da Força de Vendas da Teka Portugal, em suma é alicerçada em procedimentos e pressupostos de um antigo mercado de *Hard Selling* onde a Força de Vendas actua unicamente ao nível da recepção de notas de encomenda e a natureza do relacionamento fornecedor/comprador era curta e intermitente. O objectivo da Força de Vendas e de todos os que a compõem é o fecho de venda, de acordo com Theodore Levitt (1960), “ As vendas focam nas necessidades do vendedor.”

Hoje em dia estes vendedores vivem uma realidade de mercado diferente, com novos clientes, novas necessidades mas, actuam nesta realidade apoiando-se em ferramentas obtidas num mercado completamente distinto do actual, onde a grande parte dos procedimentos de venda eram efectuados de forma totalmente distinta.

Desta forma importa analisar a Força de Vendas em 4 valências anteriormente estudadas mas desta vez tendo em conta as novas necessidades e realidades do mercado:

- As funções da nova Força de Vendas da Teka Portugal
- A caracterização/dimensão da nova Força de Vendas da Teka Portugal
- A organização da nova Força de Vendas da Teka Portugal
- A gestão da nova Força de Vendas da Teka Portugal

#### **4.1 As funções da nova Força de Vendas da Teka Portugal**

Anteriormente constatou-se que as funções da Força de Vendas da Teka Portugal caracterizavam-se por 4 aspectos fundamentais, a recordar:

- . Vendas
- . Gestão de clientes
- . Estudo da concorrência
- . Formação de Força de Vendas junior

Hoje em dia fruto da nova agenda de mercado, a estas funções que anteriormente eram tidas como as básicas e/ou suficientes tendo em conta uma Força de Vendas de uma determinada organização, devem ser adicionadas outras tantas tarefas a juzante e a montante de ambas as organizações.

De facto, as funções de uma nova Força de Vendas são, hoje em dia, o resultado de uma diagonal a toda a estrutura orgânica da empresa, tendo esta nova Força de Vendas de saber gerir, por exemplo, aspectos puramente comerciais com questões de cariz financeiro.

Assim, a par das novas funções das Forças de Vendas e através da análise da figura seguinte, é possível identificar as características da venda moderna:

**Figura 12 – Características da venda moderna**



Fonte: Moncrief, W.C. e Marshall (2005)

Delvecchio et al (2004) salienta que ao seleccionar um membro para a nova Força de Vendas existe a necessidade de uma compreensão total das funções que essa pessoa vai ter e, essa escolha vai requerer que o novo comercial tenha um elevado nível de capacidade de auto-gestão em atributos, tais como por exemplo: a liderança, o desenvolvimento de contas estratégicas para a empresa, a comunicação e decisão financeira.

Estas necessidades surgem hoje em dia, fruto da diminuição de contas activas mas principalmente devido ao aumento do número de contas estratégicas e de grande importância para as organizações.

Estes clientes estratégicos têm altas expectativas em relação aos seus fornecedores e esperam que os comercias que os acompanham actuem como parceiros criando soluções estratégicas ou, que contribuam com o seu conhecimento de produto e mercado para o desenvolvimento da sua organização (Ploetner O e Ehret M, 2006).

É assim possível adicionar e definir funções para esta nova Força de Vendas, tais como:

**Figura 13– Funções desenvolvidas por uma nova Força de Vendas**

FUNÇÕES
Desenvolver relações comerciais de longo prazo
Desenvolver o contacto directo com os principais Clientes
Angariar e manter o histórico de informação dos principais Clientes
Report de resultados às chefias
Monitorizar/Controlar os contratos dos principais Clientes
Coordenar a comunicação inter-departamental entre as Organizações

Fonte: Do autor

Como se pode constatar na figura anterior uma importante responsabilidade de uma nova Força de Vendas é a de estabelecer e manter uma relação harmoniosa e mutuamente benéfica entre as organizações. O comercial coordena a interação interdepartamental e multifuncional envolvendo vários departamentos relevantes de ambas as organizações.

Os Key Accounts coordenam e levam a que exista uma parceria e comunicação inter-departamental entre as organizações, onde a interacção envolve vários departamentos como sendo as vendas, o marketing, produção e departamento financeiro. O contacto directo é hoje em dia uma parte essencial do trabalho numa qualquer organização.

#### **4.2 Caracterização/Dimensão da nova Força de Vendas da Teka Portugal**

O processo de uma nova caracterização/dimensão da nova Força de Vendas da Teka Portugal que responda de forma positiva aos objectivos a que a organização se propõe, só é alcançável tendo em consideração o comportamento de mercado.

Neste sentido a primeira tarefa que se coloca passa por identificar e classificar o universo de clientes da organização, uma vez realizada essa mesma classificação torna-se necessário determinar as suas necessidades. Assim, existem variáveis e questões que necessitam de respostas concretas tais como:

- . Quais são os produtos, serviços e suporte que os clientes necessitam?
- . Como pretendem os clientes efectuar o processo de comprar?
- . De que forma poderá a Força de Vendas proporcionar valor ao negócio?
- . Qual será o melhor processo de venda?

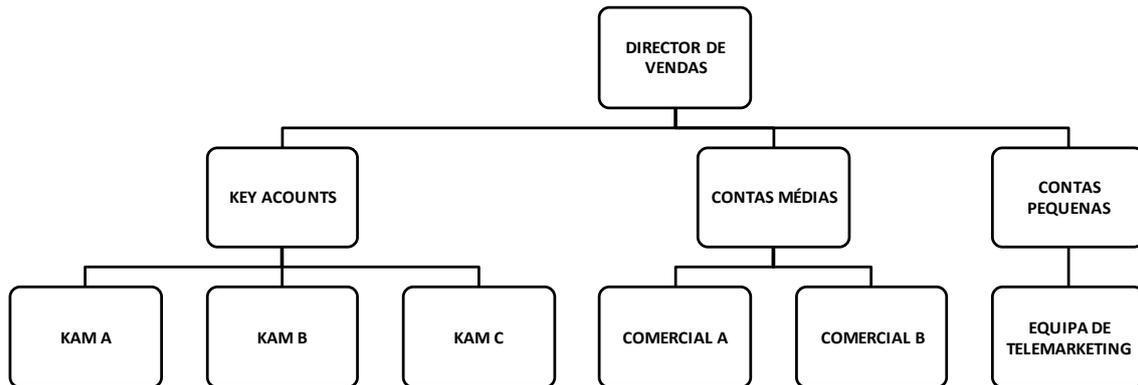
As necessidades e os processos de venda variam de acordo com a tipologia de clientes da organização. Obtidas as respostas a estas questões, pode a Direcção Comercial da Teka Portugal classificar e agrupar os clientes com necessidades ou processos de venda semelhantes em segmentos de mercado concretos e identificados, de modo a que a Força de Vendas possa assim maximizar o seu tempo e esforço de forma mais eficaz tendo em conta os objectivos comerciais mas fundamentalmente os da Organização.

Alguns critérios comuns de segmentação de clientes utilizados pelas Forças de Vendas consistem no ramo de actividade do cliente, volume ou oportunidade de vendas e local geográfico onde estão inseridos. Uma outra forma de segmentar o universo de clientes surge pelo tipo de relacionamento que os mesmos pretendem com a Força de Vendas da empresa fornecedora, a venda relacional é uma tendência clara e desenvolvida nos últimos anos por muitas organizações de vendas. Neste momento já muitas empresas abandonaram a orientação de venda sustentada no processo tradicional de *Hard-Selling* para um método de vendas denominado *Soft-Selling*, ou seja, focado no cliente e versando o longo prazo onde cliente e fornecedor são dois parceiros estratégicos.

Face ao novo desenho e realidade de mercado torna-se necessário desenvolver uma nova organização de Força de Vendas onde se tenha em conta cada segmento de mercado. A alteração das necessidades dos clientes, o modo de interagir com os mesmos associado a avanços tecnológicos levam a uma inevitável reorganização da estrutura de vendas da organização.

A organização estrutural e funcional da Força de Vendas da Teka Portugal face ao mercado, terá um desenho tendo em conta a dimensão de contas cliente. Na figura seguinte é possível demonstrar um organograma de um departamento comercial organizado em termos de dimensão de contas cliente.

**Figura 14 – Organograma por dimensão de contas cliente**



Fonte: Jobber, David e Lancaster, Geoff (2009)

A Teka Portugal terá que ter em conta este nível estrutural de Força de Vendas organizada em termos de dimensão de contas cliente, uma vez que é o modelo que melhor se adequa à sua realidade de mercado. Deste modo terá que relacionar este modelo organizacional com a cultura, objectivos e estrutura presentes hoje em dia na organização, de modo a que não se deixe ultrapassar num mercado mais competitivo do que nunca.

### **4.3 Organização da nova Força de Vendas da Teka Portugal**

A nova Força de Vendas da Teka Portugal liberta-se de um modelo organizativo em termos territoriais, passando a estar organizada em termos de cliente. A Teka Portugal terá clientes com perfis distintos entre si face às suas diferentes dimensões, desta forma existe a necessidade de ter abordagens de vendas distintas com as empresas clientes, a Força de Vendas será especializada nos segmentos de mercado de cada um desses clientes passando assim a existir comerciais para clientes de grande dimensão e de média/pequena dimensão. Com este modelo organizacional poderá a nova Força de Vendas da Teka Portugal prestar uma maior e melhor assistência e ter uma melhor capacidade de resposta face à tipologia do cliente.

#### 4.4 Gestão da nova Força de Vendas da Teka Portugal

Desde 1976, a Força de Vendas da Teka Portugal tem vindo a conseguir atingir os seus objectivos comerciais. Questões como quota de mercado em quantidade e valor, rentabilidade, rendibilidade, bem como a liderança no mercado de electrodomésticos de encastre foram premissas procuradas e alcançadas em cerca de 30 anos de trabalho. No entanto, e conforme constatado anteriormente, factores vários têm feito com que a Teka Portugal tenha vindo a perder alguma dinâmica no mercado de electrodomésticos de encastre desde o ano de 2007. Além de uma quebra em termos de quota de mercado em quantidade e em valor, acrescente-se a diminuição de margem de negociação associada ao aumento dos custos.

A Gestão da nova Força de Vendas da Teka Portugal deverá assentar nos seguintes pressupostos:

. *Território* – A equipa comercial da Teka Portugal liberta-se de um modelo de distribuição geográfico e passa a distribuir-se tendo em conta a tipologia de cliente e o seu respectivo segmento.

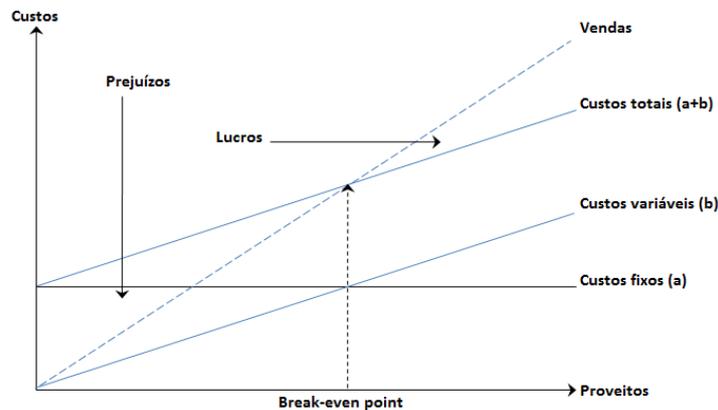
. *Quota de Mercado* – Este pressuposto continua a deter uma importância nuclear ao nível dos objectivos da Organização e assim da Força de Vendas da Teka Portugal e, bem como, ao nível da análise do desempenho dos comerciais.

. *Objectivos* – Os objectivos de cariz quantitativo tais como vendas por segmento, quota de mercado e valor de vendas, continuam a deter o maior peso ao nível da análise e gestão da Força de Vendas da Teka Portugal. Os objectivos de cariz qualitativo tais como a satisfação do cliente passam a ter uma importância estratégica ao nível da política comercial da Teka Portugal.

. *Rotas* – A Força de Vendas é responsável pelo bom desempenho comercial e pelo desenvolvimento do negócio junto dos seus clientes, não existindo assim rotas directamente relacionadas com estes objectivos.

A Figura 15 apresenta em termos de uma abordagem de *break-even-point*, a possibilidade de caracterizar os resultados da Força de Vendas actual da Teka Portugal através da figura seguinte:

**Figura 15 - Break Even Point - Venda Tradicional**



Fonte: Samuelson, Paul A. e Nordhaus, William D.

O *Break even point*, representa o ponto de equilíbrio ou de lucro zero, ou seja, o nível ao qual se igualam os totais de custos e os totais de proveitos. Nesta abordagem tradicional de vendas fica latente a ideia de que é necessário canalizar para o sistema de vendas mais proveitos decorrentes do negócio do que seria de desejar, isto é, de modo a que se atinga o *break even point* a empresa tem de dispender de uma maior parcela de proveitos.

O desejável nesta abordagem e na nova estrutura de vendas da Teka Portugal seria uma Força de Vendas estruturada de forma a que existisse por um lado a diminuição de custos totais e, por outro lado o aumento das vendas, levando assim a um aumento do lucro e sendo necessário canalizar menos proveitos para se atingir o ponto de equilíbrio.

Vive-se hoje em dia uma dinâmica de *Soft Selling* e de venda personalizada. No modelo de vendas de *Soft Selling* a Força de Vendas actua em colaboração com seus clientes na busca da melhor solução para suas necessidades, concentrando-se menos na tarefa de fecho negocial, pois um dos grandes objectivos é estabelecer uma relação comercial duradoura com o cliente. Este tipo de abordagem consultiva preocupa-se em criar um elo de confiança entre as partes envolvidas numa transacção comercial de modo a obter-se a fidelização.

Poder-se-á salientar que a capacidade de uma empresa gerir os seus relacionamentos/parcerias com os seus mercados é provavelmente a grande prioridade nos dias de hoje.

Chally (2006) sintetiza que a Força de Vendas moderna nas suas relações com o cliente deve:

- . Compreender o negócio do cliente
- . Estar do lado do cliente
- . Conceber as propostas correctas
- . Ser facilmente acessível
- . Resolver os problemas do cliente
- . Deve ser criativo e responder às necessidades do cliente.

A tecnologia fez com que os produtos se tornassem altamente substituíveis (Stephens. H, 2003). O desafio surge no reposicionamento das vendas como parte integrante da estratégia competitiva da empresa, onde a Força de Vendas está integrada na estratégia de negócio da própria empresa. Desta forma, e no que concerne ao papel da Força de Vendas o desafio estratégico será coordenar o esforço de venda e as suas diferentes abordagens consoante as várias tipologias de clientes, conforme se constata na figura seguinte.

**Figura 16 – Evolução organizacional**



Fonte: Piercy, Nigel F. e Lane, Nikala (2009)

Tem de se alinhar as necessidades dos consumidores com soluções técnicas envolvendo invariavelmente produtos personalizados.

A Força de Vendas deve servir como uma fonte dinâmica de criação de valor e inovação dentro da organização.

De facto, o envolvimento do Departamento de Vendas na estratégia da empresa tem dois aspectos perfeitamente distintos.

Se por um lado o primeiro aspecto estratégico de vendas está relacionado com o desenvolver de uma perspectiva de relações de vendas que não efectue o *focus* simplesmente nos

processos de transacção e vendas, mas que identifique os diferentes relacionamentos que podem surgir com diferentes tipos de clientes, como base para um desenvolvimento do negócio a longo prazo (Olson, Eric M et al, 2001).

O segundo aspecto estratégico de vendas está relacionado com o papel da Força de Vendas na interpretação da envolvente do cliente como base de tomada de decisões estratégicas. À medida que os custos provenientes da negociação com a grande parte dos clientes continuam a aumentar, as empresas enfrentam grandes decisões tais como saber onde se devem investir os recursos no desenvolvimento de uma relação com o cliente e onde não devem simplesmente investir.

Com o crescente efeito da crise económica a sentir-se de forma cada vez mais vincada, bem como, com a concentração de poder de compra a surgir em grupos bem estruturados nas suas formas organizacional e económica, surgem clientes chave no negócio, fruto do seu grande poder de compra mas também de negociação.

Estes clientes chave requerem um tratamento especial por parte da Teka Portugal uma vez que a perda de um destes clientes poderá afectar de forma significativa as vendas da empresa e assim os seus proveitos. São assim um pequeno número de empresas compradoras que representam, diversas vezes, cerca de setenta por cento das vendas de uma empresa fornecedora. A pressão negocial decorrente destas empresas sobre os seus fornecedores surge, entre outras, na forma de melhores preços, melhor serviço mas também no facto de pretenderem especialistas de negócio do lado do fornecedor na sua relação negocial, surge desde logo mais uma ruptura com o modelo de Força de Vendas instalado na Teka Portugal. A adopção de gestores especializados para a gestão destas contas é assim o passo seguinte respondendo ao objectivo de melhorar e desenvolver os canais de comunicação entre as empresas e, fundamentalmente, o desenvolver de parcerias de negócio.

De acordo com Weibaker e Weeks (1997) estamos perante as variáveis de negócio que estimulam uma alteração das Forças de Vendas para um modelo de especialistas de negócio – o Key Account Management.

## **5. IMPLEMENTAÇÃO**

Neste ponto será abordada a decisão no que concerne ao modelo de Força de Vendas a adoptar para a equipa de vendas da Teka Portugal no futuro. Esta decisão surge através da análise das variáveis contidas nos pontos anteriores, projectando uma solução que vise o total aproveitamento dos recursos disponíveis pela empresa tendo em conta uma nova realidade de mercado. Será também abordado o modo e, com base em que técnicas é que se poderá efectuar a passagem para esse novo modelo de Força de Vendas.

Em primeiro lugar conclui-se que é necessária uma maior interacção da Força de Vendas e da própria empresa com o público-alvo – os consumidores, uma vez que a inovação ou o preço por si só já não garantem à empresa uma vantagem no mercado face à concorrência. Williams (2003) salienta que actualmente a qualidade e o preço do produto não são factores diferenciadores na maioria dos negócios.

### **5.1 O Key Account Management**

Numa fase anterior, as Forças de Vendas usualmente tinham a responsabilidade de efectuar os seus processos de venda em clientes de um determinado território geográfico bem definido e delimitado, era esta a realidade da Teka Portugal. À medida que os clientes foram e vão cada vez mais, exigindo uma maior qualidade de serviço e menores custos associados à negociação, as empresas iniciaram um processo de associação de um especialista de negócio para gerir determinadas contas cliente de importância nuclear para as organizações.

Esta primeira fase do processo de Key Account Management leva ao desenvolvimento de parcerias negociais, desenvolvimento do serviço, diminuição de custos e, invariavelmente, a transferência de determinadas responsabilidades que eram do pelouro de colaboradores das empresas clientes, para os próprios Key Accounts (Weilbaker e Weeks, 1997).

O Key Account Management é assim uma estratégia utilizada pelos fornecedores para responder de forma eficaz a clientes com elevado potencial de compra e necessidades complexas, proporcionado a estes um melhor serviço ao nível comercial, do marketing, da área administrativa e dos serviços.

“O processo de Key Account Management envolve um tratamento de preferência aos grandes clientes como por exemplo nas áreas de preço, produtos, serviços, distribuição e partilha de informação” (Cardozo et al, 1992).

Uma das grandes diferenças entre o vendedor de cariz geográfico e o Key Account é que este último, no processo de gestão do cliente tem que conferir uma atenção especial aos seus clientes, viver o seu próprio negócio, o que poderá estar para lá das capacidades de um vendedor adstrito apenas a uma área geográfica. Algumas das principais responsabilidades de um Key Account passam por planear e desenvolver relacionamentos com um largo número de colaboradores da empresa que está a gerir. No momento em que determinado negócio atingiu a maturidade, o objectivo será tornar as Forças de Vendas mais eficazes através da nomeação de gestores de conta e melhor aproveitamento de recursos dos vendedores (Zoltners, Andris A et al, 2009).

Assim é possível resumir de forma sintética as principais diferenças entre um vendedor tradicional e um Key Account.

**Figura 17 – Diferenças entre a venda tradicional e o Key Account Management**

	Venda Tradicional	Key Account Management
<b>Objectivo Geral</b>	Vendas	Status de Fornecedor Principal
<b>Aptidões de Venda</b>	Colocar Questões; Dar resposta a Objecções; Fecho de Venda	Construção de Confiança; Providenciar um Bom Serviço; Negociação
<b>Natureza do Relacionamento</b>	Curta; Intermitente	Longa; Interação mais intensa
<b>Objectivo do Vendedor</b>	Fecho de Vendas	Gestão de Relacionamentos
<b>Natureza da Força de Vendas</b>	Um ou Dois Vendedores por Cliente	Muitos Vendedores; Equipas Multifuncionais

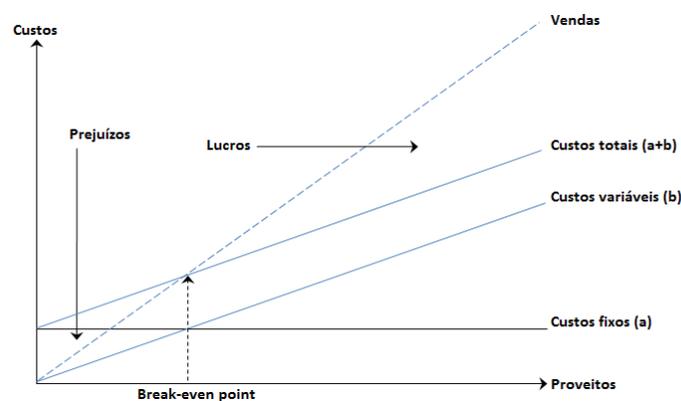
Fonte: Jobber, David e Lancaster, Geoff (2009)

Como qualquer processo de alteração e/ou evolução de um sistema organizativo, também o de Key Account poderá incorrer em vantagens e desvantagens quer para o próprio Key Account quer para o consumidor.

Analisando em primeiro lugar a posição do fornecedor podemos identificar várias vantagens tais como: relações de trabalho muito próximas com o cliente, o Key Account sabe quem toma as decisões e quem influencia no processo de tomada de decisão. Um melhor follow-up de vendas e serviço, ou seja, existe mais tempo para melhorar o serviço após por exemplo um fecho de venda.

Em termos gráficos e efectuando uma análise de *Break-Even-Point* baseado no processo e nas características de Key Account Management representa-se o seguinte:

**Figura 18- Break Even Point - Key Account Management**



Fonte: Do autor

Como é possível verificar através da análise da figura 18, o aumento das vendas normalmente é um dos resultados desde logo visíveis da adopção deste sistema organizativo de vendas. Diminuição dos custos é outro dos resultados de um sistema de Key Account Management através da optimização da produção e das entregas de produto. Desta forma a Organização terá de canalizar menos proveitos de modo a atingir o ponto de equilíbrio ou *Break even point* entre os totais de custos e os totais de proveitos, conseguindo-se atingir uma maior parcela de lucros ao mesmo tempo que se minimizam os prejuízos.

Também a cooperação na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, bem como em campanhas concertadas entre ambas as partes e a integração de sistemas em áreas como a logística e a facturação são lugares comuns neste processo de Key Account Management.

No entanto, este processo apresenta, por outro lado, ameaças bem definidas para o fornecedor, conforme expressa Burnett (1992), como por exemplo o aumento da dependência de uma empresa fornecedora face a um número limitado de clientes. O risco de alocar e canalizar a

grande parte dos recursos da empresa para um número limitado de empresas clientes pode levar a uma grande dependência desses mesmos clientes. Outra ameaça é a constante pressão sobre as margens de lucro, bem como o facto de apenas se canalizar recursos para poucos clientes chave poderemos estar a negligenciar clientes de menor dimensão que, com o tempo, podem vir a ter um grande potencial no médio prazo.

De acordo com Maddill et al (2007) existem também vantagens e ameaças de um sistema de Key Account Management do lado do cliente.

Em termos de vantagens realça-se o facto de que existe uma melhoria no serviço onde a atenção despendida pelos fornecedores leva a uma melhoria da qualidade do serviço. Uma melhoria na comunicação e coordenação fruto do facto do cliente apenas ter um ponto de contacto do lado do fornecedor – o seu Key Account Manager e assim retirar muito ruído da comunicação entre empresas. No entanto, em caso de existir um problema o cliente sabe com quem poderá contactar da equipa do seu Key Account Manager. Os clientes estão numa posição privilegiada para negociar preços baixos e novos termos de crédito dada a sua importância estratégica para o fornecedor. O evitar de custos de transferência ao trabalhar com um fornecedor no longo prazo, evita os custos de transferência de um consumidor para outro. A oferta de produtos personalizados e a cooperação na pesquisa e desenvolvimento passam por ser outras importantes vantagens para o cliente.

No entanto Maddill et al (2007) enumera também algumas ameaças para o cliente provenientes deste sistema de Key Account Management. A excessiva dependência em relação a um fornecedor pode levar a problemas ao nível da produção e de entrega. Efectuar negócios com o mesmo Key Account Manager consecutivamente poderá conduzir a uma situação de complacência para com o fornecedor e assim ver os níveis de serviço diminuir, também poderá levar a que se percam oportunidades de negócio com empresas mais eficientes e inovadoras.

## **5.2 O Key Account Management na Força de Vendas da Teka Portugal**

A sustentabilidade da adopção de uma estrutura de Key Account Management para a Teka Portugal torna-se assim uma questão nuclear a analisar. Há que ter em linha de conta diversas variáveis que justifiquem esta passagem estrutural de modelo organizativo de Força de Vendas. Devem também ser alvo de uma análise os recursos e custos associados a esta

tomada de decisão, contrapondo com os benefícios que podem surgir da adopção deste novo modelo de vendas.

De acordo com Burnett, K (1992), a existência de um modelo de Força de Vendas baseado num processo de Key Account Management faz sentido se existirem grande parte das seguintes circunstâncias:

- . Um número limitado de clientes ganha cada vez maior preponderância nas vendas dos fornecedores.
- . Existe a oportunidade de diferenciação ao nível do produto e serviço prestado pelo fornecedor o que é altamente valorizado pelo cliente.
- . Os clientes têm um comportamento complexo no acto da compra baseado em processos de decisão longos e usualmente em múltiplas localizações, significa assim que uma organização de vendas baseada em termos geográficos é inapropriada.
- . São necessários múltiplos contactos entre o cliente e o fornecedor.
- . É possível uma significativa diminuição de custos através da negociação com um reduzido número de grandes clientes nos campos de acordos comerciais, produção e calendarização de entrega de produtos.
- . O estabelecimento de fortes relações empresariais entre as organizações pode conduzir à possibilidade de resposta às necessidades do cliente com produtos personalizados e serviços específicos.
- . Os clientes estão a centralizar as suas operações.
- . A concorrência está a adoptar um sistema de Key Account Management.

A Teka Portugal está inserida num mercado onde cada vez mais existe um reduzido número de clientes que ganham maior importância em todos os segmentos de mercado, sendo que, grande parte das vendas das organizações estão agora dependentes de um pequeno número de clientes.

É possível constatar que a adopção de uma estrutura de Key Account Management é já, nos dias de hoje, uma realidade em algumas empresas concorrentes.

As relações comerciais por parte da Teka Portugal com alguns clientes são já de autêntica parceria organizacional, o que leva à possibilidade de uma concertação ao nível de sistema produtivo, entrega de produtos, produção de produtos específicos face às necessidades dos clientes, visando assim uma diminuição de custos e aumento dos proveitos. Esta realidade leva muitos clientes a centralizarem as suas operações em fornecedores que podem responder de forma efectiva a várias variáveis de negócio.

Conclui-se assim que a realidade dos dias de hoje confirma todas as coordenadas anteriormente apresentadas, sendo que a adopção de um modelo organizativo de Força de Vendas baseada em Key Account Management por parte da Teka Portugal surge como uma inevitabilidade e uma necessidade nuclear.

## **5.2.1 O Processo de Implementação do Sistema de Key Account Management**

Após a decisão de se optar por um novo modelo organizativo de Força de Vendas baseado no sistema de Key Account Management, surge a necessidade de efectuar um processo de passagem que comporta certas etapas, de modo a que se proceda à implementação deste sistema na organização de Força de Vendas .

### **5.2.1.1 Motivação**

A motivação surge como um aspecto fundamental para que os Key Accounts consigam obter bons resultados na sua actuação comercial, a motivação activa dirige o comportamento humano. Criar e manter uma Força de Vendas bem motivada é um verdadeiro desafio, dado que a confiança e motivação das Forças de Vendas são constantemente colocadas em causa devido às inevitáveis rejeições que surgem da parte dos seus clientes no dia a dia.

A motivação não é observável directamente, apenas podemos observar comportamentos e o resultado desses mesmos comportamentos.

Shapiro B.P. (1998), aborda a temática de sistemas de motivação, estes sistemas utilizam uma variedade de estímulos individuais e de grupo tais como: remunerações e incentivos, sinais de reconhecimento, clarificação de tarefas.

Uma das tarefas dos Key Account Managers é o de criar condições para manter viva a motivação dos colaboradores, nesse sentido, não é suficiente pagar comissões a um Key

Account que atinga os objectivos comerciais propostos, ou pagar mais no intuito que esta acção o motivará a trabalhar mais e sobretudo melhor. Os velhos esquemas de compensações que apenas se preocupam com o volume e o valor das vendas já não são suficientes.

A motivação efectiva requer uma profunda compreensão dos comerciais como indivíduos, a sua personalidade e quais os seus sistemas de valor. Neste aspecto os gestores de vendas apenas dão azo às circunstâncias que vão encorajar a Força de Vendas a motivar-se a si própria. No entanto, de forma inconsciente ou não, a maioria dos gestores de vendas actuais utiliza de forma exclusiva ou excessiva os incentivos materiais, descurando outras possibilidades de realização e motivação dos seus colaboradores.

Existem também motivações de outro cariz que não apenas o material, são exemplo disso a obtenção de status, privilégios, poder e auto-realização. Assim, para manter uma Força de Vendas motivada é necessário articular diversos estímulos tais como bónus monetário e um elogio junto da equipa comercial que reforce as atitudes positivas, criando um ambiente onde os Key Accounts encontrem oportunidades de realização pessoal ao aplicar todas as suas capacidades e potencial. Hoje em dia, atribui-se grande importância ao reconhecimento pessoal como factor de motivação, os Key Accounts dos clientes mais importantes têm uma enorme necessidade de feedback, estes necessitam de saber, entre outras coisas, que são vencedores, para que a sua motivação se mantenha e se transmita.

Uma Força de Vendas dotada de conhecimentos, ferramentas e ambiente organizacional adequados, torna-se num factor de competitividade acrescida das organizações. Pelo contrário, Forças de Vendas desmotivadas são um peso e constituem um sério obstáculo aos processos de mudança acelerada exigida às organizações nos dias de hoje.

Simpson, W.A. (1990) salienta que um dos aspectos de maior importância na motivação dos colaboradores, é a “pré-disposição para se adaptarem às alterações necessárias”. Por outro lado, a falta de motivação faz-se notar pela apatia, absentismo elevado, falta de cooperação para resolver problemas e sobretudo “resistência injustificada à mudança”.

Assim sendo, em termos motivacionais e tendo em conta uma abordagem de um sistema de Key Account Management, terá que se ter em conta várias vertentes no que respeita ao processo motivacional de Key Accounts.

*Incentivos financeiros* – A remuneração mais usual continua a ser a componente salarial fixa acrescida de comissões por objectivos de vendas. As comissões podem ser um factor motivacional forte uma vez que produzem uma recompensa directa por um esforço extra

(Vroom, 1964) e, por conferir um capital de reconhecimento por objectivos alcançados (Herzberg, 1969). Assim, no caso da Teka Portugal na implementação de um sistema de Força de Vendas apoiado numa estrutura de Key Account Management e conforme defendido por Lopez et al (2006), a remuneração financeira seria o resultante entre uma combinação de um salário fixo acrescido de comissões mas, no entanto, tendo esta componente variável de comissões um maior peso na remuneração total em detrimento da componente fixa.

*Definição de objectivos de vendas* – Na sociedade qualquer individuo se deve reger por objectivos e os comerciais não fogem a essa regra, assim sendo, os objectivos de vendas devem ser efectivos na questão motivacional. Devem estes objectivos ser justos e alcançáveis e, ao mesmo tempo, significar um desafio para a Força de Vendas.

Na nova estrutura comercial da Teka Portugal a definição de objectivos de vendas para os Key Accounts será o resultado de uma equação que tem como variáveis: objectivos justos, alcançáveis, desafiantes e definidos em conjunto com os Key Accounts tendo em conta, inevitavelmente, os objectivos da organização e seus KPI'S.

*Reuniões entre Gestores de Vendas e Key Accounts* – As reuniões entre a Força de Vendas e a chefia da Teka Portugal vão conferir a esta última, a oportunidade de trabalhar os índices motivacionais da sua equipa comercial. Um dos aspectos fundamentais surge da possibilidade de estas reuniões se efectuarem durante visitas a clientes, assim, esta é uma oportunidade excelente para que os gestores de vendas consigam alcançar um incremento na confiança do seu Key Account ao mesmo tempo que se actua sobre técnicas de venda e motivação.

É possível também aos gestores de venda estarem em contacto com o lado pessoal do seu Key Account, nomeadamente a sua personalidade, necessidades e problemas existindo assim uma grande oportunidade de entender as causas de motivação e desmotivação.

Quando estas reuniões entre gestores de vendas e Key Accounts surgem numa dinâmica de reunião de grupo, existe uma maior disponibilidade para abordar questões como problemas e oportunidades no campo das vendas e assim, toda a equipa poderá beneficiar com estes exemplos. Estas reuniões de grupo permitem também um feedback onde as fraquezas são identificadas e o reconhecimento é conferido.

*Concursos de vendas* – A possibilidade de despertar um espirito competitivo na Força de Vendas e a necessidade de reconhecimento desta são duas valências que se obtêm com os

concursos de vendas. Muitas vezes baseado em incentivos financeiros de modo a ser efectivo, estes concursos têm de ser justos e cada comercial deve acreditar na sua possibilidade de vencer. Os objectivos destes concursos de vendas podem ir desde ao aumento das vendas em geral, escoar um produto sem grande rotatividade no portfolio da organização ou o conseguir obter novas contas de clientes.

### **5.2.1.2 Formação**

Uma Força de Vendas com um elevado desempenho no mercado será aquela que é dotada de bons índices qualitativos e quantitativos de formação.

A formação de uma Força de Vendas surge com objectivo de que os comerciais sejam continuamente bem-sucedidos nas suas tarefas de vendas. Uma Força de Vendas bem sucedida proporciona aos seus comerciais a oportunidade de desenvolver características de que estes necessitam de modo a alcançar os objectivos em qualquer situação de venda.

A formação caracteriza-se por ser uma vertente a que quer a Força de Vendas, quer gestores de Força de Vendas, atribuem uma extrema importância. O acesso à formação faz aumentar não só os conhecimentos e capacidades técnicas dos Key Accounts (com potencial para melhorar o seu desempenho), como também influencia significativamente a sua motivação.

A formação que mais vezes é instruída junto das Forças de Vendas incide sobre a vertente técnica da relação com o cliente, nomeadamente: técnicas de apresentação, formas de abordagem de questões e clientes, respostas a objecções e fecho das vendas. É também habitual abordar-se a organização da empresa, as características técnica e funcionalidades dos produtos, a análise da concorrência e seus produtos.

Ultimamente, os temas ou módulos abordados nas acções de formação têm vindo a incidir cada vez mais sobre as atitudes e postura dos vendedores, a chamada gestão relacional ganhou uma preponderância extrema no capítulo da formação.

**Figura 19 - O Impacto da formação em vendas sobre: O Cliente, Força de Vendas e Organização**

IMPACTO SOBRE O CLIENTE
As necessidades dos Clientes ao nível de produtos e serviços são compreendidas e atendidas
O Cliente agrega valor ao Comercial e confia no mesmo
O Cliente assume que não desperdiça tempo com o Comercial
O Cliente dá valor à gestão dos Comerciais da Empresa fornecedora
As alterações das necessidades do Cliente são incorporadas por uma organização de vendas adaptável
IMPACTO SOBRE A FORÇA DE VENDAS
Os novos Comerciais incorporam produtividade rapidamente
Os Comerciais confiam no sucesso em qualquer cenário de vendas
Os Comerciais estão a par das Tendências Tecnológicas, do ambiente de Mercado, dos Clientes, do Ramo de Actividade e dos Produtos
IMPACTO SOBRE A ORGANIZAÇÃO
O índice de retenção de Comerciais e a moral da Força de Vendas são elevados
Os Produtos e Serviços são diferenciados e diferenciadores, a competição pelo preço é minimizada
A Cultura Organizacional é assimilada, adoptada pela Força de Vendas

Fonte: Jobber, David e Lancaster, Geoff (2009)

A formação de uma Força de Vendas deverá estar umbilicalmente ligada ao modelo organizacional da mesma, desta forma e fruto da alteração para um modelo organizacional de vendas baseado num sistema de Key Account Management na Teka Portugal, existe a necessidade de ter em conta as etapas e componentes descritos na figura seguinte de modo a que se obtenha um esquema de formação compatível com os objectivos a que a organização se propõe atingir.

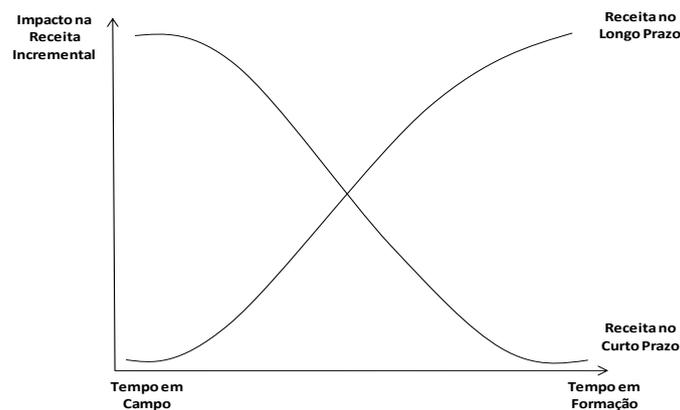
**Figura 20 – Componentes de um programa de formação**



Fonte: Jobber, David e Lancaster, Geoff (2009)

A cultura de uma Força de Vendas diz muito acerca dos seus valores e o que a mesma considera importante. A cultura organizacional existente na Teka Portugal valoriza o desenvolvimento profissional e o crescimento individual procurando assim iniciativas de formação eficazes. No entanto, as culturas organizacionais que conferem excessivo ênfase ao objectivo de gerar receitas de curto prazo podem, na verdade, conduzir os comerciais em busca de outras oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal. Em qualquer tipo de formação deve ser complementar a existência de preocupação em relacionar o desenvolvimento profissional com o desenvolvimento pessoal, considerando que este tem grande influência no primeiro. De realçar que as iniciativas de formação elaboradas de modo a eliminar lacunas de capacitação afectam igualmente as receitas de curto e longo prazo. A receita de curto prazo diminui incrementalmente pois os comerciais não se encontram no terreno. Durante a formação, porém, os vendedores desenvolvem capacidades que os tornarão mais eficazes a longo prazo conforme se pode constatar na figura seguinte.

**Figura 21 – O Trade-off da formação**



Fonte: Zoltners, Andris A et Al (2001)

Deste modo e no que concerne ao novo modelo organizacional de Força de Vendas da Teka Portugal, existirá um programa de formação com o tempo adequado de modo a que os seus Key Accounts possam gerar receitas de longo prazo onde exista compatibilidade entre os objectivos individuais e organizacionais.

A Teka Portugal e as demais organizações enfrentam desafios constantemente e a uma velocidade alucinante nos dias de hoje, alguns exemplos desses mesmos desafios são:

- . O elevado índice de rotatividade das Forças de Vendas hoje em dia

- . A Força de Vendas efectua vendas mas não vendas com margem rentável
- . O mercado transformou-se mas a Força de Vendas não

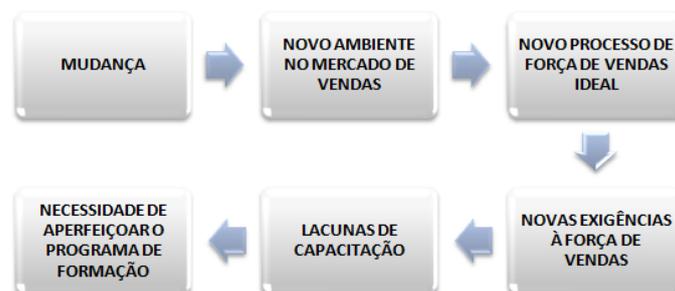
Geralmente, os gestores de vendas procuram na formação a solução para estes desafios. A formação tem um rápido impacto sobre as Forças de Vendas, sendo que a sua influência é superior à dos demais motores de uma Força de Vendas e menos prejudicial. Aumentar e enfatizar a formação é uma mensagem positiva dentro da própria organização, a mensagem implícita que surge é que a organização está atenta à sua Força de Vendas, nomeadamente no tocante ao seu desenvolvimento profissional e também pessoal.

O programa de formação da nova Força de Vendas da Teka Portugal tentará alicerçar e alcançar uma combinação entre conhecimento e também competências.

É possível identificar cinco componentes distintos do programa de formação:

- . A organização – Os seus objectivos e as suas políticas
- . *Portfolio* de produtos da organização
- . A concorrência e os seus produtos
- . Procedimentos e técnicas de venda
- . Organização de trabalho e preparação de *report*
- . Gestão de relações

**Figura 22 – Programa de formação em resposta a um ambiente dinâmico**



Fonte: Zoltners, Andris A et Al (2001)

### 5.2.1.3 Cronograma e Processo de Implementação

Após a definição do modelo estrutural de Força de Vendas a introduzir no departamento comercial da Teka Portugal - *Key Account Management* e, tendo como base a formação como elo fundamental para o processo de implementação dessa nova realidade estrutural, existe a necessidade de definir um cronograma de implementação como representado na figura seguinte:

**Figura 23 – Cronograma de Implementação**

VALÊNCIAS / ANO 2010	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR
A Organização - Objectivos e Política Comercial	■				
Portfolio de Produtos da Organização	■	■			
Portfolio de Produtos da Concorrência		■			
Procedimentos e Técnicas de Venda KAM		■	■		
Organização de Trabalho e Preparação de Report			■		
Gestão Relacional				■	

Fonte: Do autor

Serão 6 as valências tidas em conta no Processo de Implementação da nova realidade estrutural junto da Força de Vendas da Teka Portugal, a saber:

. *A Organização - Objectivos e Política Comercial* - Neste ponto a Força de Venda tomará conhecimento da génese da Organização onde desenvolve as suas funções, questões como a cultura de empresa, a missão bem como aspectos comerciais fundamentais como Objectivos e Política Comercial são tidos em conta neste ponto.

. *Portfolio de Produtos da Organização* - Esta etapa dá a conhecer à Força de Vendas todos os produtos da Organização disponíveis para colocação no mercado.

. *Portfolio de Produtos da Concorrência* - Neste ponto a Força de Venda toma conhecimento dos produtos que a concorrência coloca no mercado. É efectuada uma análise de quais os pontos fortes e fracos de um produto Teka em relação a um produto concorrente. Argumentários e contra argumentários surgem nesta fase do cronograma de implementação.

. *Procedimentos e técnicas de Venda KAM* - A Força de Vendas é treinada em ambiente KAM, procedimentos, técnicas, abordagens e diagnósticos KAM fazem parte deste ponto específico.

. *Organização de Trabalho e Preparação de Report* – A sistematização, organização e uniformização de trabalho são itens fundamentais para o desenvolvimento de uma estratégia KAM. Respeitando os aspectos anteriores torna-se a elaboração de report um processo simples, rápido e prático que poderá conduzir a novas *leads* de venda.

. *Gestão Relacional* – Um Key Account é um gestor de relações, a confiança é o factor fundamental para o estabelecimento de uma relação de parceria sólida.

Os vendedores necessitam conhecer os produtos e clientes com que lidam e a organização em que desenvolvem o seu trabalho, estes devem possuir uma combinação de conhecimentos de vendas, produto, negociação, concorrência e gestão relacional. Este último requisito aplica-se sobretudo a Key Accounts em que as transacções têm implicações financeiras importantes na empresa fornecedora e no cliente.

Os três primeiros componentes são essenciais para dotar a Força de Vendas e assim a estrutura de Key Accounts do nível de conhecimento pretendido. Questões tais como o historial da organização, como surgiu, evoluiu e onde pretende chegar no futuro, a natureza e qualidade dos produtos transaccionados, bem como a análise dos produtos da concorrência são pontos em destaque nestes três primeiros componentes.

Em relação à organização de trabalho e preparação de report, este item pretende estabelecer bons hábitos entre os Key Accounts em áreas que podem ser negligenciadas devido às pressões decorrentes das tarefas diárias.

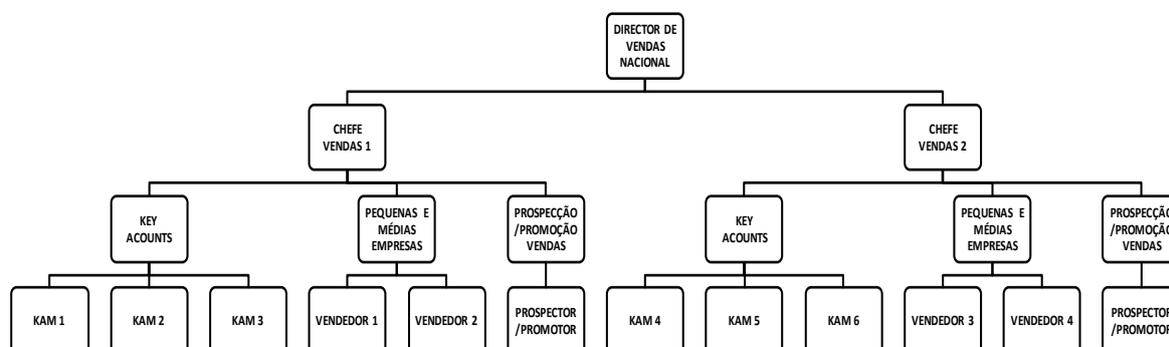
A importância de ser um gestor de relações significa que os programas de formação vão dar um grande ênfase nas competências pessoais dos vários Key Accounts.

#### **5.2.1.4 Estrutura Organizacional**

A alteração e transformação nos mercados e padrões de consumo aliado a questões como avanços tecnológicos levam muitas organizações a reconsiderar a estrutura da sua Força de Vendas. Com o novo paradigma de mercado e conseqüentemente a adopção de uma estrutura organizacional de Força de Vendas baseada em Key Account Management na Teka Portugal, é possível classificar esta nova organização como uma estrutura baseada em dimensões de conta cliente.

O novo organograma da Força de Vendas da Teka Portugal reflecte-se da seguinte forma:

**Figura 24 – Novo organograma Teka Portugal**



Fonte: Do autor

O aumento da importância de alguns clientes no mercado e consequentemente nas vendas da Teka Portugal, originou a criação desta nova estrutura de vendas baseada e centralizada em grandes contas. Nesta estrutura organizacional existem Key Accounts especializados na negociação com clientes de grande dimensão que, por sua vez, têm hábitos de compra diferentes do restante mercado bem como argumentos de venda mais sofisticados e desenvolvidos do que outras pequenas empresas. Assim, as competências destes Key Accounts são superiores à restante Força de Vendas que gere contas de clientes de menor dimensão.

Esta nova estrutura organizacional baseada num modelo de Key Account Management confere à Teka Portugal as seguintes vantagens:

. *Relações de trabalho mais próximas do cliente* – Com esta estrutura organizacional o Key Account da Teka Portugal sabe quem toma as decisões e quem são os influenciadores da mesma na organização compradora. Ao nível inter-departamental é possível colocar em contacto directo os vários departamentos de ambas as empresas e, a um nível mais próximo as pessoas certas para a tomada de decisões.

. *Melhoria na comunicação e coordenação* – Os clientes sabem a este nível quem são os contactos e a quem se deve dirigir na Teka Portugal quando surge um problema ou questão.

. *Melhor serviço e follow-up de vendas* - Os recursos extras que estão ao dispôr do Key Account da Teka Portugal significam mais tempo para um melhor follow-up e melhor serviço depois de um processo de venda ter sido efectuado.

. *Aumento de vendas* – Decorrente do processo de alteração da estrutura de Força de Vendas, existem muitas empresas no mercado que afirmam ter conseguido alcançar um aumento das vendas.

. *Uma nova oportunidade de carreira para os comerciais* – Com a nova estrutura organizacional da Força de Vendas da Teka Portugal, existem novas oportunidades para os comerciais ao contrário das existentes numa organização de vendas tradicional.

Cada vez mais as organizações estão a reestruturar as suas Forças de Vendas tendo como base as responsabilidades específicas provenientes das grandes contas com vista a maximizar tempo, esforço e lucro.

## **6. CONCLUSÕES**

A reorganização de uma Força de Vendas é sempre vista como um grande desafio e uma verdadeira oportunidade. No caso de uma empresa fabril como a Teka Portugal e, tendo em conta o momento conturbado pelo qual passa o mercado este desafio é verdadeiramente estratégico.

A presente tese conclui que face a uma situação da natureza como a que a Teka Portugal atravessa, de modo a que exista uma maximização da actividade comercial da sua Força de Vendas é absolutamente fundamental que ocorra uma reorganização do modelo estrutural da sua Força de Vendas. Face ao novo paradigma de mercado onde os consumidores detêm grande parte da informação ao nível do produto, preço, promoções é fundamental desenvolver uma estrutura organizacional de Força de Vendas onde impere o *focus* no cliente e no seu negócio.

Estruturada num sistema de âmbito territorial, a Força de Vendas da Teka Portugal não está dotada dos mecanismos e ferramentas necessários para a pressecução dos objectivos da Organização e, para ter a actuação que o mercado solicita. Assim, a reorganização será efectuada tendo como base um sistema organizacional de Força de Vendas baseada em dimensões de contas cliente, passando esta a ser especializada nos segmentos de mercado de cada um dos clientes – o *Key Account Management*.

Com a implementação de um sistema de Key Account Management na Força de Vendas da Teka Portugal conclui-se que o aumento das vendas associado à diminuição dos custos decorrentes do processo negocial, a melhoria da comunicação e/ou coordenação são algumas das vantagens decorrentes dessa mesma reorganização da estrutura comercial da Teka Portugal. A implementação deste processo reorganizativo da Força de Vendas terá como uma das suas etapas principais – o programa de formação, que decorrerá durante 4 meses onde os seus conteúdos programáticos são fundamentais para dotar a Força de Vendas KAM dos métodos e ferramentas essenciais ao pleno desenvolvimento das suas competências.

O impacto gerado por esta reorganização da Força de Vendas permitirá a criação de valor e a diversificação da oferta nos novos segmentos de mercado que ganham cada vez mais

importância no contexto negocial. Ao mesmo tempo permitirá criar uma menor dependência dos resultados de outros segmentos de mercado, tornando a Teka Portugal menos vulnerável às variações do mercado.

Estando a atravessar a maior crise mundial desde sempre, as unidades fabris e comerciais como a Teka Portugal sofrem os seus efeitos directa e indirectamente, no entanto, projectos inovadores e a tomada de decisões na altura correcta permitem contrariar os efeitos deste período, conferindo novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento quer ao nível local e empresarial mas também numa perspectiva nacional.

## **7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Ao longo da elaboração da presente tese de mestrado foram várias as limitações que surgiram ao desenvolvimento do trabalho em questão.

Por um lado, este estudo incidiu sobre um tema com pouco ou nenhum tratamento a nível académico, dado que, não foi possível encontrar autores que abordassem a temática dos encastráveis e do seu mercado ou, que tivessem anteriormente realizado estudos acerca da reorganização de uma Força de Vendas no âmbito do mercado de encastráveis. A este nível foi muito complicado encontrar matéria de facto para a sustentação de qualquer teoria.

Em termos bibliográficos a nível internacional foi possível aceder a alguns estudos e artigos sobre o tema em análise, no entanto, a nível nacional a bibliografia é praticamente inexistente, reduzindo-se a alguns artigos científicos expressos em revistas económicas e de marketing. Esta limitação em termos de dados bibliográficos traduz também a escassa produtividade de documentos internos por parte das instituições presentes no mercado e, em particular da Teka Portugal, onde existiu uma dificuldade inesperada em obter documentação interna de suporte para esta tese de mestrado.

De salientar que outra limitação existente foi a disassociação do papel de Chefe de Vendas da Teka Portugal que poderia levar a uma complicada análise científica sobre este assunto.

No entanto, as limitações descritas não constituíram impedimento para a validação dos resultados da presente tese de mestrado e das conclusões que se retiraram a partir da análise dos mesmos.

## **8. ÁREAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA**

A presente tese de mestrado assente no estudo acerca da reorganização de uma Força de Vendas no mercado de electrodomésticos de encastré, poderá ser um ponto de partida para inúmeros estudos e teses de mestrado. Tendo como base o presente estudo, inúmeros desenvolvimentos podem ser realizados em diversos sectores de mercado, tendo como base as Forças de Vendas e a sua reorganização estrutural.

Perante esta tese e a nível exemplificativo, será de todo possível desenvolver estudos ao nível das Forças de Vendas no mercado de linha castanha e de pequenos domésticos.

. De que forma se organiza uma Força de Vendas dedicada à comercialização de pequeno doméstico perante as novas valências de mercado?

. Será uma abordagem por dimensão de cliente a mais correcta ou será que uma estrutura organizada em termos geográficos surge como a melhor solução dada a multiplicidade de clientes que comercializam estes produtos?

Outro estudo que pode ser realizado tendo como base a presente tese, passa por ser a influência KAM no mercado electrónico.

. Qual o método através do qual poderá um Key Account abordar temáticas de comércio electrónico?

. De que forma o sentido relacional de um Key Account pode influenciar de forma decisiva um canal de vendas ainda tido em conta como impessoal?

. Terá a estrutura KAM que se reorganizar para um novo degrau de desenvolvimento estrutural que se relacione directamente com a venda on-line?

## **9. BIBLIOGRAFIA**

Piercy, Nigel F. e Lane, Nikala (2009), *Strategic customer management*. Oxford University press, New York.

Jobber, David e Lancaster, Geoff (2009), *Selling and sales management*. Prentice Hall, London.

Machuret, Jean Jacques et al (1996), *Comerciator - Teoria e práticas da vida da qualidade nos sistemas de venda*. Dom Quixote, Lisboa.

Spiro, Rossan L. et al (2002), *Management of a sales force – 12th edition*. Irwin/McGraw-Hill, Boston.

Zoltner, Andris A, et al (2009), *The complete guide to accelerating sales force performance – How to get more sales from your sales force*. Amacon, New York.

Lambin, Jean-Jacques (2000) *Marketing estratégico*. McGraw-Hill, Lisboa.

Shapiro, Benson P. et al (1998), *Strategic Sales Management: A Boardroom Issue*. Harvard Business School, Cambridge.

Webster, Frederick E. (1994) – *Market driven management*. New York.

Zoltners, Andris A, et al (2006), Match your sales force structure to your business life cycle, Harvard Business review, Sales, 1-11.

Oster, M Sharon (1999) – *Modern competitive analysis*. Oxford university press, New York.

Samuelson, Paul A. e Nordhaus, William D. (1992) – *Economia*. McGraw-Hill, Lisboa.

Kantin, Bob et al (2006), The future sales force – A consultative approach, Microsoft, 1-7.

Zoltners, Andris A et al (2004), Sales Territory design: Thirty years of modeling and implementation, Marketing Science, vol. 24, No. 3, 313-331.

Homburg, C et al (2000), Changes in the marketing organization: the movement towards a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science* n° 28, 459-478.

Goodworth, Clive (1999), *Técnicas de gestão de pessoal*. Editorial Presença, Lisboa.

Dionisio, Pedro (1996), *Vender é criar uma relação de confiança*. Exame Executive Digest – Edição n°21, Lisboa.

Magrath, A J (1989), To specialise or not to specialise. *Sales and Marketing Management* n° 141.

Justino, Luis (2007), *Direcção comercial*. Lidel, Lisboa).

Moss, C D (1979), Industrial salesman as a source of marketing intelligence. *European Journal of Marketing* n° 13.

Teka Group – Annual report 2008

Teka Group – Annual report 2009

Egesta – Revista electrónica de gestão de negócios