

**ACTUAL MODELO DE NEGÓCIO DE UM AGENTE
EMPRESARIAL**

O caso Fujitsu Telecomunicações Portugal, SA

André Lizardo Francisco Botelho de Amaral

**Projeto de Mestrado
em Marketing**

Orientador(a):

Prof. Vitor Santos, Prof. Convidado ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Dezembro 2012

AGRADECIMENTOS

Ao longo da elaboração da tese pude contar com a preciosa ajuda de muitas pessoas. Gostaria de começar por agradecer ao ISCTE e à simpatia demonstrada pelo Duarte Madeira nos pedidos realizados ao longo de todo este percurso.

Tenho de agradecer igualmente a compreensão e a disponibilidade do Professor Vitor Santos, meu orientador, por me ter obrigado a ser melhor aluno, profissional e pessoa. Gostava, igualmente, de enaltecer e agradecer-lhe profundamente a compreensão e apoio manifestado nos momentos mais delicados desta aventura. Por fim, não poderia deixar de revelar que fascinou-me com o seu conceito de “ensino o que faço e faço o que ensino”.

Aos meus colegas de mestrado, em particular o meu grupo de trabalho, por terem acompanhado ao longo de todo este processo.

Obrigado igualmente ao Engº Rui Ponte e ao Dr. Martim Magalhães Pereira do grupo Portugal Telecom pela preciosa ajuda e conselhos facultados ao longo da tese.

À minha equipa, os que ainda colaboram comigo e aqueles com que tive o privilégio de orientar e partilhar os desafios do dia-a-dia no cumprimento dos objectivos, pela participação e ensinamentos que me permitiram avançar para uma tese de mestrado.

À minha empresa, Fujitsu Telecomunicações Portugal, SA por me ter ensinado a ser melhor profissional e me apoiar e autorizar em concretizar este projecto.

Ao Professor Doutor António Botelho Amaral (Titó) e Mestre Margarida Freire (Tia Guida) por me terem inspirado, ainda em tempo de criança, em continuar a investir em conhecimento de forma contínua.

À minha família por terem estado ao meu lado e me terem permitido seguir em frente, apoiando, muitas vezes com pequenos pormenores do dia-a-dia que facilitaram e tornaram a tese possível.

Aos meus pais por tudo. Não consigo descrever o quanto fizeram por mim, sem o vosso apoio financeiro, parental, familiar, entre outros, esta tese não teria sido possível. Apenas consigo escrever que conseguimos. Obrigado, são uma inspiração.

Às minhas lindas filhas, a quem dedico por inteiro esta obra.

Por fim, uma nota especial à minha adorada mulher Cristina, não só por me ter apoiado e ajudada em inúmeras situações, mas também por, em tantas ocasiões, me ter substituído nas minhas funções de Pai/Marido. Para além disso, sem a paciência e entusiasmo em rever, discutir e analisar todas as temáticas referidas aqui, a qualidade teria sido muito diferente do que aquela que é apresentada. És e serás sempre a mulher da minha vida, obrigado por tudo!

INDICE

1. GLOSSÁRIO.....	I
2. ÍNDICE DE GRÁFICOS	III
3. ÍNDICE DE TABELAS	V
4. RESUMO	VI
5. ABSTRACT	VII
6. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA EM ESTUDO.....	1
7. CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO	3
7.1 O mercado de telecomunicações em Portugal.....	3
7.2. Comunicações fixas de voz	6
7.3. Comunicações móveis de voz	12
7.4. Caracterização acesso à internet em banda larga.....	15
8. APRESENTAÇÃO DA FUJITSU E O PARCEIRO PT NEGÓCIOS	20
8.1 Caracterização do parceiro PT Negócios	20
8.1.1. O Grupo Portugal Telecom	20
8.1.2. Quais as áreas de negócio do Grupo PT	20
8.1.3 A PT Negócios	21
8.2. A Fujitsu e a sua história.....	22
8.3. A Fujitsu em Portugal.....	24
8.4. A Fujitsu Telecomunicações Portugal, SA.....	25
8.4.1. Unidade negócios TMN.....	26
8.4.2. Evolução de facturação.....	26
8.4.3. Caracterização do Modelo Negócio dentro da PT Negócios – caracterização do negócio empresarial	27
8.4.4. Caracterização do Modelo Negócio dentro da PT Negócios – Canais de venda	28
8.4.5. Gestão das equipas comerciais.....	30
8.4.6. Portfolio vendas e restrições comerciais.....	31
8.5. Resumo	32
9. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	34
9.1. Estratégia	34
9.2. Outsourcing.....	36
9.3. Modelos de Negócio e a venda B2B	40
9.4. Estratégia competitiva da força de vendas.....	50
9.5. Algumas considerações do mercado telecomunicações	57

10. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	59
11. RESULTADO DA INVESTIGAÇÃO.....	65
11.1. Método de investigação	65
11.2. Pré-teste	65
11.3. Resultado do estudo quantitativo exploratório	66
11.4. Análise estatística	67
11.4.1. Ponto em análise – gestão do negócio	67
11.4.2. Ponto em análise - Outsourcing.....	69
11.4.3. Ponto em análise – Modelo de negócio	72
11.4.4. Ponto em análise – Estratégia competitiva	82
12. CONCLUSÕES DO ESTUDO EXPLORATÓRIO.....	85
12.1. Caracterização de um agente PT Negócios.....	85
12.2. Gestão do negócio	85
12.3. Outsourcing.....	85
12.4. Modelo de negócio	86
12.5. Estratégia competitiva	87
13. MEDIDAS E PROPOSTAS DE ACTUAÇÃO COMERCIAL.....	88
13.1 Enquadramento realidade Fujitsu	88
13.2. Gestão do negócio	88
13.3. Outsourcing.....	88
13.4. Modelo de negócio	90
13.5. Estratégia competitiva	93
14. CONCLUSÃO DO ESTUDO	94
15. LIMITAÇÕES DO ESTUDO CASO.....	95
16. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96

1. GLOSSÁRIO

B2B - Business-to-Business

BPO - Business Process Outsourcing

CE - Chefe Equipa

Cloud - refere-se à utilização da memória e das capacidades de armazenamento e cálculo de computadores e servidores compartilhados e interligados por meio da Internet.

DOCSIS - Data Over Cable Service Interface Specification

ENI - Empresário em Nome Individual

FTTH - Fiber To The Home

GSM - Global System for Mobile

ICP-Anacom - Autoridade Nacional de Comunicações

LAN - Local Area Network

P&L - Profit and Losses

PIB - Produto Interno Bruto

PT - Portugal Telecom

RGU - Revenue Generation Unit

RNG - Redes Novas Gerações

SFT - Serviço Fixo Telefone

Share of wallet - Quota de cliente

SI - Sistemas Informação

SLA - Service Level Agreement

Soho - Small Office Home Office

SP - Service Provider

STM - Serviço Telefone Móvel

TI - Tecnologias Informação

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

UE - União Europeia

VoIP - Voice over internet protocol

VPN - Virtual Private Network

VSAT's - Very Small Aperture Terminal

2. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Receitas do sector das comunicações electrónicas em percentagem do PIB (2008-2009).....	3
Gráfico 2 - Investimento no sector das comunicações electrónicas em percentagem do PIB (2008-2009).....	4
Gráfico 3 - Penetração das ofertas em pacote (Jul-2010).....	5
Gráfico 4 - Penetração das ofertas em pacote (2006-2010)	6
Gráfico 5 - Penetração do SFT (2010)	7
Gráfico 6 - Penetração do SFT (2006-2010)	7
Gráfico 7 - Clientes de operadores concorrentes com acesso directo (Jul-2010)	8
Gráfico 8 - Operadores concorrentes com acesso directo (2006-2010)	8
Gráfico 9 - Quota de mercado do incumbente de SFT, em minutos (Dez-2009)	9
Gráfico 10 - Quota de mercado do incumbente de SFT, em minutos (2005-2009).....	9
Gráfico 11 - Quota de mercado do incumbente de SFT, em receitas (Dez-2009)	10
Gráfico 12 - Quota de mercado do incumbente de SFT, em receitas (2005-2009).....	10
Gráfico 13 - Quota de mercado dos operadores VoIP, em minutos (Dez-2009)	11
Gráfico 14 - Quota de mercado dos operadores VoIP, em minutos (2007-2009).....	11
Gráfico 15 - Penetração do STM (Out-2010).....	12
Gráfico 16 - Penetração do STM (2006-2010).....	13
Gráfico 17 - Clientes de STM por tipo de plano tarifário (Out-2010)	13
Gráfico 18 - Quotas de mercado do STM, em clientes (Out-2010)	14
Gráfico 19 - C1 STM (2006-2010)	14
Gráfico 20 - C2 STM (2006-2010)	15
Gráfico 21 - Penetração da banda larga fixa (Jan-2011).....	16
Gráfico 22 - Penetração da banda larga fixa (2006-2011)	16
Gráfico 23 - Penetração da banda larga móvel (Jan-2011)	17
Gráfico 24 - Penetração da banda larga móvel em Portugal (2007-2010)	17
Gráfico 25 - Tecnologias de acesso à Internet em banda larga fixa (Jan-2011)	18
Gráfico 26 - Tecnologias de acesso à Internet em banda larga fixa em Portugal (2006-2011).....	18
Gráfico 27 - Percentagem de linhas fixas de banda larga acima dos 10 Mbps (2010)	19
Gráfico 28 - Oferta Fujitsu	22
Gráfico 29 - Evolução facturação vs Margem libertada	27
Gráfico 30 - Metodologia de investigação	59
Gráfico 31 - Pontos críticos de uma operação - CE	60
Gráfico 32 - Pontos fortes Fujitsu - CE.....	61
Gráfico 33 - Pontos fracos Fujitsu - CE	61
Gráfico 34 - Motivo para colaborar com a Fujitsu	62
Gráfico 35 - Pontos Fortes - Comerciais	62
Gráfico 36 - Pontos fracos - Comerciais	63
Gráfico 37 - Indicadores considerados para avaliar o negócio	69
Gráfico 38 - Motivos para terem adoptado sub-agentes	70
Gráfico 39 - Indicadores utilizados para medir performance de sub-agentes	70

Gráfico 40 - Avaliação dos processos de admissão	71
Gráfico 41 - Grau de partilha de informação com sub-agentes.....	71
Gráfico 42 - Quem gere os clientes angariados pelos sub-agentes	72
Gráfico 43 - Canais de comunicação para o cliente	72
Gráfico 44 - Estratégia para comercializar portfólio produtos.....	72
Gráfico 45 - Prioridade na abordagem aos clientes.....	73
Gráfico 46 - Canais de captação de parque novo	73
Gráfico 47 - Canais utilizados para acompanhar os clientes.....	74
Gráfico 48 - Periodicidade reuniões entre Administração e estrutura comercial.....	74
Gráfico 49 - Periodicidade reuniões acompanhamento da estrutura comercial	75
Gráfico 50 - Periodicidade dos objectivos	75
Gráfico 51 - Rotatividade anual da estrutura comercial.....	75
Gráfico 52 - Motivos de saída dos comerciais	76
Gráfico 53 - Aferição da percepção dos clientes sobre a força de vendas	76
Gráfico 54 - Indicadores utilizados para medir o grau de satisfação dos clientes	77
Gráfico 55 - Acções para fidelizar os clientes.....	77
Gráfico 56 - Em que situações abdicaria da margem para obter mais negócios.....	78
Gráfico 57 - Quando são praticados descontos	78
Gráfico 58 - Tipo de vínculo com estrutura comercial	79
Gráfico 59 - Ferramentas colocadas à disposição da força de vendas	79
Gráfico 60 - Horas de formação (anuais) à força de vendas	80
Gráfico 61 - Quem ministra a formação.....	81
Gráfico 62 - Áreas de intervenção da formação.....	81
Gráfico 63 - Estrutura dos agentes	81
Gráfico 64 - Factores críticos	84

3. ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Portfolio de produtos disponíveis	31
Tabela 2 - Decisões a tomar com as mudanças do operador.....	32
Tabela 3 - Vantagens e desvantagens do Outsourcing	37
Tabela 4 - Custos do outsourcing	39
Tabela 5 - O que o cliente procura vs o que o fornecedor percebe vs o que contrata...	47
Tabela 6 - Variação de clientes nas diversas operadoras	49
Tabela 7 - Distrito em que está sediada a sede.....	66
Tabela 8 - Distribuição Norte/Sul	66
Tabela 9 - Posição dentro do agente do respondente	67
Tabela 10 - Quantidade de áreas de negócio existentes na empresa.....	67
Tabela 11 - Peso da facturação do negócio agenciamento PT Negócios (%).....	68
Tabela 12 - Peso da Rentabilidade do negócio agenciamento PT Negócios (%)	68
Tabela 13 - Quantos agentes possuem sub-agentes	69
Tabela 14 - Número de sub-agentes que agente possui (média)	69
Tabela 15 - Atribuição prémios aos clientes mais antigos	74
Tabela 16 - Impacto da saída da estrutura comercial	76
Tabela 17 - Competitividade da tabela comissões	80
Tabela 18 - Classificação dos Agentes.....	80
Tabela 19 - Importância para o sucesso do negócio.....	83

4. RESUMO

Esta tese tem por objectivo responder a um desafio que a Fujitsu enfrentou que a obrigou a adaptar a sua operação empresarial de venda de produtos e serviços, do seu cliente, PT Negócios.

O que levou à necessidade de alterar todo o modelo de negócio foram as alterações introduzidas pela PT Negócios que obrigou a diversas mudanças, desde o modelo de negócio, número de vendedores, definição de territórios, formação de vendas, modelo processual de vendas e de remuneração, passando a Fujitsu a ser um agente empresarial.

Neste sentido, foi necessário enquadrar o modelo de negócios anterior, caracterizar o mercado e, posteriormente, identificar quais os pontos que obrigavam a uma investigação sobre as práticas utilizadas pelas outras empresas do mesmo sector.

Para complementar o trabalho de investigação foi, igualmente, explorado os pontos fortes e fracos da Fujitsu, identificados pela estrutura comercial no sentido de identificar quais as medidas a adoptar e as alterações que teriam de ser consideradas para que esta unidade negócio tivesse sucesso comercial junto do operador PT Negócios e os níveis de rentabilidade necessários para uma multinacional como a Fujitsu.

Desta forma, este projecto responde ao problema inicialmente colocado, pela apresentação de um conjunto de propostas para os casos identificados como críticos para o sucesso da operação, enquanto agente empresarial.

Palavras-chave: comercial, equipa vendas, vendas telecomunicações e organização.

5. ABSTRACT

This thesis aimed to answer a challenge that Fujitsu faced that forced her to adapt its PT Negócios business operation on selling products and services.

What motivated the need to change the entire business model was all the changes introduced by PT Negócios that forced several changes like the business model, number of sales persons, territory definition, trainee, sales process and compensation. With all this modifications Fujitsu become an Agent.

I started to analyze the previous business model, characterize the market and then identify the critical issues by making an investigation off the other companies that operate in the same industry.

To complement this research it was identified by all the commercial department the Fujitsu's strengths and weaknesses. After that it was considered what should be the main proposal that would lead this unit to commercial success and to a minimal profitability levels required for a multinational company like Fujitsu.

In conclusion this project responds to the problem initially placed, by presenting a set of proposals for all items identified as critical to the success of the operation, as an agent.

Keywords: commercial, sales team, sales organization and telecommunications.

6. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA EM ESTUDO

Esta Tese adopta o formato de Projecto-empresa e enquadra-se num desafio que a Fujitsu teve de ultrapassar na sua parceria com o grupo Portugal Telecom (PT) no segmento empresarial.

A Fujitsu, desde 2006, na parceria desenvolvida com a PT, mais especificamente com a PT Negócios, trabalhava o segmento mercado definido como SOHO – Small Office, Home Office. A Fujitsu trabalhava em parceria, num regime de outsourcing de vendas, através de um conjunto vasto de regras e procedimentos comerciais e enquadrado numa Direcção denominada de DFC, que visava essencialmente, angariar novos clientes e aumentar parque novo para clientes existentes.

O outsourcing de vendas assentava na obrigação de implementação do modelo negócio, definido pela PT, com a estrutura comercial aprovada pela operadora e nas normas de activação de contratos definidas internamente. Em contrapartida existia um modelo de remuneração que assentava no pagamento de uma avença fixa, independente da performance comercial e, uma componente variável, em função do volume de vendas obtido mensalmente.

Os clientes a abordar eram seleccionados pela operadora, nos territórios identificados e definidos pela PT, agendados por um call-center da operadora ou previamente autorizados por esta. A admissão de novos vendedores e o plano de formação destes eram supervisionados e controlados pela estrutura da PT Negócios, tendo a Fujitsu que garantir que a substituição, quando necessário, não teria impacto na produtividade da zona em que se verificava a alteração do comercial.

Constituição da força de vendas dentro da Direcção DFC da PT Negócios:

- Quantidade de territórios adjudicados: 25;
- Quantidade de comerciais: 25;
- Escritórios de suporte: Lisboa e Porto;
- Organização comercial: 5 equipas constituídas de 5 elementos, com 1 chefe equipa e uma assistente comercial, suportado por um coordenador por cada escritório e co-ajudado por um coordenador nacional.

Contudo, a PT Negócios e a Fujitsu identificaram que este modelo protagonizado, ao não ter tido o sucesso de vendas desejado, não poderia continuar. Consequentemente, em função das opções disponíveis, fechar a operação ou proceder à migração da sua força de vendas para um modelo alternativo de negócio, dentro da operadora, mais direccionado para uma gestão completa da relação com o cliente, optou por esta última. Neste sentido, a Fujitsu, optou por começar a laborar a sua actividade enquadrada na direcção DAE – Direcção de Agentes Empresariais, ajustado aos seus objectivos de angariação, gestão e acompanhamento aos clientes empresariais.

Esta alteração de direcção obrigou a diversas modificações, desde o modelo de negócio, número de vendedores, definição de territórios, formação de vendas, modelo processual de vendas e de remuneração. Ou seja, a Fujitsu, com estas modificações passaria a ser um agente empresarial.

Esta tese visou responder à questão de como deve ser organizada esta operação comercial da Fujitsu para ter sucesso enquanto agente empresarial, agora enquadrado na Direcção de Agentes Empresariais, interiorizando as alterações necessárias, minimizando o impacto em termos de vendas e rentabilidade de operação.

Assim, começará por caracterizar a operação antes destas alterações de forma a enquadrar os desafios nas medidas propostas.

Posteriormente, serão identificados quais os pontos fortes e fracos da estrutura/modelo da Fujitsu para fazer face às adaptações que o mercado/operador obriga. Nomeadamente, a estrutura comercial, modelo de vendas, serviço pós-venda e apoio administrativo.

Por fim, será analisado como se organizam os agentes já existentes no mercado e a forma como estão organizados e sustentam a actividade para ter uma parceria de sucesso com a PT Negócios.

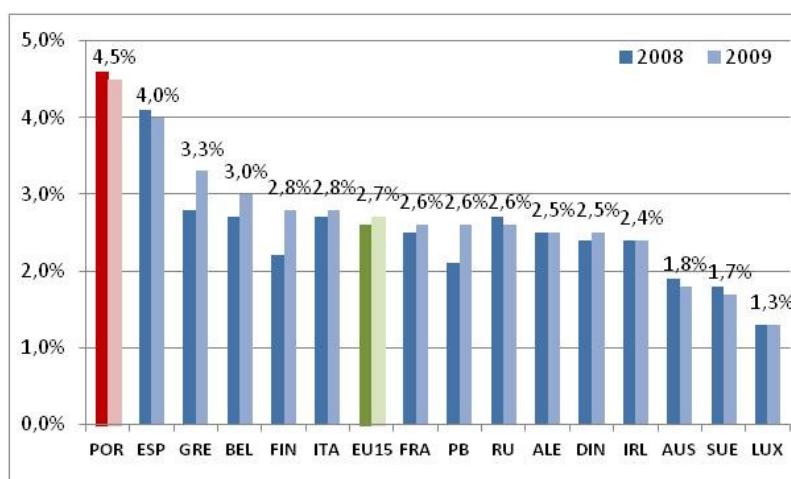
Concretizando, a dimensão do problema será num âmbito comercial e de organização da operação. O projecto a desenvolver será a apresentação de algumas medidas e propostas de actuação comercial, bem como as mudanças a realizar junto da estrutura comercial no sentido de a transformar numa equipa de sucesso, tendo em conta as alterações verificadas junto do operador.

7. CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO

7.1 O mercado de telecomunicações em Portugal

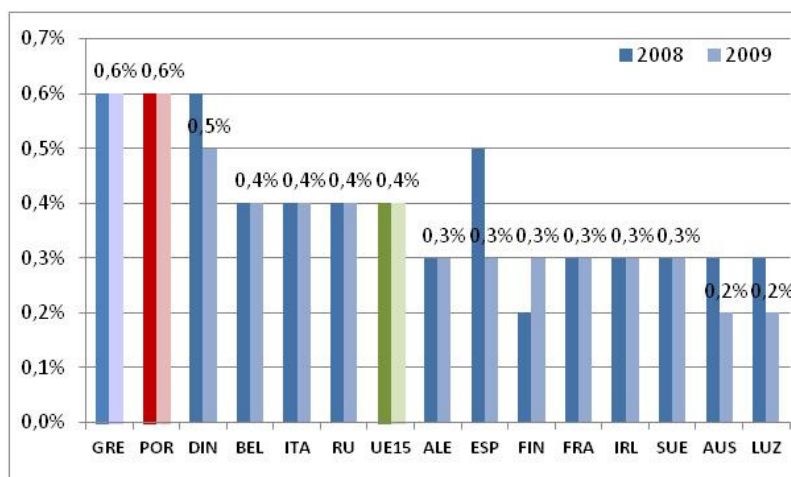
As telecomunicações em Portugal têm sido dos sectores com maior peso na economia, à semelhança da generalidade dos países europeus, segundo um estudo promovido pela Autoridade da concorrência (2010). De acordo com o Gráfico 1, as receitas deste sector em Portugal representavam, em 2009, cerca de 4,5% do Produto Interno Bruto (PIB), valor que, embora em ligeiro decréscimo face ao ano anterior, era o mais alto de entre os 15 Estados-Membros da UE15. Com efeito, comparando esta percentagem para Portugal com a média da UE15, as receitas do sector das comunicações electrónicas como percentagem do PIB eram 67% superiores no nosso país.

Gráfico 1 - Receitas do sector das comunicações electrónicas em percentagem do PIB (2008-2009)



Fonte: Comissão Europeia (Digital Agenda Scoreboard, 2011)

Gráfico 2 - Investimento no sector das comunicações electrónicas em percentagem do PIB (2008-2009)



Fonte: Comissão Europeia (Digital Agenda Scoreboard, 2011)

O elevado nível de receitas reflecte-se, e é resultado, do elevado investimento realizado neste sector em Portugal. Segundo o Gráfico 2, Portugal foi, em 2009, o segundo país onde se registou o nível mais elevado de investimento em comunicações electrónicas como percentagem do PIB. Comparando o peso dos investimentos em Portugal com a média da UE15, verifica-se que o nível de investimento relativo no nosso país foi superior em 65%.

Uma das justificações para o elevado nível de investimento registado em Portugal nos últimos anos poderá estar relacionada com a adopção, pelo Governo português, de um conjunto de medidas destinadas a fomentar e a facilitar o investimento em Redes de Nova Geração (RNG) - caracterizam-se por poderem assumir diferentes formas e topologias, promovendo a integração de todas as tecnologias de rede numa rede única, multi-serviço, com flexibilidade para ampliação e um baixo custo operacional.

De facto, na sequência destas iniciativas públicas, assim como do investimento realizado por investidores privados, em particular pela Portugal Telecom, SGPS, S.A. (Grupo PT), a Optimus Comunicações, S.A. (Optimus) e a Vodafone Portugal – Comunicações Pessoais, S.A. (Vodafone), observou-se um elevado investimento no sector, que se consolidou durante o ano de 2010, segundo o estudo promovido pela Autoridade da concorrência.

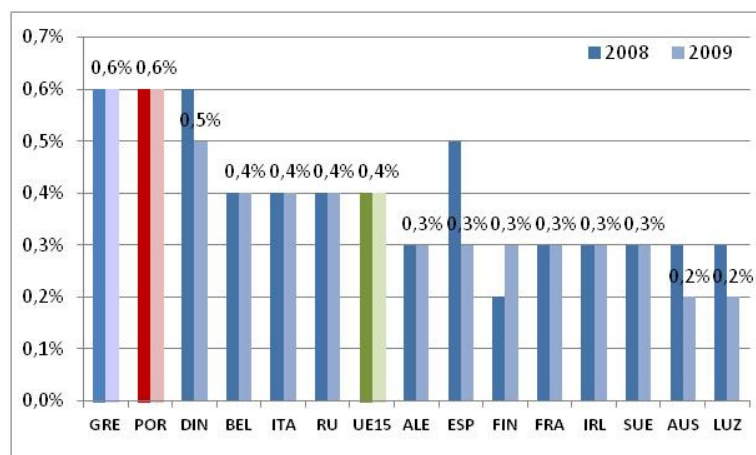
Desta forma, e em resultado dos investimentos realizados em redes de fibra óptica e na tecnologia DOCSIS 3.05, no caso das redes cabo, o número de alojamentos com acesso à Internet de alta velocidade cresceu bastante, encontrando-se Portugal na quinta posição no ranking dos países europeus em termos de alojamentos cablados com fibra óptica (segundo estudo do *Institut de l'Audiovisuel et des Télécommunications en Europe*). Estes investimentos, para além de permitirem maiores velocidades de acesso à Internet em banda larga, que atingem já o 1 Gbps, têm-se também traduzido na convergência de serviços, a qual favorece a oferta, por parte dos diversos operadores, de uma variedade de serviços através de um acesso único, nomeadamente serviços de voz, dados e vídeo.

Com efeito, verifica-se uma cada vez maior introdução de serviços voz suportados nas ofertas de acesso à Internet em banda larga, i.e. ofertas suportadas na tecnologia VoIP6 (vide Gráfico 14). Este serviço tem tido uma procura crescente, existindo já diversos tipos de terminais, nomeadamente computadores pessoais, telefones IP e assistentes digitais pessoais, com a possibilidade de realizar chamadas VoIP - *Voice over Internet Protocol*. O *Internet Protocol* é um protocolo que permite o envio da informação, sob a forma de pacotes, de um computador pessoal para outro, através da Internet.

Esta evolução tem acompanhado o crescimento da oferta de serviços de comunicações electrónicas em pacote. De acordo com o Gráfico 3, Portugal apresenta já uma significativa penetração de ofertas *multiple-play*, ou seja, ofertas que incluem mais do que um serviço de comunicações electrónicas num mesmo pacote. Com efeito, em 2010, 7 em cada 100 habitantes de Portugal adquiriam pacotes *double-play*, i.e. pacotes que incluem dois dos seguintes serviços: Internet de banda larga, serviço fixo de telefone (SFT) e televisão por subscrição. Quanto aos pacotes que incluem estes três serviços, designados por *triple-play*, eram adquiridos por 9% da população, segundo o estudo da autoridade para a concorrência. Contudo, este valor tende a ser sub-valorizado dado que excluem as ofertas que, embora sejam facturadas em conjunto, não dispõem de um tarifário integrado.

O Gráfico 4, por outro lado, permite analisar a evolução da taxa de penetração do conjunto de ofertas em pacote, verificando-se que, entre 2009 e 2010, a importância destas ofertas mais do que duplicou no nosso país, atingindo uma taxa de penetração de 17%, valor que se encontra em aproximação à média da UE15.

Gráfico 3 - Penetração das ofertas em pacote (Jul-2010)

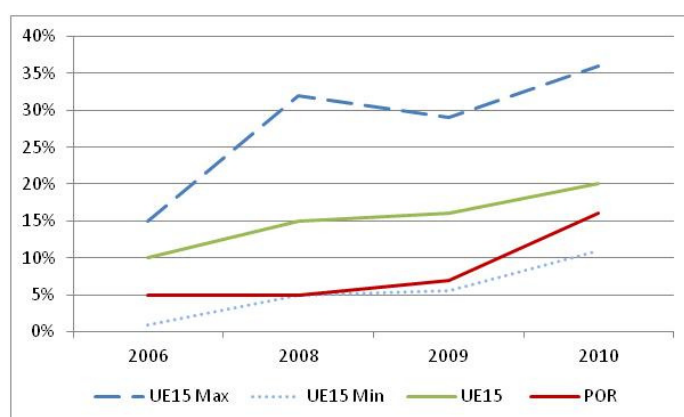


Unidade: ofertas por cada 100 habitantes

A média não inclui a Austria, a Dinamarca e a Finlândia.

Fonte: Comissão Europeia (Digital Agenda Scoreboard, 2011)

Gráfico 4 - Penetração das ofertas em pacote (2006-2010)



Unidade: ofertas por cada 100 habitantes

Em 2006, a média não inclui a Bélgica, a Dinamarca, a Finlândia, a Itália e a Suécia; em 2008, não inclui a Austria, a Finlândia e a Suécia; em 2009 e 2010 não inclui a Austria e a Finlândia.

Fonte: Comissão Europeia (Digital Agenda Scoreboard, 2011 e Relatório progresso sobre o mercado único europeu em 2007, 13º relatório, 2008)

De acordo com o estudo da Autoridade da Concorrência, segundo dados de um inquérito conduzido pela Comissão Europeia, 66% dos utilizadores de Internet em banda larga em Portugal adquirem este serviço englobado num pacote, enquanto para os consumidores de SFT (serviço fixo de telefone) portugueses esta percentagem corresponde a 57%, o que traduz a importância desta forma de aquisição para os serviços de comunicações electrónicas.

No que concerne ao serviço de comunicações móveis de voz, destacam-se os testes que os operadores de rede têm vindo a realizar relativamente à tecnologia LTE – *Long Term Evolution*, também designada de 4ª geração. Esta tecnologia permite acessos mais rápidos, facilitando assim o desenvolvimento da oferta de serviços de banda larga móvel.

Neste contexto, o regulador sectorial, ICP-ANACOM, lançou, durante o ano de 2011, um leilão para a atribuição de direitos de utilização de frequências nas faixas dos 450 MHz, 800 MHz, 900 MHz, 1800 MHz, 2,1 GHz e 2,6 GHz. O projecto de regulamento deste leilão de espectro radioeléctrico, prevê condições favoráveis à entrada de novos operadores o que poderá traduzir-se num aumento da competitividade do mercado.

7.2. Comunicações fixas de voz

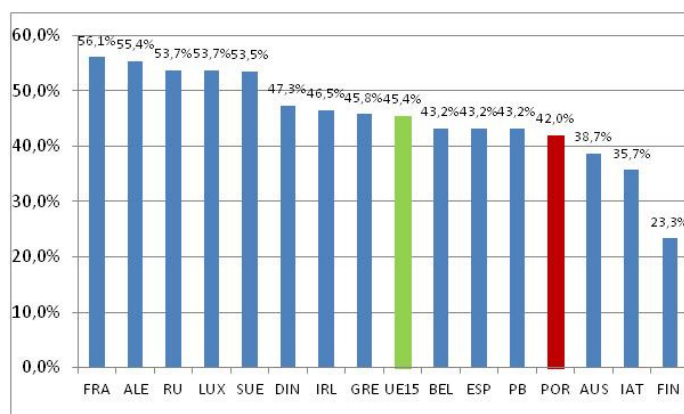
Segundo o Relatório de Acompanhamento dos mercados de comunicações electrónicas, a taxa de penetração do SFT em Portugal continua a ser das mais reduzidas da UE15. Segundo o Gráfico 5, em 2010, a penetração deste serviço correspondia a 42 linhas telefónicas principais por cada 100 habitantes, valor 8% abaixo da média da UE15, e apenas superior a 3 outros Estados-Membros. A reduzida penetração deste serviço em

Portugal deverá ser, em parte, explicada pela elevada penetração das comunicações móveis no nosso país.

Apesar do desnível face à média da UE15, nos últimos 5 anos, a penetração do SFT em Portugal tem-se aproximado desta referência em resultado de um crescimento de 5% da taxa de penetração nacional, face a um decréscimo de 10% na média da UE15, tal como se observa no Gráfico 6. Esta tendência é também confirmada pelo afastamento da taxa de penetração em Portugal face ao valor mais baixo de entre os 15 Estados-Membros.

O aumento verificado, desde 2008, no número de consumidores deste serviço dever-se-á ao lançamento de novas ofertas de SFT, nomeadamente ofertas VoIP prestadas no âmbito de ofertas em pacote, ofertas baseadas no sistema global para comunicações móveis prestadas em local fixo (GSM) e das ofertas baseadas em fibra óptica.

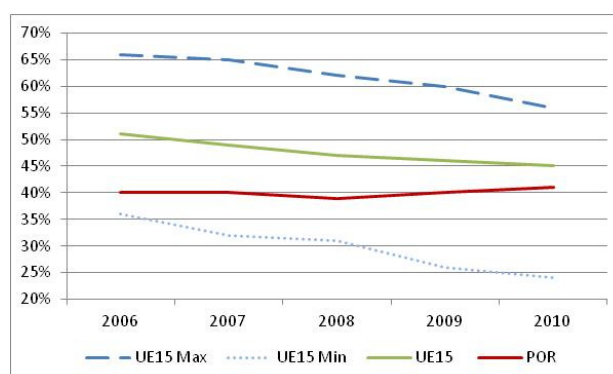
Gráfico 5 - Penetração do SFT (2010)



Unidade: linhas telefónicas principais por 100 habitantes

Fonte: UIT (União internacional das Telecomunicações)

Gráfico 6 - Penetração do SFT (2006-2010)



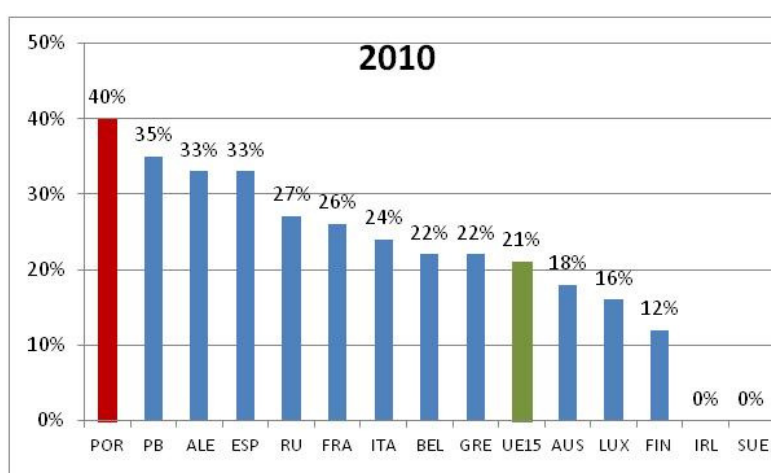
Unidade: linhas telefónicas principais por 100 habitantes

Fonte: UIT (União internacional das Telecomunicações)

Nos pontos seguintes analisam-se indicadores referentes à estrutura de mercado no que respeita ao SFT. De acordo com o Gráfico 7, Portugal era, em 2010, o Estado Membro com a maior percentagem de clientes de operadores concorrentes ao incumbente com acesso directo. Com efeito, 40% dos clientes de SFT em Portugal adquiriam este serviço a operadores alternativos com base em acesso directo, percentagem que representava cerca do dobro da média da UE15.

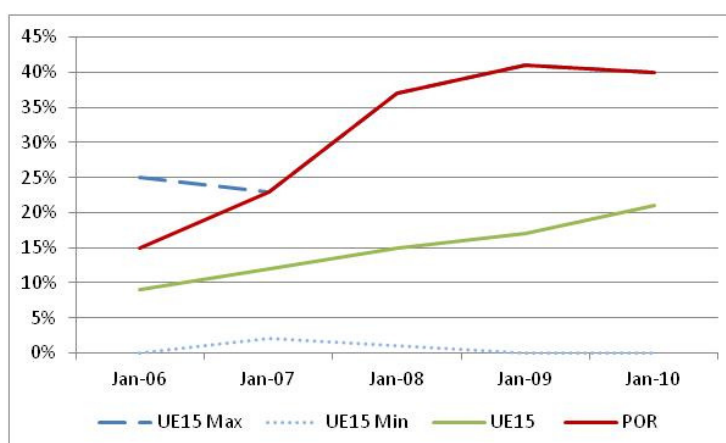
No que concerne à evolução deste indicador nos últimos 5 anos, é possível observar, no Gráfico 8, que Portugal é, desde 2007, o país dos 15 Estados-Membros da UE15 que apresenta a percentagem de clientes de operadores concorrentes com acesso directo mais elevada, apesar do recuo de 3% desta percentagem no ano de 2010.

Gráfico 7 - Clientes de operadores concorrentes com acesso directo (Jul-2010)



Fonte: Comissão Europeia (Digital Agenda Scoreboard, 2011) Em 2006 não inclui a Irlanda e os Países Baixos.

Gráfico 8 - Operadores concorrentes com acesso directo (2006-2010)

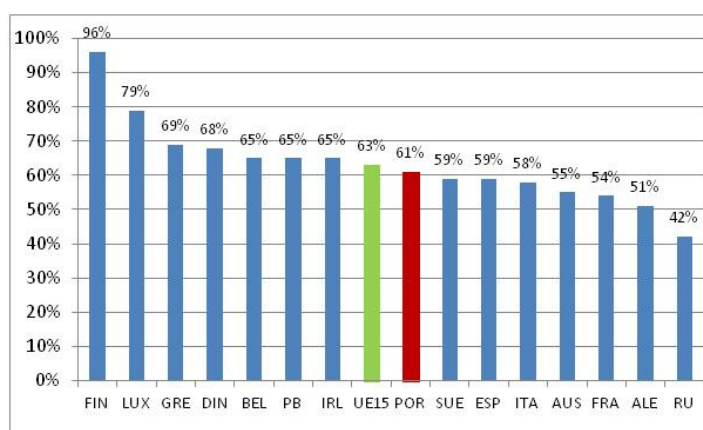


Fonte: Comissão Europeia (Digital Agenda Scoreboard, 2011 e Relatório sobre a regulação e os mercados de comunicações europeias em 2006, 12º relatório, 2007)

De acordo com o Gráfico 9, o operador incumbente em Portugal, no caso o Grupo PT, tinha, em final de 2009, uma quota de mercado de 61%, quando medida em minutos. Este valor, embora seja consideravelmente elevado, estava 4% abaixo da média da UE15.

Uma análise da evolução deste indicador permite concluir que o operador incumbente tem vindo a perder alguma da sua quota de mercado nos últimos 5 anos. Segundo o Gráfico 10, desde o final de 2005, a quota de mercado do incumbente de SFT em Portugal decresceu 18%, passando a assumir valores inferiores à média da UE15 em 2009, em resultado de um decréscimo menos acentuado (-6%) da média europeia.

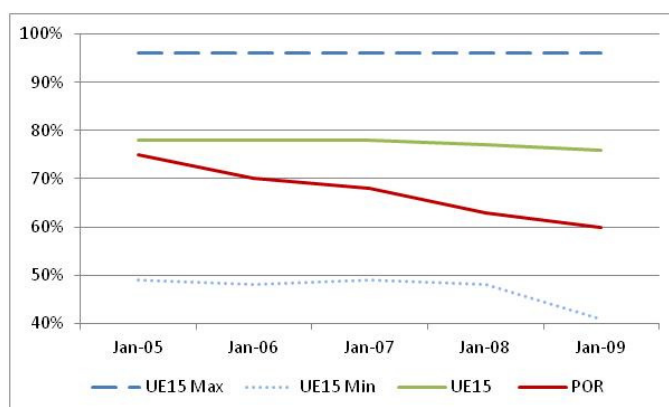
Gráfico 9 - Quota de mercado do incumbente de SFT, em minutos (Dez-2009)



Todos os tipos de chamadas.

Fonte: Comissão Europeia (Digital Agenda Scoreboard, 2011)

Gráfico 10 - Quota de mercado do incumbente de SFT, em minutos (2005-2009)



Todos os tipos de chamadas.

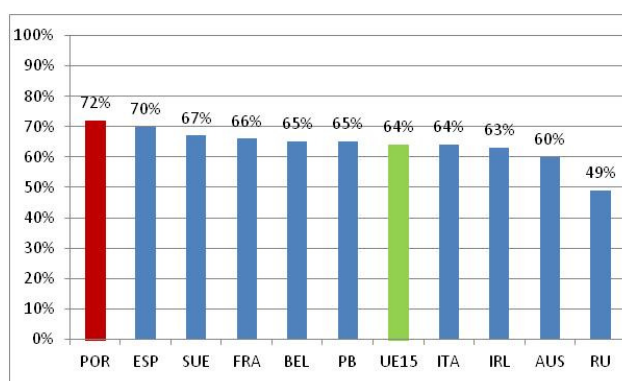
Fonte: Comissão Europeia (Digital Agenda Scoreboard, 2011 e Relatório sobre a regulação e os mercados de comunicações europeias em 2006, 12º relatório, 2007)

A análise referente à quota de mercado medida em termos de minutos parece ser contrariada pelas quotas de mercado medidas em receitas. No que a este indicador diz

respeito, Portugal é o país onde o operador incumbente de SFT apresentava, em 2009, a quota de mercado mais elevada (72%), acima da média da UE15 em 12%.

Esta divergência face à média da UE15 foi acentuada em 2009, ano em que se verifica uma inversão na tendência de decréscimo da quota de mercado do incumbente (crescimento de 5% face ao final de 2008), retornando Portugal a uma posição que já havia ocupado no final de 2005, quando também se apresentava como o país onde o incumbente de SFT detinha a quota de mercado, medida em receitas, mais elevada (cf.Gráfico 12).

Gráfico 11 - Quota de mercado do incumbente de SFT, em receitas (Dez-2009)

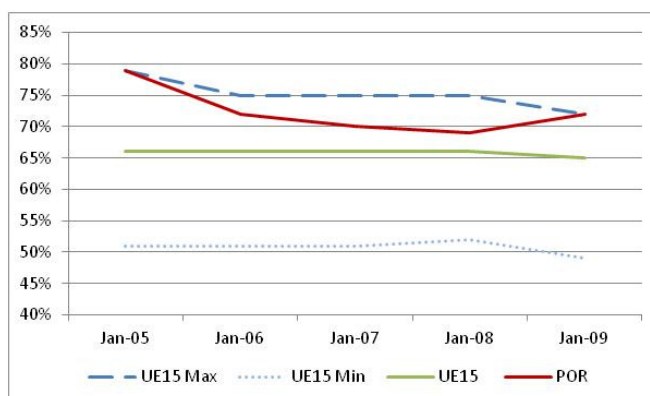


Todos os tipos de chamadas.

A média não inclui a Alemanha, a Dinamarca, a Finlândia, a Grécia e o Luxemburgo.

Fonte: Comissão Europeia (Digital Agenda Scoreboard, 2011)

Gráfico 12 - Quota de mercado do incumbente de SFT, em receitas (2005-2009)



Todos os tipos de chamadas.

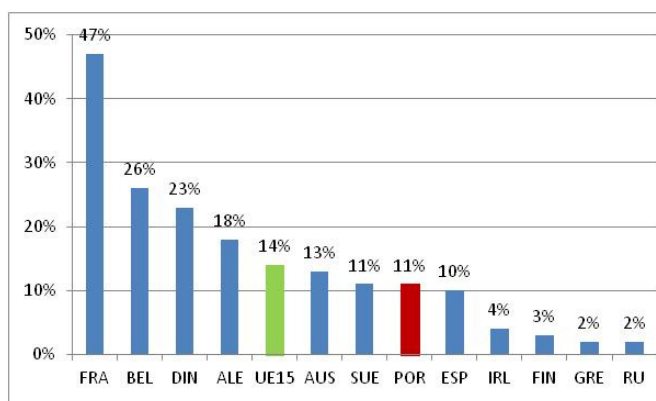
Em 2005, 2006 e 2007, a média não inclui a Dinamarca, a Finlândia e o Luxemburgo; em 2008, não inclui a Alemanha, a Dinamarca, a Finlândia e o Luxemburgo; e em 2009 não inclui a Alemanha, a Dinamarca, a Finlândia, a Grécia e o Luxemburgo.

Fonte: Comissão Europeia, (Digital Agenda Scoreboard, 2011 e Relatório sobre a regulação e os mercados de comunicações europeias em 2006, 12º relatório, 2007)

Como referido *supra*, um dos factores que podem justificar um crescimento da penetração do SFT em Portugal é o crescimento do número de ofertas VoIP associado a ofertas em pacote. Refira-se que estas ofertas de SFT tendem a apresentar níveis de preços reduzidos, muitas vezes igual a zero, o que pode justificar que, apesar da sua recente introdução, os operadores VoIP tenham já uma quota de mercado superior a 10% em 2009 (cf. Gráfico 13).

A crescente importância das ofertas VoIP torna-se ainda mais evidente no Gráfico 14 onde é possível observar que, ainda que se apresente com níveis inferiores à média da UE15, a quota de mercado dos operadores VoIP tem crescido de forma muito acentuada (para valores 9 vezes superior aos apresentados em 2007), afastando-se dos níveis mínimos da UE15.

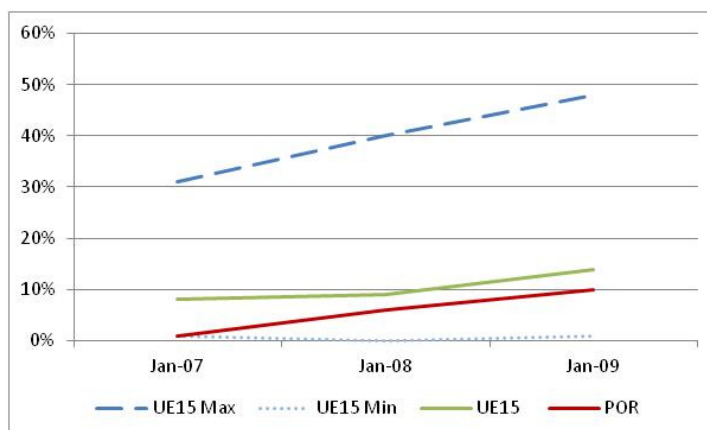
Gráfico 13 - Quota de mercado dos operadores VoIP, em minutos (Dez-2009)



Todos os tipos de chamadas. A média não inclui a Itália, o Luxemburgo e os Países Baixos.

Fonte: Comissão Europeia (Digital Agenda Scoreboard, 2011)

Gráfico 14 - Quota de mercado dos operadores VoIP, em minutos (2007-2009)



Todos os tipos de chamadas.

Em 2007, a média não inclui a Itália; em 2008, não inclui a Áustria, a Itália, os Países Baixos e o Reino Unido; em 2009 não inclui a Itália, o Luxemburgo e os Países Baixos.

Resumindo, segundo o relatório da Autoridade da Concorrência, em primeiro lugar, e no que concerne à taxa de penetração deste serviço, Portugal apresentava, em 2010, um valor inferior à média da UE15, embora se tenha registado um crescimento entre 2008 e 2010, afastando-se assim o nosso país dos níveis mínimos de penetração dos restantes Estados-Membros. Esta evolução poderá dever-se ao lançamento de novas ofertas de STF, integradas em ofertas de pacotes de serviços que incluem ainda acesso à Internet em banda larga e televisão por subscrição.

Em segundo lugar, em termos do nível de concentração no mercado verifica-se que, em 2010, Portugal era o país com a maior percentagem de clientes de operadores alternativos com acesso directo, registando-se igualmente um acréscimo acentuado dos operadores VoIP.

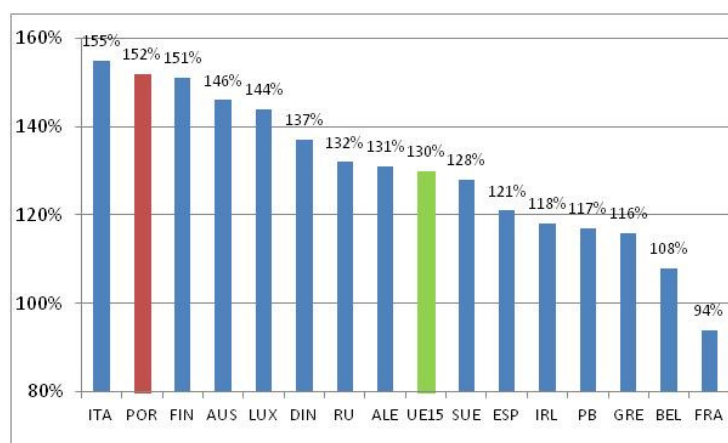
7.3. Comunicações móveis de voz

A taxa de penetração do serviço telefone móvel (STM) em Portugal continua a ser das mais elevadas no contexto da UE15. Com efeito, em 2010, e de acordo com o Gráfico 38, esta taxa correspondia a 152%, o que se traduzia numa média superior a um cartão e meio por habitante. O nosso país era assim o segundo país com a taxa de penetração mais elevada, logo a seguir à Itália, e claramente acima da média da UE15 (+17%).

Esta posição de Portugal no ranking dos países com taxas de penetração do STM mais elevadas resulta do elevado ritmo de crescimento verificado nos últimos anos, em que Portugal se afastou da média europeia aproximando-se dos níveis máximos de entre os 15 (Fonte: Estudo Autoridade concorrência).

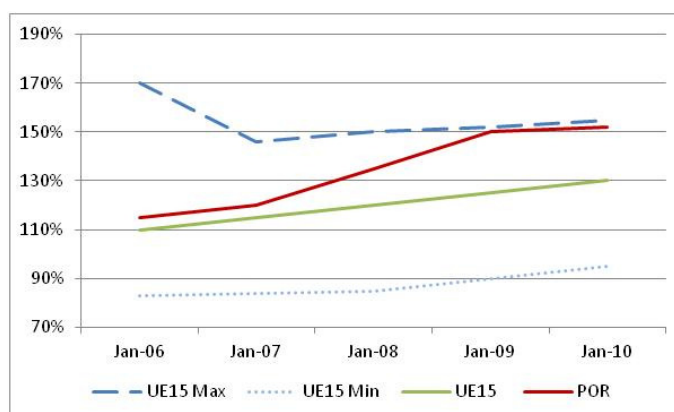
Estados-Membros (cf. Gráfico 16).

Gráfico 15 - Penetração do STM (Out-2010)



Fonte: Comissão Europeia (Digital Agenda Scoreboard, 2011)

Gráfico 16 - Penetração do STM (2006-2010)

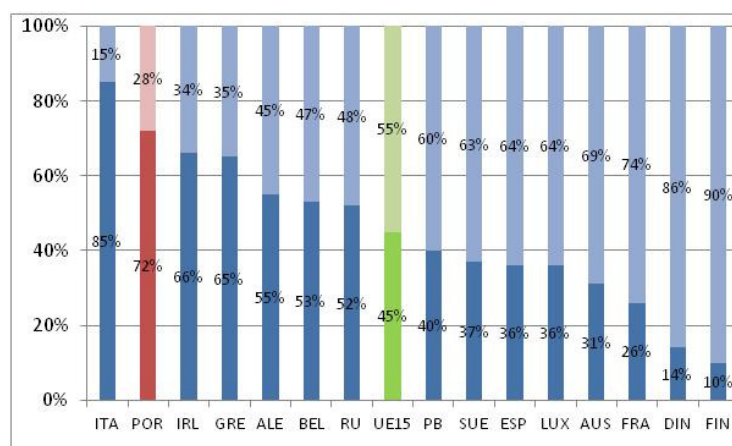


Fonte: Comissão Europeia (Digital Agenda Scoreboard, 2011 e Relatório sobre a regulação e os mercados de comunicações europeias em 2006, 12º relatório, 2007)

Uma das razões para a elevada penetração do STM em Portugal corresponde à introdução pioneira dos planos tarifários pré-pagos que ainda hoje se reflecte na elevada percentagem de clientes com um plano tarifário pré-pago no nosso país. Segundo o Gráfico 17, Portugal era, em 2010, o segundo país com maior percentagem de clientes de planos pré-pagos (72%), mais uma vez logo a seguir à Itália. Esta maioria de cartões pré-pagos está em oposição à maioria de cartões pós-pagos verificada ao nível da média da UE15.

Com efeito, este tipo de plano tarifário permite ao consumidor fazer carregamentos à medida que vai fazendo uso do serviço, não exigindo pagamentos regulares fixos, pelo que torna a aquisição do serviço de comunicações móveis mais flexível, facilitando ainda a acumulação de cartões SIM de diferentes redes pelo mesmo consumidor.

Gráfico 17 - Clientes de STM por tipo de plano tarifário (Out-2010)

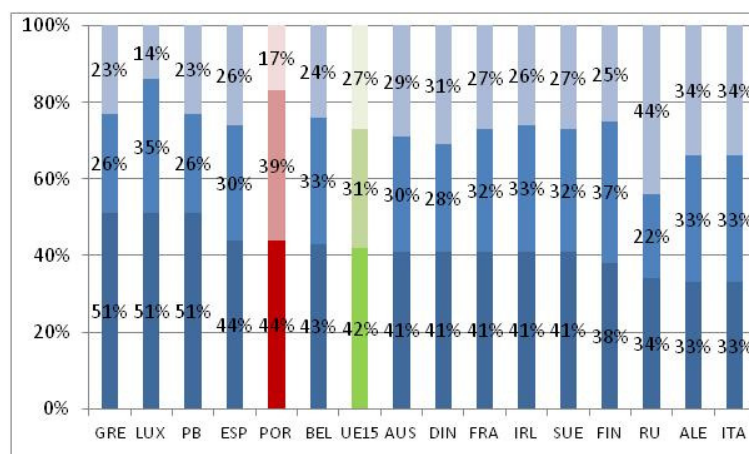


Fonte: Comissão Europeia (Digital Agenda Scoreboard, 2011)

Em seguida, analisam-se alguns indicadores relativos à estrutura do mercado. Neste âmbito, Portugal era, em 2010, o quinto país onde o maior operador, a TMN – Telecomunicações Móveis Nacionais, S.A. (TMN), tinha uma quota de mercado mais elevada, i.e. 44%. No que respeita a outros operadores, a Vodafone apresentava-se como o

segundo maior com uma quota de mercado de 39%, registando os restantes operadores, de onde se destaca a Optimus, uma quota conjunta de 17% (cf. Gráfico 18).

Gráfico 18 - Quotas de mercado do STM, em clientes (Out-2010)

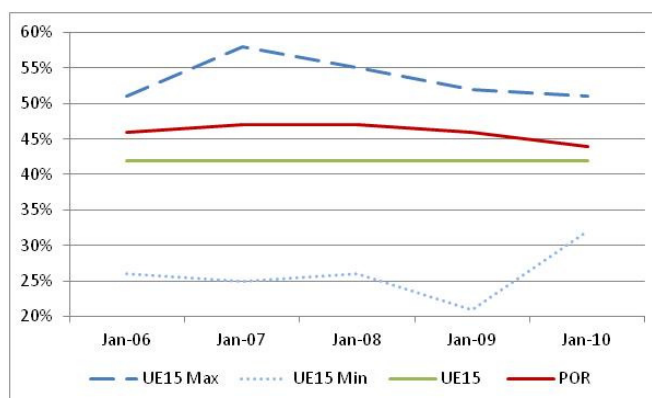


QM1: quota de mercado da maior empresa; QM2: quota de mercado da segunda maior empresa; QMO: soma das quotas de mercado das restantes empresas.

Fonte: Comissão Europeia (Digital Agenda Scoreboard, 2011)

O Gráfico 19 apresenta a evolução da quota de mercado do maior operador de STM, verificando-se, em 2010, uma queda de 6% na quota de mercado da TMN, em linha com o que já se tinha registado no ano anterior. Ainda assim, a quota de mercado do maior operador em Portugal era superior à média da UE15 em 5%, (Fonte: Autoridade Concorrência).

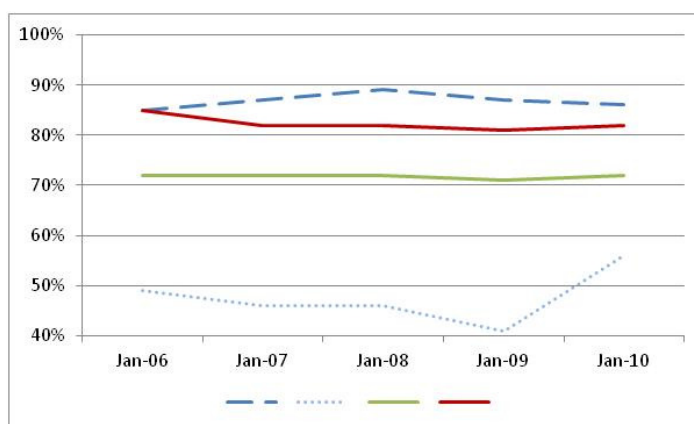
Gráfico 19 - C1 STM (2006-2010)



C1 corresponde à quota de mercado do líder.

Fonte: Comissão Europeia (Digital Agenda Scoreboard, 2011 e Relatório sobre a regulação e os mercados de comunicações europeias em 2006, 12º relatório, 2007)

Gráfico 20 - C2 STM (2006-2010)



C2 corresponde ao somatório das quotas de mercado das duas maiores empresas.

Fonte: Comissão Europeia (Digital Agenda Scoreboard, 2011 e Relatório sobre a regulação e os mercados de comunicações europeias em 2006, 12º relatório, 2007)

Em relação ao nível de concentração de mercado, medido pelo indicador C2, Portugal era dos países onde os dois principais operadores (TMN e Vodafone) apresentavam uma quota conjunta mais elevada (83%), e em crescimento face a períodos anteriores.

Desta forma, a estrutura do mercado português ainda se apresenta bastante concentrada, o que resulta do reduzido nível de mobilidade dos consumidores, dos efeitos de rede que caracterizam este serviço e das restrições à entrada, consequência, em larga medida, da escassez de espectro radioelétrico, de acordo com a Autoridade da Concorrência.

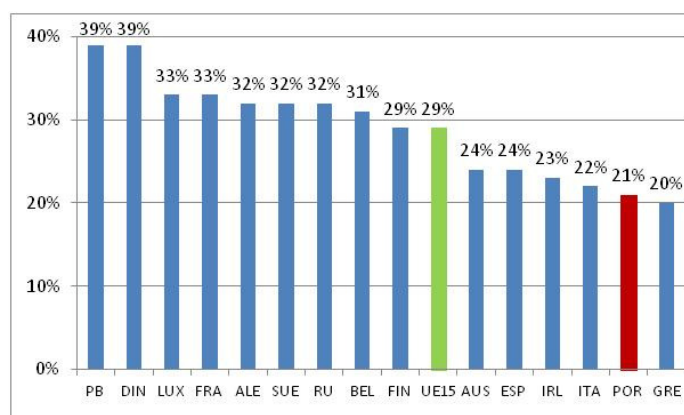
Com vista a reduzir estes constrangimentos concorrenciais, o regulador sectorial, ICP-ANACOM, tem vindo a promover a redução do preço de terminação de chamadas móveis, que ainda assim se encontra acima dos valores da média da UE15, segundo este. Por outro lado, como uma das medidas principais para o sector, está prevista a promoção de entrada de novos operadores no mercado através do leilão de espectro que se irá realizar ainda este ano.

7.4. Caracterização acesso à internet em banda larga

A taxa de penetração do serviço de acesso à Internet em banda larga fixa em Portugal era, em Janeiro de 2011, das mais baixas da UE15. Com efeito, apenas 21 em cada 100 habitantes subscreviam este serviço no nosso país, o segundo valor mais reduzido, distando 29% da média da UE15 (cf. Gráfico 21).

De acordo com o Gráfico 22, tem-se verificado uma aproximação das taxas de penetração mais baixas ao valor para o nosso país. A baixa penetração de computadores pessoais em Portugal (56% face aos 72% da média da UE15, de acordo com dados da Comissão Europeia), assim como o menor nível de rendimento e escolaridade, são factores que podem justificar este reduzido nível da taxa de penetração do serviço de banda larga fixa.

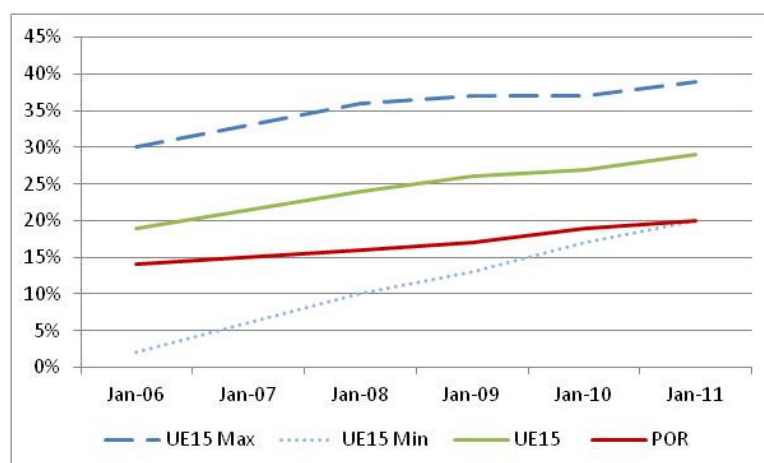
Gráfico 21 - Penetração da banda larga fixa (Jan-2011)



Unidade: acessos por 100 habitantes

Fonte: Comissão Europeia (Digital Agenda Scoreboard, 2011)

Gráfico 22 - Penetração da banda larga fixa (2006-2011)

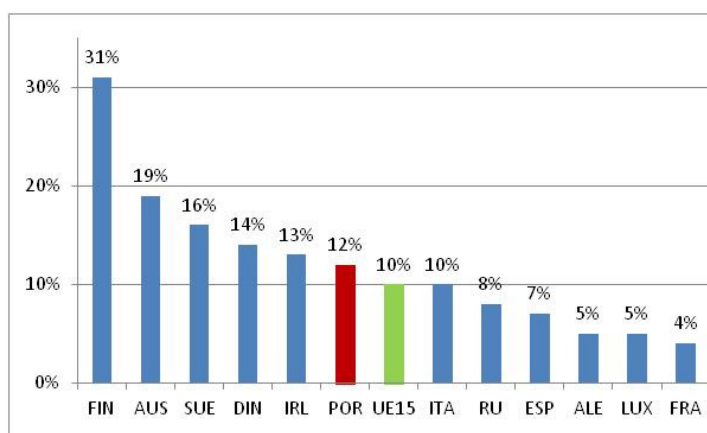


Unidade: acessos por 100 habitantes

Fonte: Comissão Europeia (Digital Agenda Scoreboard, 2011 e Relatório sobre a regulação e os mercados de comunicações europeias em 2006, 12º relatório, 2007)

Outro factor que deverá contribuir, de forma significativa, para a reduzida taxa de penetração da banda larga por acessos fixos será a relativamente elevada taxa de penetração da banda larga móvel. Tal como consta do Gráfico 23, Portugal era, no início de 2011, o sexto país com a penetração de banda larga móvel mais elevada (12%), registando um valor superior à média da UE15 em 17% e apresentando uma tendência de crescimento, conforme se verifica no Gráfico 24.

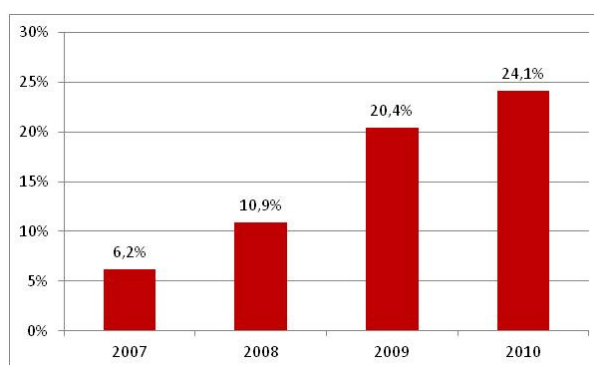
Gráfico 23 - Penetração da banda larga móvel (Jan-2011)



Unidade: acessos por 100 habitantes

Fonte: Comissão Europeia (Digital Agenda Scoreboard, 2011)

Gráfico 24 - Penetração da banda larga móvel em Portugal (2007-2010)

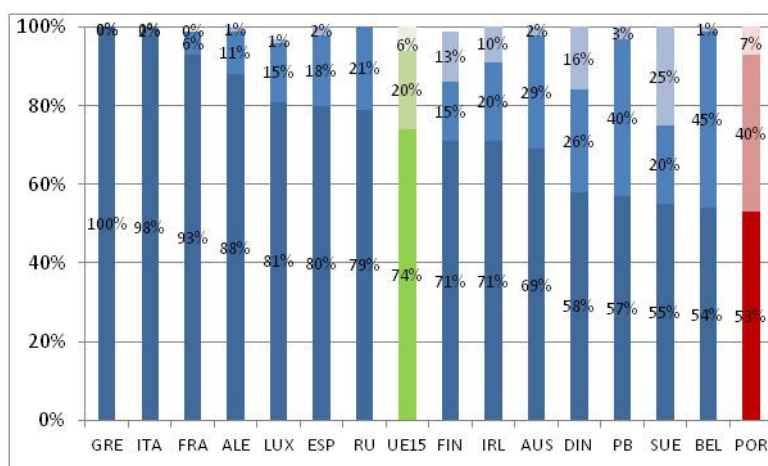


Unidade: acessos por 100 habitantes

Fonte: ICP-ANACOM (ICP-Autoridade Nacional de Comunicações, Estatísticas, Julho de 2011)

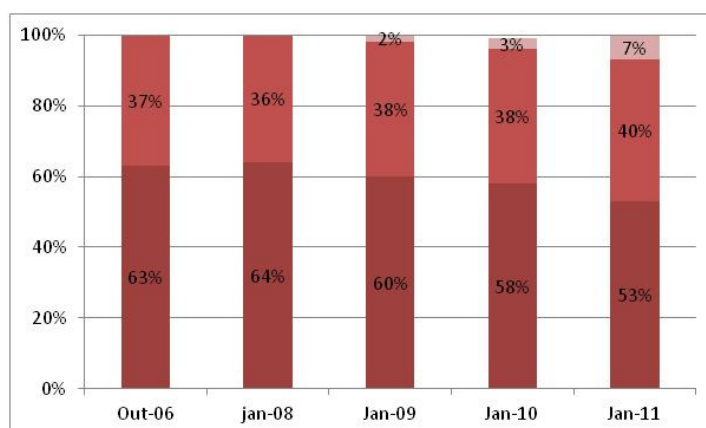
No que concerne à tecnologia de acesso à Internet em banda larga fixa, Portugal apresentava-se, no início de 2011, como o país com a menor percentagem de acessos em xDSL28 (cf. Gráfico 25). De facto, apesar de esta tecnologia ainda ser maioritária no início de 2011 (53%), tem-se observado nos últimos anos um crescimento da tecnologia cabo (40% em 2011) e outras (7% em 2011), onde está incluída a fibra óptica (cf. Gráfico 26).

Gráfico 25 - Tecnologias de acesso à Internet em banda larga fixa (Jan-2011)



Fonte: AdC, com base em dados da Comissão Europeia (Digital Agenda Scoreboard, 2011)

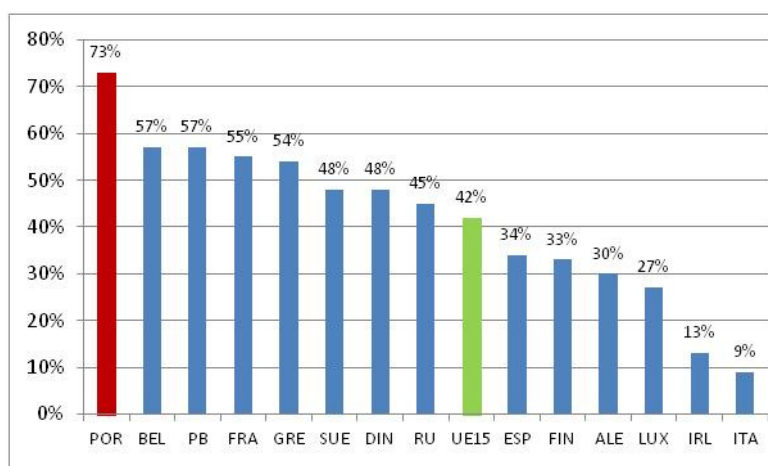
Gráfico 26 - Tecnologias de acesso à Internet em banda larga fixa em Portugal (2006-2011)



Fonte: AdC, com base em dados da Comissão Europeia (Digital Agenda Scoreboard, 2011 e Relatório sobre a regulação e os mercados de comunicações europeias em 2006, 12º relatório, 2007)

O elevado investimento realizado no nosso país em RNG – Rede Nova Geração, nomeadamente em redes de fibra, traduz-se, igualmente, numa elevada percentagem de linhas fixas de banda larga com velocidades elevadas. De acordo com o Gráfico 27, a percentagem de linhas com velocidades acima dos 10 Mbps em Portugal era, em 2010, a mais elevada da UE15, i.e. 73%, cerca de 75% superior ao valor médio da UE15.

Gráfico 27 - Percentagem de linhas fixas de banda larga acima dos 10 Mbps (2010)



Fonte: Comissão Europeia (Digital Agenda Scoreboard, 2011)

No que concerne ao grau de concentração do mercado, a quota conjunta dos operadores alternativos para acesso fixos era, no início de 2011, de 54%, valor ligeiramente superior à média da UE15, embora se encontre em queda nos últimos dois anos, após o impacto inicial do *spin-off* da ZON do Grupo PT, que se havia traduzido num crescimento da posição dos operadores alternativos.

8. APRESENTAÇÃO DA FUJITSU E O PARCEIRO PT NEGÓCIOS

8.1 Caracterização do parceiro PT Negócios

8.1.1. O Grupo Portugal Telecom

A Portugal Telecom é uma operadora global de telecomunicações líder a nível nacional em todos os sectores em que actua (Fonte: Portugal Telecom). Esta assume-se como a entidade portuguesa com maior projecção nacional e internacional e dispõe de um portfólio de negócios diversificado em que a qualidade e inovação constituem aspetos determinantes, estando ao nível das mais avançadas empresas internacionais do setor.

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

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

O crescimento da empresa tem vindo a consolidar-se através do desenvolvimento de novos negócios em áreas de rápido crescimento, como os serviços móveis de voz e dados, multimédia e os acessos de banda larga à internet (fonte: Portugal Telecom).

8.1.2. Quais as áreas de negócio do Grupo PT

8.1.2.1. Operações em Portugal

Estas encontram-se divididas em três operações:

- Residencial: esta segue uma tendência importante na ligação simultânea de vários dispositivos, através de redes móveis e fixas, dentro da casa do cliente (TVs, consolas de jogos, PCs, computadores portáteis, tablets e smartphones). O conceito de TV multi-ecrã é visto como uma característica chave para a diferenciação, sendo o serviço Meo um exemplo pela convergência, como se verifica, em TV, PC e smartphones. Os serviços *Cloud* estão a tornar-se cada vez mais uma realidade, permitindo o fácil acesso a software e à tecnologia bem como a um maior nível de segurança no armazenamento de informação chave;
- Pessoal: as principais alavancas do crescimento são os dados móveis e a convergência através do aumento da penetração de smartphones, computadores portáteis e outros dispositivos móveis de dados. Os pontos anteriores estão conjugados com o crescimento explosivo e a proliferação de serviços de dados e aplicações. A TMN está, na vanguarda dos serviços de dados móveis, oferecendo TV (Meo Mobile), música (Music Box), acesso a redes sociais (através de um agregador) e serviços convergentes alavancados na marca e no Know-How do Sapo;

- Empresarial: A PT pretende desenvolver e comercializar soluções integradas avançadas tanto para o segmento empresarial como para PMEs. Para isso irá realizar investimentos na infra-estrutura e na convergência telecom-TI, direccionadas no aumento da penetração dos serviços TI/SI e BPO, aumentando assim o *share of wallet* dos clientes e reforçando a fidelização dos clientes em segmentos de mercado competitivos. A PT pretende, igualmente, alavancar o seu novo data centre direccionado para *Cloud computing* de maneira a poder fornecer novos e distintos serviços ao mercado (Fonte: Portugal Telecom)

8.1.2.2. Operações internacionais

A PT, conforme indicado pela operadora no seu site institucional, pretende maximizar o valor estratégico dos activos internacionais, reforçando o enfoque no Brasil e África Subsariana.

Dada a dimensão da PT, as perspectivas de crescimento e a sua posição inicial, o mercado Brasileiro, continua a ser uma prioridade. África irá continuar a ser uma importante fonte de crescimento, onde a PT irá reforçar parcerias, bem como explorar oportunidades de investimento que criem valor para o grupo.

No Brasil, através do seu investimento numa parceria com a Oi, a PT irá estar focada em alavancar o desenvolvimento de soluções inovadoras e tecnologicamente avançadas para clientes empresariais, nas ofertas convergentes fixo-móvel, banda larga móvel, televisão por subscrição e serviços triple-play. Esta estratégia visa contribuir, de forma significativa, para a melhoria do desempenho operacional e financeiro da Oi, considerando a sua forte presença no mercado Brasileiro e potencial de crescimento futuro.

Em África e na Ásia a PT continua a estar concentrada na melhoria da eficiência das suas operações internacionais através da partilha das melhores práticas entre todas as suas subsidiárias.

8.1.3 A PT Negócios

A PT Negócios surgiu para ser a marca de referência do mercado empresarial. A oferta, que estava repartida pelas várias marcas do Grupo Portugal Telecom, passou a estar sob o domínio PT Negócios oferecendo uma oferta completa e integrada de equipamentos de última geração e soluções de Voz e Internet, móveis e fixas, Televisão e Soluções e Tecnologias de Informação.

A PT Negócios quis diferenciar-se através dos seguintes pontos:

- Possuir uma oferta completa e integrada;
- Disponibilizar uma equipa dedicada e com acompanhamento especializado;
- Inovação e soluções sectoriais exclusivas;
- Preços competitivos;
- Infraestrutura única e excelência no serviço;

- Maior e melhor rede de distribuição.

As soluções PT Negócios foram, desta forma, criadas para acrescentar uma mais valia ao segmento empresarial com um elevado nível de eficiência de custo e elevadíssimos níveis de qualidade.

8.2. A Fujitsu e a sua história

A Fujitsu é um dos maiores fornecedores de soluções de negócio de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para o mercado global, conjuntamente com uma multifacetada gama de serviços. A actividade da Fujitsu abrange o desenvolvimento, fabrico, venda e manutenção de produtos e aparelhos electrónicos topo de gama, que tornam estas soluções possíveis.

No mundo actual onde as TIC são parte integrante da nossa sociedade, os produtos e serviços da Fujitsu estão integrados no quotidiano de cada pessoa, em áreas de suporte às infra-estruturas sociais tão diversas como (ver Gráfico 28):

Gráfico 28 - Oferta Fujitsu

Soluções Tecnológicas	Sistemas de Redes de Telecomunicações; Software de Gestão e Aplicações; Prestação de Serviços de Telecomunicações; Consultoria e Gestão de Infraestruturas de TI; Integração de Sistemas; Sistemas Financeiros e de Retalho.	Sistemas de gestão de tráfego aéreo; centros de dados; sistemas de autenticação; POS's e caixas automáticas em lojas; etc.
Soluções de Produtos	Computadores; Telemóveis (mercado do Japão); Dispositivos de Armazenamento de Dados; Periféricos e Módulos Ópticos.	Registos médicos electrónicos (EMR); e-paper; sistemas de apoio à agricultura; etiquetagem electrónica de localização (IC Tags); etc.
Soluções de Dispositivos	Semicondutores e Componentes Electrónicos	Componentes de câmaras, TV's e PC's, frigoríficos, automóveis; etc.

Fonte: Fujitsu

A actividade do Grupo Fujitsu estende-se por 540 empresas em 60 países e emprega mais de 170,000 pessoas. A filosofia do grupo passa por cada colaborador assumir um papel a desempenhar no que diz respeito à promessa “shaping tomorrow with you” uma realidade, em todas as áreas da Fujitsu – produtos, serviços e áreas de suporte.

A empresa teve origem no Japão, mais precisamente em Tóquio e foi fundada em 1935 como uma empresa de telecomunicações. Resultou de um spin-off da divisão de comunicações da Fuji Electric Company e uma joint venture com a German Siemens Corporation. É também daqui que derivou o nome Fujitsu: Fu-ji-tsu é composto por Fuji Electric, Jimenzu (Siemens em Japonês) e Tsushin, a palavra japonesa para comunicação.

Na década de 30, através da parceira constituída com a empresa alemã, construiu e produziu diversos modelos telefónicos e apostou no desenvolvimento na área de rádio transmissão.

Na década seguinte, através da incorporação de diversas empresas, instalou várias unidades produtivas de aparelhos de telecomunicações e telefones que ajudaram a suportar o choque e a devastação que a segunda grande guerra criou.

Com o desenvolvimento nipónico nas décadas seguintes, em 1972, a Fujitsu iniciou o desenvolvimento com a Amdahl Corporation e posteriormente com a Siemens, a comercialização das principais estruturas na Europa.

Em 1990 a Fujitsu Limited adquiriu uma participação maioritária na ICL – International Computers Limited, iniciando um período estratégico para a Fujitsu Limited, uma vez que fortaleceu a sua posição e estabeleceu a sua marca global no mercado de Tecnologias de Informação (TI) europeu. Assim, através da aquisição e da cooperação íntima com os principais intervenientes europeus (fonte:fujitsu), tornou-se na Fujitsu ICL computers e, em 1998, Fujitsu Computer Europe.

Em 1999 a Fujitsu Limited e a Siemens AG estabeleceram uma Joint Venture para formarem a Fujitsu Siemens Computers. As duas empresas juntaram a maioria das suas operações informáticas na Europa. Capitalizando nas forças complementares de cada um, foi estabelecido um acordo de desenvolvimento extensivo e fornecimento mútuo entre os dois parceiros e as empresas dos seus grupos em todo o mundo. A nova cooperação, construída sobre a relação de proximidade existente entre a Fujitsu e a Siemens e cultivada ao longo de mais de duas décadas de trocas tecnológicas e colaboração empresarial estratégica no campo da informática, aumentou drasticamente a sua capacidade para vencer e servir grandes contas de TI globais.

A década de 2000 da Fujitsu Siemens Computers começou com uma direcção estratégica nítida para a “empresa”, construída em torno das megas tendências da Mobilidade e Informática Empresarial Crítica. A explosão dos dispositivos móveis, juntamente com o rápido crescimento do e-business, foi um desafio dado que exigiu novos níveis de segurança e escalabilidade para as infra-estruturas de TI.

Em Abril de 2006 a empresa anunciou a sua nova Divisão de Serviços, fortalecendo a sua posição enquanto fornecedora de serviços completos para os seus produtos e soluções de Mobilidade e Dynamic Data Center.

A partir de 2008 a Fujitsu lançou o conceito “fujitsu way” que consistiu em implementar uma direcção comum a todo o grupo, através de uma estreita ligação dos princípios, valores corporativos, valores individuais dos colaboradores e a contribuição para uma sociedade local e global.

A Fujitsu Technology Solutions (Holding) B.V. foi criada em 2009 quando a Fujitsu Limited adquiriu 100% das acções da anterior Fujitsu Siemens Computers, conforme tinha sido previamente anunciado pela Fujitsu e pela Siemens em Novembro de 2008. A total integração da Fujitsu Technology Solutions, com a sua forte presença na Europa, Médio Oriente e África (EMEA) foi, para a Fujitsu Limited, um catalisador na sua transformação para se tornar uma empresa verdadeiramente global: uma empresa capaz de oferecer, a uma escala global, produtos, soluções e serviços de infra-estruturas dinâmicas totalmente integrados.

A Fujitsu Limited registou um lucro líquido consolidado de 55,0 biliões de ienes (EUA\$663) para o ano fiscal de 2010 (01 de abril de 2010 - 31 de março de 2011). Contudo, o lucro líquido ficou aquém das projecções após o terramoto de Março/2011 no leste do Japão que causaram perturbações nas plantas de fabricação, logística regionais e instalações dos clientes.

As vendas líquidas do ano fiscal de 2010 foram de 4.528,4 biliões de ienes (EUA\$54.559 milhões), um declínio de 3,2% face ao ano fiscal de 2009. No Japão, a variação de vendas foi nula, tendo sido de 2.941,0 biliões de ienes (EUA\$35.434 milhões). As vendas líquidas fora do Japão foram de 1,587.3 biliões de ienes (EUA\$19.124 milhões), um decréscimo de 9,2% face ao ano fiscal de 2009, sendo principalmente devido à valorização do iene e à alienação do negócio de disco rígidos.

O lucro operacional subiu 40,5%, para 132,5 bilhões de ienes (EUA\$1.596 milhões), impulsionado pela eficiência em todo o Grupo aperfeiçoado, particularmente no sector de dispositivos LSI (transístores integradores de larga escala).

8.3. A Fujitsu em Portugal

A estratégia da Fujitsu em Portugal encontra-se apoiada num crescimento focado nas práticas que distinguem a companhia no mercado, nomeadamente ao nível dos serviços de datacenter e aplicações, bem como Managed Services e na concretização de parcerias de valor com os clientes.

Esta estratégia de crescimento tornou-se possível através do vasto portfolio dinâmico, serviços líderes ao nível de Managed Services para Desktops e datacenters, desenvolvimento e integração de serviços aplicativos, todo o hardware associado aos datacenters (servidores e storage), uma forte presença no Canal e novas capacidades e serviços de Networking e prestação de serviços complementares à actividade de cada cliente.

As competências acumuladas permitiram à Fujitsu desenvolver em Portugal um Centro de Competências que presta apoio a dezenas de milhares de utilizadores em todo o mundo. A vertente de investigação e desenvolvimento local permitiu ainda a criação e adaptação de serviços e soluções às necessidades específicas do mercado nacional, como sejam a gestão documental (com a criação do software SmartDocs), a novas plataformas de conteúdos (com a implementação ibérica da plataforma de televisão corporativa inStorevision), bem como a apresentação de soluções inovadoras para sectores como a banca (instalação de novos recicladores/cash dispensers que agilizaram todo o sector) ou o retalho (integração de impressora braille nas maiores cadeias retalhistas a operar em Portugal).

Ao nível das telecomunicações a larga experiência no mercado nacional, a par com uma estrutura organizacional orientada para o cliente, tem permitido criar e fortalecer sinergias, não só com os seus clientes, mas também com os seus parceiros de negócio, posicionando-se, no mercado nacional das telecomunicações, como um dos principais

fornecedores de equipamentos e de serviços de instalação e manutenção de infra-estruturas de telecomunicações.

A assistir esta estratégia, a Fujitsu está, presentemente, organizada em duas entidades juridicamente independentes apenas convergindo internacionalmente no Japão na consolidação das contas. Neste sentido, em Portugal existem duas entidades, sendo a segunda, indicada em baixo, o nosso objecto de estudo:

A Fujitsu Technology Solutions é uma fornecedora global de Tecnologias de Informação para o mercado local. Combina especialistas em serviços e sistemas com produtos na área da computação, telecomunicações e micro electrónica avançada.

A Fujitsu Telecomunicações posiciona-se como um parceiro tecnológico dos Operadores, providenciando equipamento terminal e soluções integradas de telecomunicações. Com uma significativa componente da sua actividade na prestação de serviços, de instalação e manutenção de infra-estruturas de telecomunicações, a empresa lidera um agrupamento de empresas com capacidade técnica, operacional e logística para cobrir todo o território nacional. A intervenção da empresa tem especial incidência na Rede Fixa, Televisão por Cabo, Redes Móveis GSM e Redes de VSATs (Fonte:Fujitsu).

8.4. A Fujitsu Telecomunicações Portugal, SA

A Fujitsu gere os seus recursos a nível global, que associados à sua larga experiência e know-how do mercado nacional, possibilitou diversificar a sua oferta através da prestação de serviços para os operadores de telecomunicações e entidades públicas e privadas.

O portfolio de produtos caracteriza-se por:

- serviços especializados que incluem desde a instalação e manutenção de redes de cabos de cobre internos e exteriores;
- redes de televisão por cabo e equipamento terminal de cliente;
- projecto, construção e manutenção de redes primária, de distribuição e de cliente, em fibra óptica (topologia FTTH) – redes de nova geração;
- instalação e commissioning dos sistemas de antenas e de rádio de feixes hertzianos, VSAT's, GSM e UMTS;
- projecto e instalação de cabo de fibra óptica em condutas e/ou esteiras assegurando igualmente a manutenção dessa infra-estrutura de comunicações – redes de comunicações privadas;
- prestação de serviços na vertente comercial - angariação de clientes e venda de serviços nos segmentos empresarial, imobiliário e residencial

A Fujitsu começou a sua actividade em Portugal através de uma parceria com a Elotécnica Telecomunicações, inicialmente como fornecedor e, posteriormente, como parceiro no fornecimento de soluções de telecomunicações às operadoras/clientes empresariais.

No início da década de 90 a Fujitsu adquiriu 49% da Elotécnica, mudando o nome para Fujitsu Elotécnica. No final da década, com a aquisição da maioria do capital, passou de

49 para 51%, passando a ser e mantendo-se até aos dias de hoje, Fujitsu Telecomunicações Portugal, SA. Por fim, adquiriu os restantes 49% no início do ano 2000.

A direcção onde se insere a unidade negócio TMN é na UNCS -Unidade Negócio Comercial e Serviços. Esta tem à sua responsabilidade quatro grandes áreas de intervenção:

- Técnica ZON – responsabilidade de gestão, instalação e manutenção da estrutura de cabo;
- Comercial ZON – prestação de serviços através da venda de produtos da operadora para o mercado residencial;
- Comercial Vodafone – prestação de serviços através da venda de produtos da operadora para o mercado residencial;
- Comercial TMN – prestação de serviços através da venda de produtos da operadora para o mercado empresarial.

8.4.1. Unidade negócios TMN

Esta unidade, que será alvo de análise nesta tese, foi criada internamente em Março de 2006 com o objectivo de comercializar o portfólio de produtos TMN a clientes empresariais. Destes, poderíamos dividi-los em dois grupos: aqueles que eram servidos pela concorrência e aqueles que já eram clientes. Para os primeiros o objectivo passava em recuperá-los/conquistá-los para a TMN. No caso dos segundos, em aumentar o parque de serviços contratados.

No enquadramento de 2006, a aposta da Fujitsu, na comercialização de serviços TMN, empresa do Grupo Portugal Telecom, era uma sequência lógica dos serviços já prestados, em várias áreas, a todas as participadas do maior grupo telecomunicações em Portugal. A Fujitsu já era um dos principais parceiros da extinta PTMultimédia, nomeadamente a antiga TvCabo, na área técnica e comercial, da PTC – PT Comunicações, na área técnica e comercial e em diversos outros programas realizados, sendo o alargamento à área empresarial, numa empresa do grupo, uma sequência natural.

O objectivo esperado centrava-se na angariação de novos clientes/da concorrência e/ou aumento de parque móvel em clientes existentes.

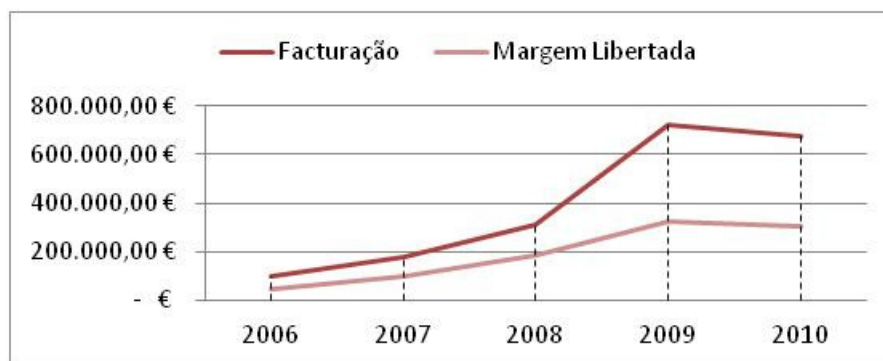
8.4.2. Evolução de facturação

O negócio TMN, dentro da Fujitsu, teve uma evolução exponencial em termos de facturação, tendo crescido com maior incidência no ano de 2008 e 2009.

O modelo negócio financeiro assentou, até 2008, no pagamento de uma avença mediante o cumprimento mínimo de uma produção mensal. A partir de 2009, esta rubrica estava associada à capacidade da Fujitsu dotar, os territórios adjudicados pela operadora, com comerciais capazes de comercializar os produtos disponíveis no portfolio PT Negócios.

Adicionalmente, eram pagas comissões de vendas pelos produtos e serviços comercializados tendo estas rubricas um peso menor no que diz respeito à distribuição em termos de facturação.

Gráfico 29 - Evolução facturação vs Margem libertada



Fonte: Fujitsu

A análise ao modelo financeiro pode ser dividida em 2 partes, ver Gráfico 29:

1ª parte - até 2008 – pagamento de avenças mediante o atingimento de produção mínima – risco estava repartido pela Fujitsu e TMN dado que os objectivos teriam de ser concretizados para se proceder ao pagamento das avenças;

Relativamente às comissões respeitavam intervalos de remuneração existindo aceleradores consoante o aumento da performance da produtividade;

2ª parte – após 2009 – A TMN, que entretanto alterou o nome para PT Negócios, dividiu o país em 2 zonas, tendo sido atribuído à Fujitsu 6 territórios. As avenças eram pagas, não sobre um critério de produção mas de dotação, ou seja, mediante a disponibilização dos comerciais nas células alocados – o risco era de recrutamento dado que não existia indexante à produtividade para libertar os valores da avença.

Adicionalmente, a parte variável era dividida em duas componentes, a primeira, correspondente à comissão de venda de cada produto e serviço angariado e, uma segunda, correspondente a um prémio em função da percentagem de cumprimento dos objectivos, denominado de rappel de vendas.

8.4.3. Caracterização do Modelo Negócio dentro da PT Negócios – caracterização do negócio empresarial

O segmento de cliente Empresas inclui serviços de voz e dados, fixos e móveis, e ofertas convergentes e integradas de TI fornecidas a empresas de grande, pequena e média dimensão. Neste segmento de cliente, a PT tinha por objectivo aumentar a sua base de receitas, para mais do que a conectividade, através da avaliação da oportunidade das TIC, sustentada por investimentos em data centre de desempenho superior, de forma a responder a procura de serviço que exigem maior largura de banda e virtualização (Fonte: relatório e contas Portugal Telecom 2011).

A proposta de valor para os clientes de grandes empresas estava sustentada nos seguintes pilares: (1) maximizar o valor dos serviços de telecomunicações tradicionais através do upselling de serviços adicionais, incluindo serviços convergentes fixo-móvel de fibra, de forma a agregar serviços VPN (*Virtual Private Network*), gestão LAN (*Local Area Network*) e serviços de vídeo; (2) transformação das TI acelerada pelo cloud computing, onde a PT pretendia alavancar nas parcerias com fornecedores líderes nas suas áreas, de forma a permitir o processo de transformação do negócio e reduções significativas de custos para os clientes empresariais; (3) sustentar na especialização de forma a obter ganhos de escala, incluindo o enfoque no BPO (*Business Process Outsourcing*) e outsourcing para melhorar a produtividade, e (4) introduzir uma abordagem de consultoria de negócio de forma a aumentar os serviços prestados a empresas para serviços de vídeo, multiscreen e serviços convergentes muito diferenciadores.

No segmento das pequenas e médias empresas, a PT pretendia integrar as suas ofertas de serviços, incluindo ofertas de voz e dados, fixos e móveis, com acesso a equipamentos subsidiados (PCs, PBX, smartphones e tablets), enquanto ao mesmo tempo tornar disponível soluções verticais para determinados sectores (ex: restaurantes e pastelarias, retalho, saúde).

Durante os 9M11, a PT também continuou a investir significativamente na sua oferta de cloud computing, quer para grandes empresas como para pequenas e médias, tendo agora disponíveis ofertas estruturadas, SmartcloudPT, que incluem infra-estrutura como serviço (IaaS), plataforma como serviço (PaaS) e software como serviço (SaaS) (fonte: Relatório e contas Portugal Telecom).

Ver quadro em anexo com evolução Dados Operacionais e Resultado Líquido

Nos 9M11, as receitas em Portugal diminuíram 7,7% face aos 9M10 para 2.174 milhões de euros. Este desempenho foi penalizado por menores vendas (24 milhões de euros), menores receitas de wholesale (26 milhões de euros), incluindo menores receitas de lacetes locais desagregados e menores vendas de capacidade, e por menores receitas do negócio de listas telefónicas (16 milhões de euros).

Apesar da pressão existente sobre as receitas dos negócios de telecomunicações em Portugal, as medidas implementadas para controlar os custos e as iniciativas de transformação que estão a ocorrer estão a permitir à PT a redução de custos e a melhoria das margens.

8.4.4. Caracterização do Modelo Negócio dentro da PT Negócios – Canais de venda

É neste contexto que o grupo Portugal Telecom, através da TMN, criou diversos canais de vendas e de suporte aos clientes, dividindo-se estes em canais de captação e de acompanhamento. Tem-se assistido a uma alteração da forma dos diversos clientes se relacionarem com as várias operadoras utilizando diversos canais ao longo dos anos. A internet e o call-center têm servido como fontes de informação, captação e gestão, muitas

vezes como complemento aos canais mais tradicionais das comunicações como as lojas e os agentes oficiais.

Assistiu-se nos últimos 5 anos à tendência de implementação de equipas internas por parte da TMN e de parceiros de negócio, no sentido de não perder contacto com as variantes do negócio e de servir de referência na gestão dos outros canais.

Neste sentido, a TMN criou uma equipa interna denominada de FFI – Field Force Interna e uma equipa de parceiros denominada de FFE – Field Force Externa.

Estas estruturas estavam enquadradas numa direcção denominada de DFC/FF que tinha por objectivo apostar fortemente na angariação de novo parque, RGU's – Revenue Generation Units, tendo os canais não tradicionais um papel de gerir os clientes nas vertentes que não estivessem relacionadas com vendas.

A lógica subjacente a este modelo de equipas, geridas por parceiros externos, assentava numa relação de cliente/fornecedor com a definição por parte da TMN das condições de negócio que gostava de ver implementado, bem como da exigência ao nível dos SLA (service level agreement).

Neste sentido, foram adjudicados pela PT Negócios 6 territórios para serem explorados comercialmente pela Fujitsu. Esta deveria organizar-se em equipas de 5 elementos para cada território, um coordenador e uma assistente comercial.

Estas equipas seriam servidas por um call-center pertencente à Operadora que agendaria visitas com clientes da concorrência ou actuais com necessidade/potencial para novas campanhas em vigor. Contudo, face ao número de visitas agendadas ter-se revelado insuficiente, para cumprir os objetivos, foi necessário autorizar a prospecção comercial por parte dos vendedores nos territórios definidos, dado que estava condicionado apenas aos clientes agendados pelo call-center.

Os objectivos eram definidos em quantidade de serviços novos angariados (RGU's – Revenue Generation Units), enquanto as comissões e definição de performance eram definidos em função da facturação angariada pelos comerciais. Isto é, cada contrato realizado tinha uma mensalidade acordada, durante 24 meses, sendo o valor acordado com o cliente o que seria remunerado, em comissões, multiplicado por um ponderador. Dada a orientação para a angariação para parque novo, este era remunerado pelo dobro face à refidelização de parque já existente.

A TMN considerava parque novo a angariação de novos serviços de voz móvel, banda larga móvel, internet fixa e voz fixa (ver portfolio vendas).

As equipas comerciais, na abordagem comercial junto dos clientes, teriam de se identificar como pertencentes à PT Negócios e actuar segundo as regras de negócio e imagem protocoladas. Neste sentido, a marca Fujitsu nunca poderia surgir junto do cliente aparecendo sempre a nomenclatura PT Negócios.

A Fujitsu teria, como responsabilidade, o recrutamento e a formação dos seus comerciais no sentido de estes se apresentarem junto dos clientes como sendo comercialmente e tecnicamente capazes e com as competências reunidas para cumprirem com os objectivos comerciais definidos.

O cliente alvo identificado para este canal eram ENI – Empresários em Nome Individual, Microempresas e Pequenas Empresas. Conforme já referido, os clientes a abordar comercialmente eram indicados pelo call-center pertencente à PT Negócios, não estando autorizado a elaboração de contratos a clientes não identificados pela operadora. Neste sentido, de forma a não colocar os objectivos comerciais em questão, a prospecção de mais clientes, apenas era autorizada para negócios de pequena dimensão (ver portfolio vendas).

Este modelo de negócio, quando foi inicialmente concebido, tinha por objectivo orientar os comerciais apenas para uma única prioridade: vender. Neste sentido, todas as actividades logísticas/administrativas associadas à concretização de um contrato eram realizadas por entidades externas à operadora / Fujitsu. Era o caso das entregas de eventuais equipamentos, telemóveis ou outros resultantes da negociação entre o cliente e o comercial, que eram da responsabilidade de diversas empresas logísticas com cobertura nacional. Adicionalmente, todo o processo que estava associado à activação/concretização de um contrato era gerido entre o back-office da Fujitsu e da TMN/PT, no sentido de não sobrecarregar as equipas de vendas com tarefas burocráticas, agilizar ao máximo os procedimentos instituídos e minimizar os erros por intervenção de terceiros.

O princípio subjacente à orientação clara do comercial para angariação constante de novos negócios estava relacionado com uma tentativa de especializar toda uma estrutura de vendas através da profissionalização do vendedor, da gestão logística/administrativa do contrato e do acompanhamento do pós-venda junto do cliente, através de canais alternativos.

8.4.5. Gestão das equipas comerciais

O modelo de acompanhamento comercial foi definido pela TMN em todas as suas vertentes:

- Recrutamento – não poderia ser admitido nenhum comercial sem a prévia autorização da estrutura do operador;
- Dispensa de elementos da estrutura Fujitsu – todos os comerciais tinham a obrigatoriedade de atingir os denominados mínimos olímpicos de produtividade, produção mínima mensal de vendas, sob pena de não poderem continuar a colaborar neste canal de vendas. Associado a este facto, qualquer elemento deste canal, na sua actividade normal, teria de cumprir as regras/normas de boas práticas comerciais e promover a marca PT Negócios;
- Constituição das equipas – as equipas eram constituídas por 5 vendedores. Contudo, a Fujitsu era sugestionada a ter equipas não de 5, mas de 6 comerciais, dada a necessidade

constante de substituir elementos com desempenhos inferiores de produtividade ou eventuais saídas;

- Alterações na estrutura / promoções – só poderiam ser efectivadas após aprovação da estrutura do operador;
- Condições comerciais – as tabelas de remuneração à estrutura comercial teriam de ser aprovadas pelo operador de forma e de acordo com intervalos pré-definidos pela PT Negócios, de forma a não existirem desequilíbrios nos valores pagos nas avenças e nos valores comissionais às entidades englobadas neste canal;
- Ferramentas de trabalho – todos os comerciais eram obrigados a terem um telemóvel, com o tarifário definido pela TMN, um PC portátil e uma banda larga móvel, suportado pela Fujitsu, como ferramenta de trabalho;
- Modelo de acompanhamento comercial – foi elaborado e definido pelo operador com obrigatoriedade de visitas, acompanhamentos e actividades comerciais desde o chefe de equipa até ao coordenador;

8.4.6. Portfolio vendas e restrições comerciais

A oferta que os comerciais tinham disponíveis estava identificada entre parque novo e parque refidelizado. Sendo que, para efeitos de objectivo, apenas contava a angariação de parque novo.

Neste sentido, ver Tabela 1 em baixo:

Tabela 1 - Portfolio de produtos disponíveis

Portfólio de produtos disponível		
Item	Descritivo	Obs
Voz móvel (VM) - Cartões novos	Planos de tarifários de voz móvel para novos clientes ou up-grades a clientes existentes	Todos os clientes que elaboram VM libertam um plafond para adquirir equipamentos. Acima dos 350€ carecia de autorização
Banda larga Móvel	Planos de banda larga móvel para novos clientes	
Internet fixa - ADSL	Novas adesões de internet fixa	
TV – MEO	Novas adesões de MEO	
Voz fixa	Novas linhas e acessos básicos	Apenas era contabilizado novo parque, ficando excluído aplicação de planos de preços a clientes existentes
Voz móvel – refidelização	Consistia na renovação das condições que possui nos tarifários móveis	Não contava para efeitos de contabilização da concretização do objectivo

Fonte: TMN

O portfólio da PT Negócios é muito superior ao que vem apresentado no quadro em cima, contudo, os objectivos estavam todos organizados na contabilização destas famílias de produtos identificadas. Ou seja, os objectivos estavam suportados pela quantidade de cada família de produto e eram passados para as redes comerciais dessa forma.

8.5. Resumo

Esta unidade negócio estava montada de acordo com regras de funcionamento que limitavam qualquer acção que não estivesse prevista pela Operadora. Esta situação, só era possível dado o modelo existente suportado por avenças que tinham, associado aos objectivos comerciais, um conjunto de SLA.

Contudo, a PT Negócios e a Fujitsu identificaram que este modelo protagonizado, ao não ter tido o sucesso de vendas desejado, não poderia continuar. Consequentemente, em função das opções disponíveis, fechar a operação ou proceder à migração da sua força de vendas para um modelo alternativo de negócio, dentro da operadora, mais direccionado para uma gestão completa da relação com o cliente, optou por esta. Neste sentido, a Fujitsu, optou por começar a laborar a sua actividade comercial na direcção DAE, enquadrado nos seus objectivos de angariação, gestão e acompanhamento aos clientes empresariais.

Esta mudança provocada pelo operador, conforme se pode verificar na Tabela 2, é o que esta tese procura responder dadas as alterações e principalmente as decisões que obriga a assumir.

Concluindo, a Fujitsu enfrenta o desafio de organizar esta operação comercial de forma a ter sucesso, agora enquadrado na Direcção de Agentes Empresariais.

Tabela 2 - Decisões a tomar com as mudanças do operador

Acções	Responsabilidade	
	Enquadramento actual	Novo enquadramento - DAE
Objectivos	PT Negócios	PT Negócios/Fujitsu
Modelo vendas	PT Negócios	Fujitsu
Dimensão estrutura comercial	PT Negócios	Fujitsu
Perfil vendedor	PT Negócios	Fujitsu
Definição canais venda	PT Negócios	Fujitsu
Recrutamento	PT Negócios	Fujitsu
Promoções	PT Negócios	Fujitsu
Ferramentas trabalho	PT Negócios	Fujitsu
Estratégia vendas	PT Negócios	Fujitsu
Clientes a abordar	PT Negócios	Fujitsu
Modelo Formação	PT Negócios	PT Negócios
Modelo negócio	PT Negócios	Fujitsu
Rentabilidade operação	PT Negócios (avenças)	Fujitsu (100% variável)
Acompanhamento cliente	PT Negócios	PT Negócios/Fujitsu

Fonte: Autor

Neste sentido, as hipóteses que se colocam perante as alterações provocadas pela PT Negócios são basicamente três, tendo, por razões estratégicas da Direcção da Fujitsu, sido considerados apenas a segunda e a terceira hipótese:

Hipótese 1: fechar a operação comercial dada a variabilidade das variáveis;

Hipótese 2: manter o modelo existente e realizar ajustes para enquadrar na realidade da DAE;

Hipótese 3: reformular o modelo por completo e construir solução de raiz.

9. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

9.1. Estratégia

Há cerca de 2500 anos, na china, Sun Tzu, através de uma das maiores referências à estratégia militar, ensinou que o mérito supremo consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar e que se conhecemos os inimigos e a nós, não necessitamos de reear uma centena de combates.

De facto, existem inúmeras definições de estratégia, como a de Gregory 2004, que resumiu estratégia como a análise, decisão e acções que uma organização adopta de forma a criar e sustentar vantagem competitiva. Ou, consiste nas decisões fundamentais sobre a direcção da organização: o seu propósito, os recursos e como interage com o mundo em que opera (Richard, L 2006). Contudo, Kay, vai mais longe na definição dividindo-a em duas componentes, a primeira, ao nível corporativo, onde indica quais os negócios que a empresa está ou deveria estar, e, a segunda, ao nível do negócio, onde a preocupação passa por competir pelos clientes que gerem valor através dos recursos e os princípios que sustentam a vantagem competitiva sobre empresas concorrentes (Kay, J 1993).

Quando se avança na implementação da estratégia verifica-se que é necessário planear a um nível global, dada a incerteza que é o comportamento de inúmeras variáveis, obrigando, quer na fase da idealização, quer na fase da execução, à adopção de um processo de aprendizagem envolvendo experimentação (Mintzberg, H, 1987). A gestão estratégica é fundamental para a sobrevivência das empresas, independentemente do seu tamanho, e deve ser seguida se o desejo é competir em indústrias de elevada competitividade (Mintzberg, 1994). Contudo, o esforço de todas as organizações deverá passar por ter uma performance superior à da indústria, podendo nestas situações afirmar que se atingiu vantagem competitiva (Besanko, D 1996). Esta tanto pode ser em todas as actividades ou, apenas, numa das componentes da cadeia de valor.

Considerando uma empresa como uma colecção de actividades que criam valor através da produção, do marketing, da distribuição, da logística, etc, Porter, indicou que a metodologia da cadeia de valor permite identificar quais são efectivamente essas actividades que dentro da organização se traduzem como diferenciadoras e com a capacidade de gerar valor. Neste sentido, considerou que uma empresa cria mais “valor” que a concorrência se tiver uma performance superior em algumas, senão todas, as actividades (Porter M 1985). Complementarmente, é necessário ter sempre presente que as empresas a operarem em cada sector deverão estar focadas nos factores críticos de sucesso, de forma a atingirem rentabilidade em cada mercado que operem (Hofer C 1977).

Curiosa é a interpretação de Cláudia Schwarz sobre a estratégia a adoptar no mercado onde indica que na luta pela sobrevivência ou busca do crescimento, em qualquer ramo de negócios, as empresas estudam e adoptam estratégias que visam direccionar os seus esforços para a concretização dos seus objectivos. De acordo com Porter (1999, p.63), o objectivo da estratégia que visa enfrentar a competição é criar, para a empresa, uma posição exclusiva e valiosa no mercado, envolvendo um diferente conjunto de actividades.

Ou seja, é a escolha de um conjunto de acções para proporcionar um mix único de valores, que determinará o posicionamento da empresa.

Dada a concorrência e sofisticação da procura, cada vez mais se pretendem adoptar estratégias que permitam enfrentar este contexto actual de austeridade e controlo rigorosíssimo orçamental. É neste enquadramento que os vendedores/gestores/empresas não estão apenas preocupados em fornecer produtos de qualidade ou serviços, mas a sua maior preocupação é manter o cliente num relacionamento de longo prazo e lucrativo (Tseng, 2007; Raza 2012).

Neste sentido, as empresas estão a colocar cada vez mais o ónus no marketing de relacionamento para criar um vínculo com seus clientes. O marketing de relacionamento está a tornar-se uma parte integrante da estratégia de marketing e, assim, contribuir para a aquisição de vantagem competitiva superior. Consequentemente, tal resulta no aumento da compra de repetição, beneficiando ambas as partes: empresas e clientes (Andaleeb, 1996).

No sector das telecomunicações, as empresas são obrigadas a realizar o seu melhor para maximizar a satisfação do cliente. Neste cenário, o marketing de relacionamento desempenha um papel importante, nas operadoras, nomeadamente na satisfação dos seus clientes (Grönroos, 2004). No actual contexto para alcançar um elevado nível de satisfação é imprescindível um sublime nível de qualidade do serviço prestado, sendo que este é a percepção do consumidor durante a interacção com o provedor do serviço (Grönroos, 2000).

No caso de Smith (1998) este argumentou que a qualidade do relacionamento é importante para medir a força do grau de comprometimento entre o cliente e a empresa. Uma relação de sucesso leva a um processo de permuta linear e tratamento adequado a partir de ambas as partes (Crosby et al., 1990). Li et al. (2008) afirmaram que a qualidade, num bom relacionamento, pode diminuir a incerteza na mente dos clientes. Se a qualidade da relação é alta, ela pode desenvolver um relacionamento forte de longo prazo entre cliente e empresa (Singh, 2008). Whitten et al. (2007), por sua vez, propuseram que a qualidade da relação poderia ser medida ao considerar diferentes dimensões como a confiança, comunicação e interdependência. Por fim, Lages et al. (2005) sugeriram que a qualidade da relação poderia ser medida pela intensidade da informação partilhada, orientação no tempo e qualidade da comunicação na perspectiva da empresa.

Todas as actividades de marketing estão focadas no cliente para torná-los fiéis. Oliver (1997) definiu lealdade como o profundo compromisso de um cliente de recompra dos mesmos produtos ou serviço e perpetuar esse comportamento ao longo do tempo. Hayes (2008) argumentou que o cliente é a única fonte de um crescimento rentável, e a fidelização de clientes pode contribuir para isso. Por sua vez, Chu (2009), explicou a lealdade como um compromisso, através da compra de repetição, de um determinado produto.

Contudo, segundo Bowen et al., 2003, há uma diferença entre a taxa de compra de clientes fiéis e não fiéis. Blackton (1995) argumentou que os consumidores leais são activos muito

importantes e valiosos de uma empresa. Cabe à empresa manter esses clientes num relacionamento a longo prazo (Tseng, 2007). A lealdade do cliente tem duas dimensões. Uma delas é de atitude e outra é comportamental (Aydin et al., 2005). A atitude de lealdade está relacionada com preferência, recomendação de compra e intenções dos clientes. A vertente comportamental está relacionada com a quota de compra e de frequência.

No estudo caso do sector das telecomunicações do Paquistão, desenvolvido por Raza e Rehman (2012), foi medido o impacto do marketing de relacionamento na qualidade do relacionamento e fidelização de clientes. Das observações efectuadas concluiu-se que todas as táticas de marketing de relacionamento estão positivamente ligadas à qualidade da relação cliente-empresa. Os resultados mostraram que a qualidade do serviço teve um impacto significativo sobre a satisfação do cliente. Consequentemente, os autores, afirmaram: se a qualidade do serviço é elevada, a satisfação irá aumentar. A qualidade da relação está então positivamente interligada à fidelidade do cliente, vindo ao encontro dos estudos prévios que indicaram que a satisfação e confiança podem aumentar a fidelidade do cliente. Posto isto, podemos afirmar que a satisfação do cliente pode aumentar igualmente a sua fidelidade, bem como a sua confiança no produto/empresa. Este estudo comprovou a relação entre a lealdade do cliente, qualidade do relacionamento e as táticas de marketing, sustentando que o relacionamento de longo prazo entre o comprador e vendedor poderia ser feito mais saudavelmente através da implementação de tais acções.

Neste sentido, os prestadores de serviços móveis deverão apostar na melhoria da qualidade de serviço prestado. Um cliente satisfeito continuará com o seu operador móvel por um longo período e ambos vão apreciar a sua relação classificando-a como sendo rentável e vantajosa (Raza and Rehman 2012).

9.2. Outsourcing

Para Robortella (1994, p.101), a palavra outsourcing indica a existência de um terceiro que, com competência, especialidade ou qualidade, em condição de parceria, presta serviços ou produz bens para a empresa contratante. Contudo, segundo Young (1995, p.05), outsourcing nada mais é do que transferir aos terceiros a execução de tarefas para as quais a relação custo/benefício da execução interna não é mais vantajosa, seja do ponto de vista financeiro, de qualidade ou mesmo de especialidade. Amato Neto refere-se a outsourcing como sendo " acto de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou operação/fase de um processo de produção ou comercialização, de uma empresa para outra(s), neste caso conhecida(s) como terceiro(s). Desta forma, a empresa contratante deixa de realizar alguma ou várias actividades cumpridas com seus próprios recursos (pessoal, instalações, equipamentos, etc) e passa-as para empresa(s) contratada(s). (Amato Neto, 1995, p.36).

Veja-se a definição de Souza Pinto (1995, p.122) em relação às vantagens e desvantagens que esta opção tem na operacionalização do conceito na Tabela 3:

Tabela 3 - Vantagens e desvantagens do Outsourcing

Vantagens	Desvantagens
1) Ganhos de eficiência na operação do negócio central ou de missão da empresa; 2) Transformação de custos fixos em custos variáveis; 3) Redução de custos de forma directa (salários mais baixos) e indirecta (encargos sociais reduzidos); 4) Economias de formação; 5) Economias de espaço físico; 6) "Enxugamento" do quadro fixo e redução das despesas da administração 7) Transferência de tecnologias; 8) Aumento de sinergia entre contratantes e contratada.	1) O aumento do número de fornecedores gera novos custos de administração; 2) Tornou-se mais difícil manter os padrões de qualidade das empresas contratantes; 3) É difícil conservar clima de parceria quando trabalhadores de diferente formação e remuneração têm de trabalhar juntos 4) Aumenta-se a quantidade de retrabalho e acidentes pessoais. (nota: retrabalho entenda-se como precaridade).

Fonte: Souza Pinto (1995)

Para Erin Andersen, em Andersen et al 2005, Outsourcing, consiste no pagamento a alguém para fazer por nós. Cada vez mais funções se tornam candidatas a serem outsourcing, originando o surgimento de uma nova linguagem, que substitui os antigos conceitos pejorativos de outsourcing.

Para os novos executivos, outsourcing está conotado com flexibilidade, um regresso às competências core, focus, disciplina, alavancagem, consciencialização dos custos, agilidade, progressão, modernidade e open mind. De facto, Andersen, considerou no seu livro, "Outsourcing the Sales function", que um Service Provider (SP) de vendas iria contribuir para o aumento dos lucros e diminuição dos custos fixos. Tal acontece, porque os vendedores no terreno estão muito próximos dos clientes. Enquanto as empresas estão a realizar fortes investimentos em ferramentas de CRM – Customer Relationship Marketing – para entrar "nas cabeças" dos clientes e antecipar as suas necessidades, as equipas de venda no terreno, já estão a interagir com os clientes numa base regular. De facto, no Business-to-Business (B2B), o contacto directo com o cliente é feito pelas equipas de venda das empresas, que têm a oportunidade de deixar a última impressão junto do cliente (podendo ser boa ou má). Para além disso, encontram-se, frequentemente, com a concorrência. Os comerciais abordam directamente os clientes, simultaneamente com a concorrência e vêem as tendências a acontecer e não, apenas, meses depois num relatório de mercado.

Segundo Andersen E., a maior razão para que o outsourcing aconteça é para que a empresa esteja focada na performance. Se o SP não está a ter a performance desejada, terá de trabalhar com a organização para reparar essa situação ou ser substituído. Este terá de entender esta dinâmica, o que significa que terá de estar motivado para ser altamente eficiente, eficaz e responsivo, ou ficará fora do mercado se não corresponder.

Contudo, Hoppe Nils (2012), numa abordagem à temática de outsourcing do serviço ao cliente, introduziu uma nova variável: apesar das interacções face-a-face constituírem sem

dúvida, uma das principais formas de prestação de serviços ao cliente, há uma tendência crescente em direcção a sistemas de tecnologia da informação que suportam ou até mesmo substituem as interações de serviços humanos directos face-a-face (Dawes & Rowley 1998). Desta forma impulsionada por uma visão mais holística na gestão dos relacionamentos com os clientes (CRM) e combinada com os avanços da tecnologia da informação, esta nova abordagem permitiu às empresas prestarem serviços ao cliente personalizados por meio de aplicações telefónicas ou vídeo, bem como o suporte personalizado através de serviços de e-mail baseados na net (Galbreath & Rogers, 1999). Ao mesmo tempo, essas novas tecnologias de comunicação tornaram as empresas menos dependentes da localização física de seus funcionários de atendimento ao cliente, permitindo-lhes ter uma força de trabalho bem-formada e mais barata num local distante (Amiti & Wei, 2005; Siems & Ratner, 2003). Em resposta à intensa concorrência global, muitas empresas enfrentaram a decisão de continuar a prestar a totalidade dos serviços ao cliente ou de recorrer ao outsourcing, pelo menos, de parte das suas actividades de atendimento ao cliente (Ellram, Tate & Billington, 2008).

Para além da optimização da estrutura de custos com a utilização de empresas de outsourcing, existe um ponto de uma importância extrema associada a esta temática: a satisfação do cliente. Esta tem sido identificada como uma componente importante de orientação estratégica de uma empresa e indicativo da sua saúde e perspectivas futuras (Fornell, 1992; Fornell, Johnson, Anderson, Jaesung & Bryant, 1996).

A influência, amplamente suspeita, de satisfação do cliente sobre o desempenho financeiro de uma empresa, tem sido sujeita a uma extensa gama de pesquisas académicas nos últimos anos. Verificou-se que as empresas com maior satisfação do cliente também são as mais rentáveis (EW Anderson, Fornell & Lehmann 1994). Além disso, uma variedade de estudos confirmaram que a satisfação do cliente e valor accionista estão positivamente associados (Aksoy, Cooil, Groening, Keiningham & Yalcin, 2008; EW Anderson, et al, 2004; Luo, Omburg e Wieseke, 2010; Matzler, Hinterhuber, Daxer & Huber, 2005), com conclusões a relatar também maiores retornos ajustados ao risco das acções (Fornell, Mithas, Morgeson III & Krishnan, 2006; Tuli & Bharadwaj, 2009).

Acredita-se que a rentabilidade superior da empresa é dirigida por um impacto positivo na satisfação do cliente e na sua fidelização (EW Anderson, et al., 1994). Vários autores são da opinião que a satisfação do cliente aumenta a fidelidade do cliente (EW Anderson & Sullivan, 1993; Bearden & Teel, 1983; Fornell, 1992). Clientes fiéis satisfeitos, por sua vez tornam seguro o rendimento futuro através de repetição de negócios (Rust, Zahorik & Keiningham, 1995), são menos sensíveis ao preço (EW Anderson, 1996; Homburg, Koschate, e Hoyer, 2005), vão ser mais compreensivos em caso de problemas de qualidade de curto prazo (EW Anderson & Sullivan, 1993), publicitam de forma positiva boca-a-boca, e são significativamente mais rentáveis de manter do que atrair novos clientes (Reichheld & Sasser Jr., 1990).

Além disso, a percepção das competências de uma empresa podem ser decisivamente melhoradas, já que permitem comunicar/esclarecer uma quantidade relevante de

informações aos seus clientes, que advêm da relação que se estabelece com um cliente fiel e satisfeito (Xie & Peng, 2009).

Porém alguns estudos sobre o tema do outsourcing sugerem que os clientes preferem e estão mais satisfeitos com empresas que prestam o seu próprio serviço ao cliente Interno, do que aquelas que optam por ir ao exterior buscar/procurar esse serviço. Foi identificado assim um sentimento negativo do cliente para os serviços deslocalizados que derivaram do medo de perda de empregos domésticos, das diferenças culturais, dos problemas de comunicação, das preocupações com a segurança dos dados, bem como problemas de coordenação (Bharadwaj & Roggeveen, 2008; Thelen, et al, 2011).

Contudo, Zoran Perunovic (2012), no estudo realizado, demonstrou que, para alcançar os seus objectivos de outsourcing, os fornecedores usaram diferentes misturas das seguintes capacidades: a angariação, a procura e a renovação. Estas misturas foram criadas através da utilização de diferentes carteiras de competências (equilibrada, unidade dominante e versátil) e capacidades (permanente e temporária) que precisaram de ser implantadas na combinação certa (estratégia de implantação) e adequadas para o estágio da dinâmica da indústria em que os vendedores estão a operar. Desta forma, na pesquisa realizada, chegou-se à conclusão da importância da capacidade de gestão de relacionamentos, entre cliente e empresa, para o sucesso do regime de outsourcing, conforme já tinha sido identificado nas decisões estratégicas.

Existem todavia e conforme indica Franceschini e outros (2004, p.40) custos transaccionais que encarecem o processo de outsourcing de onde se destacam (Tabela 4):

Tabela 4 - Custos do outsourcing

- custos de negociação: associados aos entendimentos entre as partes durante a definição do contrato.
- custos de monitoramento: consiste na fiscalização e controle do serviço;
- custos contratuais circunstanciais: decorrentes das condições gerais durante as etapas preliminares;
- custos de mercado: associados à existência de um número limitado de fornecedores. Quando o mercado oferece um grande número de fornecedores, o contratante na maior parte das vezes escolhe o de menor custo;
- custos relacionados à gerência: é importante notar que as escolhas, neste item, não devem resultar somente de uma análise de custos, mas também precisam considerar o poder e a tática política de gerência da empresa.

Fonte: Franceschini e outros (2004)

Já Besanko (Besanko e tal, 1996), definiu outsourcing como agenciamento e na sua obra encontraram-se vários pontos extremamente pertinentes para a realidade e objecto de estudo desta dissertação, à semelhança de Claussen (Claussen J e tal 2012), quando resume que as expectativas do outsourcing são o de reduzir custos e aumentar receitas. Neste sentido, Besanko, considerou que uma relação de agenciamento existe quando um

indivíduo, denominado de agente, actua em nome de outro, conhecido como principal. Geralmente um principal, possui um activo e emprega um agente para lhe acrescentar valor. Normalmente surge quando o principal não tem conhecimentos ou escala para realizar em toda a cadeia de valor uma performance eficiente.

Para suportar esta relação deverá existir um contrato que deverá especificar os pagamentos considerados, as contingências e acções específicas e os principais pontos a observar. O contrato terá de oferecer dois tipos de condições: o agente terá de aceitar as condições e a remuneração terá de ser suficientemente elevada para compensar a sua melhor alternativa; segundo, o agente terá de cumprir com os termos do contrato.

Outro ponto considerado por Besanko, foram os três factores que contribuem para uma relação eficiente:

- agentes não têm informação escondida;
- Principal sabe o que constitui acções eficientes e os outputs esperados;
- Principal tem informação total sobre as acções e os resultados;

Desta forma os Agentes têm pouco risco, sabendo que senão subverterem as regras serão compensados.

9.3. Modelos de Negócio e a venda B2B

Para Zoltners, em Zoltners A. A. et AL 2004, definiu que o sucesso de qualquer companhia depende da sua capacidade em adquirir e reter clientes. As forças de vendas são particularmente boas em ajudar as empresas a atingir este ponto de diversas formas. De facto, Justino, em Justino L 2007, considerou, que no papel das vendas no marketing Mix, a melhor estratégia de marketing do mundo, sabiamente concebida no silêncio do gabinete, arrisca-se a falhar se não for apoiada "no terreno" por vendedores competentes, motivados e experientes. As vendas protagonizadas pela Força de Vendas, como elemento em contacto mais imediato com o cliente, são, por isso mesmo, o factor de diferenciação em que o cliente vai basear a sua escolha. Uma força de vendas eficaz transmite confiança ao cliente e torna-se um factor de valor acrescentado para o produto.

Mais uma vez, Zoltners (2004) no seu modelo de concepção e definição de uma força de vendas considerou os seguintes pontos:

- 1º Passo: estratégia de mercado – segmentação de clientes, oferta e processo de venda;
- 2º Passo: estratégia de abordagem ao mercado - De forma a que o esforço de desenhar a força de vendas seja um sucesso, as várias componentes do esquema, precisam de estar alinhadas;
- 3º Passo: desenho da força de vendas – estrutura, dimensão e definição de responsabilidades.

Já Cicala, (Cicala et al, 2012), por sua vez, considerou que na opinião de vendedores e compradores, estando ambos de acordo, a confiança é o pilar de uma apresentação de vendas de sucesso. Construir a confiança é sempre um desafio difícil para qualquer vendedor, dado o pouco tempo que têm com os compradores, o que os obriga a perder ainda mais tempo a pesquisar a empresa e os seus clientes, levando a que tenham ainda menos tempo para testar/implementar outras situações que poderiam mais rapidamente construir uma relação de confiança. Por um lado, os vendedores, têm de se diferenciar, demonstrar factos importantes para o cliente e construir confiança, por outro, isso tem que acontecer em pouco tempo num contexto mais complexo.

Ainda para mais, sendo o âmbito desta dissertação uma venda Business-to-Business (B2B) e conforme referido por Poteet (2011), vendedores em organizações de negócios empresariais (B2B), espera-se que desenvolvam relacionamentos fortes e de longo prazo com os seus clientes e consumidores, que facilitem negócios contínuos e lucros sustentáveis para as suas companhias. É assente que a eficácia dos vendedores numa empresa B2B é crítica para o sucesso. Kotler e Keller (2007) sugerem que as tarefas básicas de uma força de vendas são: prospecção, targeting, comunicação, venda, serviço, recolha de informação e alocação. Nos negócios B2B a relação e a confiança são construídos ao longo do tempo para concretizar uma grande venda ou ter vendas continuamente ao longo do tempo.

Nas vendas a retalho os vendedores nem sempre têm tempo ou inclinação para conhecer as necessidades dos clientes. Mas no B2B é essencial manter essa relação (McCue, 2007). De forma geral, um vendedor de B2B tem por função conhecer o cliente, a sua companhia e a indústria e manter uma relação durante um período extenso no tempo. Profissionalismo é um factor chave de empresas de B2B porque, frequentemente, a formação técnica e o conhecimento do negócio podem concretizar ou quebrar acordos (McCue, 2007). De acordo com Woo e Ennew (2005), num estudo empírico de empresas de serviço de Hong Kong, verificou-se que trocas sociais e de cooperação são mais importantes numa relação B2B. Isto reforça o tema das relações pessoais e conhecimento do negócio em vez da companhia e da indústria. A habilidade do vendedor apresentar-se com uma atitude profissional e num sentido de cooperação, são críticos para o sucesso de empresas B2B. Kotler e Keller (2007) enfatizaram a importância de um marketing relacional apontando a relação de longo prazo com o vendedor como previsão da capacidade percebida da empresa servir os clientes de forma excepcional.

Aliás, a estratégica básica de marketing para B2B é desenvolver relações pessoais com clientes. Harrington e Tjan (2008) são da opinião que para manter as empresas no sucesso, elas necessitam de estar junto do cliente o máximo possível.

É imperativo que nos negócios B2B as vendas e o marketing entendam o cliente na intimidade e ganhem o máximo de conhecimento da indústria do cliente possível. Branding é defendido como um meio de compensar a importância do vendedor / relacionamento com clientes (Lynch & de Chernatony, 2007; Morrison, 2001). No

entanto, ainda é o vendedor no campo, com o cliente, que muitas vezes, dividindo detalhes íntimos sobre cada um, que formam a base para a marca/negócio.

Curioso foi Lynch e Chernatony (2007) que sugeriram, numa revisão da literatura do *The Journal of Marketing Management*, que a comunicação da marca num ambiente B2B só pode ser realizado correctamente com uma força de vendas treinada que compreenda e comunica os valores da marca para o cliente. O sucesso de uma empresa B2B pode ser atribuída à qualidade do serviço entregue de forma simpática e entusiástica, ao invés de manipulação de preços (Stewart, 2005). Stewart (2005) sugeriu ainda, num ensaio para revista *Management Services*, que as empresas B2B podem aumentar o negócio até 50% simplesmente tomando o tempo para aprender as necessidades do cliente. A relação desenvolvida pelo vendedor é o veículo utilizado para desenvolver uma compreensão das necessidades dos clientes.

Num estudo qualitativo independente de gestores B2B chegou-se à conclusão que a confiança é o aspecto mais importante, seguido da comunicação, entendimento e compromisso (Newman, lings & lee, 2005). Estes atributos são a base para desenvolver relações de longo prazo e ter vantagem competitiva nos mercados. Os vendedores estão então na linha da frente das empresas de B2B e têm a habilidade de criar/quebrar a reputação de uma empresa. A eficácia de uma organização é frequentemente relacionada com a eficácia da força de vendas (Bauldauf& Cravens, 2002). A qualidade da relação é fortemente influenciada pelo vendedor, por conseguinte, é essencial que o vendedor consiga desenvolver confiança e exibir essa confiança para ser bem sucedido.

Capacitar os vendedores dá às organizações maior probabilidade de garantir o sucesso das suas forças de vendas , conforme indicou Anderson & Huang (2006).

Segundo os autores referenciados no parágrafo anterior, vendedores profissionais são muito mais do que responsáveis pelos pedidos dos clientes. Na verdade, têm um papel fundamental, como gerentes de relações com clientes, que se exigem ser capacitadas para garantir o sucesso da venda, bem como o sucesso da organização. Gestores e em particular chefes de vendas, devem providenciar um meio envolvente que conduza ao sucesso das relações construídas pelos vendedores para o sucesso da organização.

Verificou-se que Johlke e Duhan (2001) testaram três modelos concorrentes de comunicação entre vendedores e gerentes de vendas através da distribuição de um questionário numa conferência de vendas e descobriram que, enquanto a comunicação dentro de uma organização é essencial para o sucesso da força de vendas, a importância da comunicação entre os gerentes de vendas e vendedores foi ainda mais considerada dada a eficácia dos vendedores nas organizações em que a comunicação entre a gestão e a força de vendas é forte. Andersen, Housman e Kumar (2006) indicaram a importância das emoções e de confiança que são expostos não só entre os vendedores e clientes, mas também entre a administração e os vendedores. A comunicação é um pilar da confiança no vendedor na gestão de relacionamentos. Para além destes autores, Johlke e Duhan (2001), num estudo desenvolvido entre vendedores e gerentes de vendas, verificaram que a confiança baseia-se na importância da comunicação em dois sentidos.

Já Georges (2006) observou, num estudo qualitativo de 52 agentes de compra, que o progresso na satisfação do cliente é maior quando a comunicação interna é forte entre a força de vendas e a gestão. Orientados para o cliente, as vendas são reforçadas e assim, o sucesso dos vendedores melhora quando os seus gerentes criam um clima de comunicação e responsabilização positiva dentro da organização (Martin & Bush, 2006).

Para Coe (2004), este indicou que a maioria dos clientes que abandonou os seus fornecedores fê-lo devido ao abandono da força de vendas. Os clientes que se sentem negligenciados tendem a ter relacionamentos pobres com o seu vendedor. Num ensaio, Royal (1995) sugeriu que, dada a importância da retenção dos clientes, muitas empresas implementaram ferramentas para comunicar directamente com os seus clientes, independentemente da relação do vendedor com a empresa. A satisfação do cliente e a retenção de longo prazo é, muitas vezes, afectada pela gestão das reclamações utilizadas pela organização (Homburg & Furst, 2005). A priorização do cliente é um método de gestão de clientes através do ranking da sua rentabilidade e leva à retenção de clientes de alta prioridade com pequeno sacrifício de menores e clientes menos rentáveis (Homburg, Droll, e Totzek, 2008). No entanto, numa pesquisa com gestores para a priorização do cliente, Homburg, Droll e Totzek (2008) determinaram que os relacionamentos fortes devem ser estabelecidos com os clientes para que estas estratégias sejam bem sucedidas, o que requer um conhecimento significativo e não apenas medidas de rentabilidade, sobre o cliente.

Actualmente um dos problemas mais significativos para as empresas e um desafio irritante para os gestores de todo o mundo, prende-se com a rotatividade dos funcionários. De acordo com Russ e McNeilly (1995) os custos de formação podem ser tanto quanto 50% do salário de um novo empregado. Russ e McNeilly (1995) postularam que, além de contratação e custos de formação, a partida de vendedores de qualidade resulta na diminuição das receitas e no relacionamento com os clientes. De acordo com Johnson, Griffith e Griffin (2000) a falta de consistência nos relacionamentos é um factor que contribui para os clientes deixarem os seus fornecedores. Num ensaio, no *Journal of American Academy of Business* Cambridge, Adidam (2006) afirmou: "A retenção de profissionais de vendas está a tornar-se numa das questões mais desafiadoras para os chefes de vendas actuais, especialmente porque o custo-efeito da alta rotatividade para a organização da linha da frente é devastador" (p. 137). Os custos da rotatividade que são geralmente reconhecidos estão relacionados com a contratação e formação. Adidam (2006) acrescentou que muitos custos são difíceis de quantificar, incluindo a interrupção de atendimento ao cliente, motivação diminuída, funcionários sobrecarregados e perda de experiência em lidar com clientes específicos. A relação entre o chefe de vendas (ou qualquer pessoa de supervisão directa) e o vendedor é pois importante para diminuir (ou agravar) a rotatividade e a motivação do vendedor (Longfellow, 1995; Sager, Yi, & Futrell, 1998).

Verificou-se que Harwood (2005) apresentou um estudo de métodos mistos que indica que a negociação frente-a-frente entre vendedores e compradores em ambientes B2B, pode ajudar a obter melhores planos estratégicos para a empresa e resultar no

desenvolvimento de relações que derivam em melhores proveitos financeiros. Embora as habilidades verbais praticadas por vendedores nas negociações frente-a-frente possam produzir resultados positivos no desenvolvimento de relacionamento com o cliente, tem havido um sucesso limitado na previsão do desempenho do vendedor baseado na personalidade ou características pessoais (Anselmi & Zemanek, 1997). Numa pesquisa de um estudo exploratório de vendedores, que trabalham para os distribuidores de linhas gerais, foram indicadas duas importantes características dos vendedores que aumentaram a satisfação dos compradores: boas habilidades interpessoais e persistência com entusiasmo (Anselmi & Zemanek, 1997). Verificou-se que a satisfação do comprador foi melhorada com as mesmas habilidades que ajudam a construir bons relacionamentos. Este estudo foi corroborado por uma pesquisa de focus-group realizado com os responsáveis de compras. Também Liu e Leach (2001) conduziram um estudo com os responsáveis de compras através de um e-mail de pesquisa, onde mais uma vez chegaram à conclusão que as características que levam ao estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com as forças de venda são confiabilidade e conhecimentos técnicos. Conhecimento pode ser tão importante quanto a confiabilidade, pois indica que o vendedor tem o conhecimento para tomar decisões e o poder de trabalhar no melhor interesse do cliente. Já a lealdade do cliente para uma determinada empresa é uma combinação de lealdade à empresa e ao vendedor que gere a conta. Contudo, é importante também não esquecer que um vendedor que tem a lealdade dos clientes é bom para a empresa, mas poderá expor a empresa a resultados financeiros negativos se deixar de colaborar com a empresa (Palmatier, Scheer, e Steenkamp, 2007).

A saída do Vendedor pode ter consequências negativas se não houver qualquer mudança na relação vendedor-cliente, mas o mais negativo é a partida de um vendedor para um concorrente. Isto implica que a gestão deve encontrar formas de alavancar as vantagens para a empresa, da relação de lealdade vendedor-cliente, ao invés de desencorajar a construção de relacionamento (Palmatier, Scheer e Steenkamp, 2007).

Todos os pontos são expostos em Omptayo (2011), num estudo sobre lealdade e promoções nas telecomunicações da Nigéria, onde se verificou que promoções monetárias de vendas podem levar a um impacto negativo sobre a preferência de marca e confiança. Isto porque a promoção monetária pode desviar a atenção para os incentivos financeiros que podem favorecer um comportamento de troca de marca, aumentar a sensibilidade ao preço e tornar o critério de qualidade menos importante (Aaker, 1996; Manaled et al, 2007). Do mesmo ponto de vista, Gedenk e Neslin (1999), argumentaram que a promoção de vendas pode levar a uma diminuição significativa na fidelidade à marca. Do que foi escrito anteriormente verificou-se que a promoção de vendas parece ter tido um duplo impacto no comportamento do consumidor, dependendo do seu nível de compromisso com a empresa. Um consumidor comprometido é menos receptivo a esforços de vendas promocionais. No entanto, o consumidor menos comprometido é altamente influenciado por esforços de vendas promocionais (Mariote e Elina, 2005).

Num estudo recente sobre o efeito das portabilidades (transferência do número de telefone do cliente de uma operadora para outra) nas decisões de troca de operador, Kumaresh e

Sekar 2012 , verificaram a importância de um vendedor de excelência no mercado das telecomunicações. Segundo os autores, o maior desafio para os dias de hoje, é reter os clientes existentes móveis. A capacidade da operadora móvel em manter um cliente tem um impacto directo sobre a sua rentabilidade e eficácia. Perder um cliente irá afectar os operadores móveis em termos de custo. Os resultados do estudo revelaram que as ofertas promocionais e a quantidade de serviços incluídos são o factor mais importante, influenciando a intenção do assinante móvel para mudar de prestador de serviços em relação à qualidade do serviço.

Para Gerpott et al. (2001) estes investigaram as relações estruturais de retenção, satisfação e de fidelidade dos assinantes móveis na Alemanha e descobriram que as portabilidades têm impacto positivo junto dos assinantes. Jeong e Park (2003) analisaram a diferença de intenção dos assinantes na mudança antes e depois da introdução da portabilidades na Coreia. Os autores relataram que a imagem de marca, preço e serviço foram os principais factores que levaram à portabilidade. Yang e Choi (2003) identificaram factores como o nível de marca percebida, a qualidade do serviço, um corte do preço e um serviço de valor acrescentado como estratégias de retenção de operadoras de telecomunicações com portabilidades. Paganí (2004) identificou os determinantes da adopção de serviços multimédia móveis 3G e descobriu que a utilidade percebida, facilidade de uso, preço, velocidade de utilização são os mais importantes determinantes da adopção de serviços multimédia móveis 3G. Shin (2006) investigou o efeito das portabilidades dos números nos EUA e informou que as portabilidades foram uma importante causa de diminuição de custos de comutação.

Assim sendo, no estudo de Kumaresh e Sekar 2012, considerou-se que o vendedor também deve ser treinado para saber comunicar de forma eficaz as promoções para não-clientes de uma maneira amigável e não como se estivesse a empurrar o produto. Todas as empresas devem-se concentrar mais nos aspectos que influenciam o ponto de vista do cliente, a fim de utilizar mais os serviços.

Neste sentido, Buciniene e Skudiene (2009), já haviam considerado que equipas de vendas motivadas e comprometidas poderão tornar-se em sucesso a longo prazo e num factor de vantagem competitiva, mesmo durante períodos de crise com risco de vida para empresa.

Já Jones e Sasser (1995) identificaram assim três atitudes de lealdade do consumidor: intenção de re-compra, o comportamento primário e comportamento de nível secundário. Deste modo, de acordo com estes autores a intenção de re-compra refere-se à intenção futura do consumidor de voltar a comprar o produto ou serviço; comportamento primário significa o comportamento de re-visitar a prática de consumir, enquanto que o comportamento de nível secundário, indica a vontade de um cliente recomendar o produto para outras pessoas, ou seja, aumenta a lealdade do cliente através do relacionamento humano, reforçaram Chen et al. (2007).

Na mesma linha de pensamento, Oliver (1999), afirmou ainda que a lealdade é um compromisso profundo que assenta na realização da recompra ou no apadrinhamento de

um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, causando compras conjuntas repetitivas do mesmo tipo ou da mesma marca.

Curioso foi Chen e Ching, (2007) que sugeriram que a lealdade é composta por duas dimensões: comportamento e atitude. A dimensão comportamento é caracterizada por acções consequenciais resultantes da lealdade, enquanto a dimensão atitude se refere ao comportamento de formação como compromisso ou seja, um desejo de manter um relacionamento valorizado. O mais importante para os autores é a atitude do consumidor para um produto / serviço, dado que inclui a sua preferência e tem como resultado um maior impacto na formação da lealdade. Lealdade, portanto, é o desejado por todos os responsáveis de negócios, que definiram que é mais barato manter um cliente do que ganhar um novo (Zahorik Rust, 1993).

Contudo, existem tendências diferentes na análise do sucesso das vendas. Cardarola (2009), indicou que Dwyer, Hill e Martin (2000), afirmaram que o sucesso das vendas depende da eficácia das interações de um vendedor com o comprador. Vários outros autores concluíram que tal é directamente atribuível ao uso de técnicas de venda específicas aplicadas durante o processo de venda (Peterson, Cannito, e Brown, 1995; Plank e Reid, 1994; Predmore e Bonnice 1994; Spiro e Perreault, 1979). Para além disso, algumas técnicas de venda geraram melhores resultados de vendas do que outras (Dubinsky, 1980; Dubinsky e Rudelius 1980; Hite e Bellizzi 1985). Wright e Lundstrom (2004) foram mais longe afirmando que a percepção do comprador, dos seus valores pessoais e das características do vendedor influenciam os resultados da relação vendedor-comprador.

Curioso é um estudo publicado por Kreinder P e Rajguru G, 2006, que compara as expectativas dos clientes, o que os vendedores pensam que os clientes esperam e o que os chefes de venda recrutam (ver Tabela 5).

Tabela 5 - O que o cliente procura vs o que o fornecedor percebe vs o que contrata

Ranking importância	O que os clientes realmente esperam	O que os fornecedores pensam que os clientes pretendem	Que vendedores os fornecedores recrutam
1	Conhecimento negócio e soluções de especialistas	Profissionalismo	Competências sociais e de comunicação
2	Conhecimento do negócio e da indústria do cliente	Conhecimento do negócio e da indústria do cliente	Competências organizacionais e de tomada de decisão
3	Profissionalismo	Conhecimento negócio e soluções de especialistas	Conhecimento negócio e soluções de especialistas
4	Competências de consultor e criatividade	Competências sociais e de comunicação	Profissionalismo
5	Competências organizacionais e de tomada de decisão	Competências de consultor e criatividade	Conhecimento do negócio e da indústria do cliente
6	Competências sociais e de comunicação	Competências organizacionais e de tomada de decisão	Competências de consultor e criatividade

Fonte: Kreindler P.& Rajguru G. (2006)

Para terminar este tema dos Modelos de Negócio e a venda B2B, é curioso verificar o que Marques J (2009), demonstrou no impacto que as novas tecnologias de informação e comunicação (ICT) têm no mercado móvel. A convergência tecnológica, como uma subsecção da inovação tecnológica, tem a preocupação de realizar as principais tendências de evolução I & CT (information and communication technologies) e, principalmente, as tecnologias específicas das telecomunicações. Estas tendências têm uma influência permanente no conceito de serviço, nas condições de interactividade funcional da empresa e na eficácia da oferta de serviços, por um lado, e no estabelecimento de uma estratégia responsável para eliminar as ameaças do negócio presente "e o aproveitar de todas as oportunidades de negócios e de mercado geradas por essas tendências", por outro lado (Lovelock, 2001).

Sendo uma relação complexa, a percepção da oferta de serviços das empresas dá a oportunidade de conhecer todos os principais elementos que proporcionam uma experiência relevante que cria valor para os clientes (Lovelock & Wright, 1999). O uso de novas tecnologias permite que as empresas possam operar a um nível superior de componentes de inovação e dificulta a reprodução ou imitação de serviços pelos concorrentes (sempre mais difícil do que em bens físicos).

Segundo Kotler (2000) as empresas de serviços estão realmente a sofrer uma grande pressão para implementar estratégias sérias de redução de custos e de incremento de níveis de produtividade, o que implica níveis de gestão com mais e melhores capacidades técnicas, sem redução dos níveis de qualidade e envolvendo uma "industrialização" do ambiente de produção de serviços. Os desafios passam por:

- Reduzir ou tornar obsoleto a necessidade de um serviço isolado (colocação no tónico de uma solução combinada: bens e serviços);
- Re-desenhar o serviço existente ou especificar um serviço mais "eficaz";
- Promover a substituição do trabalho da empresa pelo trabalho/propostas dos clientes;
- Usar a tecnologia para permitir aos clientes da empresa um melhor serviço e aumentar produtividade dos trabalhadores dentro da empresa (Dobni, 2004).

Mais ainda, a interacção entre clientes e a empresa desempenha um papel muito importante na satisfação das suas preferências, na resolução de problemas complexos e melhora o "foco" das empresas e reduz, também, o "time-to-market"(Syson & Perks, 2004, p . 257). A implementação de novas tecnologias confirmou a importância de uma rede de comunicação (interatividade), plano racional (criação de objectivos não financeiros, através da metodologia de estudo-caso ou plano de negócios) e disciplina de resolução de problemas (com a adopção de procedimentos formais) (Song & Montoia-Weiss, 2001, p. 66).

Os comportamentos das empresas, em termos de estratégia, são caracterizados pelos efeitos positivos, como consequência do uso de novas tecnologias numa reconhecida e generalizada diferenciação de serviços. Para além disso, a actividade de telecomunicações móveis é muito próxima não só a uma estratégia de banalização do mercado de serviços, mas também a uma rigorosa segmentação de mercado. Todos os elementos e informações fornecidas pelas empresas analisadas, no estudo de Eiglier & Langeard (2002, p. 155) e Dobni (2004, p. 312), permitiram concluir e este ponto é exhaustivamente mencionado, que as condições de produtividade aumentam quando novas tecnologias são implementadas. Este estudo confirma a necessidade de intensificar a pesquisa, o desenvolvimento e o uso de uma nova política tecnológica, como um apoio estratégico para operar com mais eficácia, melhorar o nível de qualidade nos mercados globalmente competitivos e como forma de garantir a sustentabilidade e condições de liderança.

É bem sabido que o nível de integração dos serviços depende cada vez mais das tecnologias modernas - banda larga e integração dos níveis de serviço de fibra óptica. De facto, verifica-se que:

- As novas tecnologias têm um impacto positivo nas operações internas da empresa;
- As novas tecnologias contribuem, dentro das empresas, para melhorar os seus próprios serviços (diversificação) e as respectivas condições de disponibilização;
- As novas tecnologias, quando associadas à estratégia de mercado com base na banalização de (novos) serviços abrem as condições para obter maiores resultados

económicos e de mercado, do que aqueles que se baseiam num rigoroso mercado segmentado (diferenciação).

Na tese de J Marques (2009) há a confirmação da implementação da gama completa do móvel e a sua implicação na captação de novos clientes, nos últimos doze meses, conforme Tabela 6:

Tabela 6 - Variação de clientes nas diversas operadoras

Clientes	TMN	Vodafone	Optimus
Aumento	+83,8%	-0,19%	+21,72%
Novos clientes	+511,000		+221,000

Fonte: Marques (2009)

A TMN no fornecimento de serviços de banda larga móvel, perdeu perto de 20.000 clientes por mês (entre 2005 e 2006), até decidir implementar uma estratégia de mercado com base na banalização de serviços (massificação) entre 2006 e 2007. O impacto desta mudança de trajectória resultou na recuperação de clientes ao mesmo ritmo de perda verificada no período de 2005 e 2006.

No que diz respeito à integração de serviços móveis (por exemplo, via 3G), este é um processo que resultou directamente da aplicação de tecnologias de banda larga e da tecnologia 3G, por essa razão, os autores indicaram que estavam convencidos de que o valor dos serviços integrados móveis prestados aos clientes teriam no mesmo período, um crescimento idêntico na mesma direcção. Por estas razões, foi assegurada a contabilização fiável de proveitos económicos e financeiros. “Os números correspondentes são públicos sabendo que as companhias não divulgam os números oficiais, jornal económico - Jornal de Negócios - edição de 23 novembro de 2007, pag 16, com base em informações divulgadas pelo sector de regulamentação autoridade: ANACOM ”.

A partir desse momento e fora da actividade de comunicações móveis mas como seu complemento, o Plano de Desenvolvimento Estratégico da PT estabeleceu como prioridade absoluta a implementação no terreno das redes de nova geração (RNG) - fibra óptica, em especial, - que são capazes de operar serviços com níveis mais elevados de integração, uma oferta com um serviço mais elevado de qualidade e um pacote de serviços de comunicação com mais diversidade e complementariedade. Desta forma, as novas tecnologias seriam um forte contributo para melhorar os serviços da própria empresa (diversificação) e as condições efectivas de como são oferecidos aos clientes. Para além disso, as novas tecnologias em associação com uma banalização de serviços, como estratégia de mercado, iriam permitir às empresas a obtenção de melhores resultados económicos e de mercado, do que uma estratégia de mercado baseada numa segmentação de mercado (diferenciação).

Sabe-se agora também que, no sector de serviço fixo de comunicações, a estratégia de investimento está orientada para proporcionar uma melhoria muito significativa na qualidade das redes de transmissão quando as novas tecnologias suportadas por fibra óptica forem implementadas.

Mais ainda, segundo o autor (Marques 2009), a estratégia de mercado, seria sempre orientada por critérios de banalização de serviços, a fim de permitir alcançar uma massificação de fibra óptica e na sua utilização e, através deste processo, resolver o principal objectivo de colocar RNG para um milhão de famílias até o final de 2009, através de um esforço de investimento de 65 milhões de euros e um investimento global de 715 € milhões (press release de imprensa da empresa indicado pelo autor).

A tese de Marques (2009) tem estas conclusões com base na actividade das comunicações móveis mas também na extensão às actividades das comunicações fixas, que permite às operadoras ter melhores procedimentos internos na gestão de redes, à oferta de serviços e na melhoria da prestação de serviços mais completos, mais eficazes, de pacotes de serviços multimédia. Tudo isto numa estratégia de mercado que permite que as empresas consigam operar e consolidar uma banalização do serviço aos clientes. Ou seja, a oferta de um nível de serviço com qualidade, por um determinado preço, permite a banalização da oferta e uma consequente fidelização do cliente.

9.4. Estratégia competitiva da força de vendas

Para Justino (2007), este definiu força de vendas como o conjunto de pessoas que têm como missão principal vender ou fazer vender os produtos da empresa por meio de contactos directos com os potenciais clientes, distribuidores ou prescritores.

No ambiente competitivo de hoje, o capital humano tem cada vez mais importância dia para dia devido à concorrência e à performance das empresas. Este aumento de importância resultou num aumento do investimento em formação por parte das empresas para melhorar as habilidades dos empregados e competências (Lev, 2001).

Já Khan (2012), considerou que a maioria dos empregados vem para as organizações com um grau académico, mas sem conhecimentos e competências sobre o trabalho. Eles são muito novos no local de trabalho e não têm familiaridade com as funções. Devido a esta situação, estes trabalhadores precisam de mais formação para enfrentar o seu local de trabalho de uma maneira mais fácil resultando num melhor desempenho, e para este propósito a formação é planeada para lhes dar um conhecimento específico e competências sobre as suas funções (Fitzgerald, 1992). No entanto, e embora a formação proporcione muitas vantagens (como o retorno da competitividade, inovações, a oportunidade de aprender sobre novas tecnologias), não existe uma fórmula mágica para dotar os colaboradores de competências sobre as suas funções. Para obter os benefícios de melhorar e desenvolver as competências dos funcionários, e consequentemente aumentar a performance global da empresa através desta ferramenta que é a formação, é necessário um enorme investimento de dinheiro no capital humano (Salas & Cannon-Bowers, 2001).

Funcionários altamente qualificados exigem altos salários e outros incentivos, que podem ser um fardo extra sobre a economia da organização. A maioria dos empregados deixou a organização devido à falta de motivação, promoção, ou devido à falta de competências para desempenhar as suas funções. Para além destes motivos a maior parte tem um fraco background. Para desenvolver o estado dos funcionários e da organização, os gerentes

facultam formação e acções de desenvolvimento para os funcionários. No entanto, estas medidas colocam questões de retorno sobre os investimentos efectuados, aos gerentes seniores, que necessitam de os justificar à alta gestão (Khan 2012).

A formação on-job é usual ser usada para educar os funcionários da organização a todos os níveis. O objectivo desta formação é conseguir consciencializar os funcionários com novas práticas ou promover competências dos trabalhadores numa função específica. Este tipo de treinamento geralmente é feito sob padrões estabelecidos (Vaught, Hoy e Buchana, 1985). Os métodos comuns de formação on-job incluem rotação de funções e atribuição de tarefas. Ambos os métodos são aplicados para os empregados, a fim de aprender as habilidades técnicas e de gestão. Também as habilidades necessárias para resolução de problemas e questões interpessoais são na sua maioria obtidos de forma eficaz e eficiente, pelos funcionários, através de formação on-job (VanWart, Cayer e Cork, 1993).

Em resumo, a formação é planeada para desenvolver e promover as habilidades e conhecimentos do trabalho actual dos empregados (Fitzgerald, 1992). Se de um lado, o investimento em formação cria uma concorrência para a organização, por outro e como já foi referido, também pode oferecer inovações, a oportunidade de obter uma melhor qualificação dos funcionários e melhorar o desempenho das empresas (Salas & Cannon-Bowers, 2001).

A formação é então uma ferramenta crucial e uma necessidade para os trabalhadores de baixa qualificação para o seu crescimento profissional, que está directamente relacionada com a sua remuneração financeira (Holzer & Martinson, 2005). Uma pesquisa que é mais recente também suporta este conceito (Macguire, Freely, Clymer, & Conway, 2009). Já Lynch, em 1992, referia o mesmo, quando na sua pesquisa concluiu que existe uma ligação estreita entre formação e crescimento de salários.

À medida que a formação é dada aos empregados para melhoria de competências específicas da função, espera-se um aumento do desempenho ao nível organizacional. Isto significa que as competências aprendidas são frutuosas para o trabalho. Por outras palavras, se a formação aumenta as capacidades relacionadas com o trabalho, deve aumentar o desempenho individual no trabalho (Salas, Cannon-Bowers, Rhodenizer e C. Bowers, 1999).

A maioria das organizações sabe que o investimento em formação pode melhorar a produtividade e diminuir a rotatividade dos empregados (Huselid, 1995; Salas & Cannon-Bowers, 2000).

Registou-se que Cascio (2000) chegou a conclusões semelhantes pois verificou que o aumento da rotatividade dos funcionários diminuía a produtividade dos outros que ficavam e que desempenhavam um papel de mentores (formadores) para os novos colaboradores.

Para Kim (2002), este concluiu que a satisfação no trabalho é aumentada pela comunicação eficiente entre mentor/supervisor e colaborador. O estudo de Baldwin,

Magjuka e Loher, já em 1991, apontava para as mesmas deduções ao inferir que quando os formandos estavam envolvidos em actividades de aprendizagem e de formação era obrigatório que estas se desenrolassem com os seniores.

Se é verdade que os interesses dos formandos, atitudes, comportamentos e expectativas influenciam a eficácia da formação (Noe, 1986), também é verdade que os funcionários/formandos são mais felizes participando nessa formação quando perceberam que ela está relacionada com o seu trabalho (Baumgartel e Jeanpierre, 1972). A maioria dos trabalhadores que deixou a organização fê-lo devido a posições/acções relacionadas com o trabalho. Entre eles, a satisfação no trabalho é o mais importante e merece ser levado em conta. Neste sentido, havendo a devida formação on-job e uma cultura de aprendizagem, tal irá aumentar a satisfação do trabalho dos funcionários e diminuir a taxa de rotatividade. Para além disso, através de formação adequada, uma organização pode diminuir a diferença entre os trabalhadores menos escolarizados e os de maior escolaridade, o que também será útil para diminuir a taxa de rotatividade.

Reforçando a linha seguida por outros autores Huselid (1995), Martocchio & Baldwin (1997) e Salas & Cannon-Bowers (2000) consideram que as organizações sabem que o investimento em formação pode aumentar a produtividade, diminuir a taxa de rotatividade (como já foi anteriormente dito) e assim aumentar e melhorar o desempenho da empresa.

Já Khan (2012) num estudo efectuado considerou que é altamente recomendado que as organizações, especificamente no sector de telecomunicações, em geral, deveriam manter a sua cultura de formação para tornar a sua organização mais produtiva e competitiva no mercado. Também é fortemente recomendado que as acções de formação sejam feitas de forma adequada, com o mínimo gasto possível e com o máximo de outputs. É, também, fortemente aconselhado que todas as organizações providenciem formação para cada nível dos funcionários. O autor recomendou ainda que a formação deveria ser dada aos funcionários de tal forma que estes a considerassem saudável para o seu desenvolvimento de competências, avanço de posição e de produtividade da organização. Por fim, associado a este ponto, o material de formação deveria ser limitado ao seu trabalho e organização, evitando componentes extras e custos adicionais.

Veja-se Bauldauf e Cravens (2002) que realizaram um estudo empírico usando dados recolhidos de uma amostra de gestores de vendas na Áustria e constataram que a formação dos vendedores era um factor importante no sucesso das organizações de vendas. Embora a amostra sendo pequena e com uma taxa de resposta baixa, podendo indicar uma pequena falta de generalização dos resultados, o custo de contratação e formação são, sem dúvida, grandes despesas para qualquer organização que utiliza vendedores de campo.

Dada então a sua natureza multidimensional, a relação de empregado com a organização deve ser vista como uma construção de duas componentes: o compromisso organizacional e o contrato psicológico (Restuborg et al, 2006.)

Já Porter e al (1974) descreveu compromisso como função de crenças sobre a organização. Os autores definiram o compromisso com a organização como a força

relativa dos colaboradores na identificação com a empresa. De acordo com a sua definição, comprometimento organizacional tem três componentes: uma forte crença na aceitação dos objectivos da organização e valores, uma vontade de exercer um esforço considerável em nome da organização e uma forte intenção ou desejo de permanecer com a organização. De acordo com Greenberg e Baron (2000), compromisso organizacional é, assim, o grau em que um indivíduo se identifica e está envolvido com a sua organização e não está disposto a deixá-la. Isto implica que o compromisso organizacional pode servir como uma fonte particularmente poderosa levando à retenção de funcionários e ao seu cumprimento da missão organizacional (Ramaswami, 1993).

Os pesquisadores descreveram o contrato psicológico como crenças de um indivíduo em relação aos termos e condições do acordo de troca recíproca entre empregado e a organização empregadora (Rousseau, 1989). A questão-chave do contrato psicológico é uma expectativa do empregado em que a organização irá cumprir as suas promessas. A violação do contrato psicológico leva a um efeito negativo sobre as atitudes e comportamentos dos funcionários, tais como satisfação no trabalho (Turnley & Fieldman, 1998), compromisso organizacional (Guzzo et al., 1994) e confiança na organização (Deery et al., 2006; Robinson, 1996). O contrato psicológico desenvolve-se a partir de sentimentos de obrigação mútua para apoiar os interesses uns dos outros no trabalho, promovendo a confiança mútua, compromisso e lealdade para as partes envolvidas (Rousseau & Tijorwala, 1999). Assim, o contrato psicológico torna-se crucial para manter e reforçar a motivação dos funcionários e reforçar a sua relação com a organização.

São múltiplos os factores apresentados por vários estudos que determinam a motivação das pessoas das vendas: crescimento e capacidade pessoal (Hackman & Oldham, 1976; Cron, Dubinsky e Michaels, 1988; Cron, Dubinsky, e Michaels, 1988), o reconhecimento do esforço e os resultados (Ingram & Bellenger, 1983 Koch, 1990, Jensen, McMullen & Stark, 2008), compensação financeira e incentivos (Churchill, Ford & Walker, 1979; Livingstone, Roberts & Chonko, 1995; Ford, Churchill & Walker, 1985; Money & Graham, 1999), liderança e feedback do supervisor (Jaworski & Kohli, 1991; Ramaswami, Srinivasan, e Gorton, 1997; Buciniene & Skudiene 2008; Drake, AR, Wong, J. & Salter, SB, 2007), a autonomia do empregado e da equipa de trabalho (Salas et al, 1992; Katzenbach, 1998). Todos estes têm forte influência sobre a motivação dos vendedores (Walker, 1986) e levam à sua forte relação com a organização (Doyle & Shapiro, 1980).

Em termos de crescimento pessoal e das suas capacidades, a ausência da percepção do vendedor, do conflito pessoal, influencia a sua motivação. É necessário que um vendedor tenha a certeza de que gosta do seu trabalho, que entende o processo de vendas, que tem a informação e as habilidades pessoais necessárias para realizar o seu trabalho adequadamente e manter a sua motivação intrínseca (Hackman & Oldham, 1976). O acumular sistemático de experiências de vendas, a análise de erros e fracassos ajudam então a alcançar bons resultados em curto espaço de tempo (Doyle & Shapiro, 1980). Também a formação e aprendizagem constante são factores críticos que aumentam a motivação dos vendedores e qualidade de trabalho (Modrick, 1986), como já foi referido.

O conhecimento que se traduz em informações vai ajudar a alcançar bons resultados e aumentar a motivação dos vendedores. Ayas (1996) argumentou que os vendedores têm de melhorar constantemente o seu conhecimento profissional, o comportamento, a tomada de decisões e habilidades de gestão de tempo, de forma a atingir níveis superiores de motivação e desempenho. Archer (1998) afirmou que as habilidades de aprendizagem e de procedimentos são os factores motivacionais mais poderosos dos vendedores. Para reforçar todos estes dados, em 2008 Savaneviciene, Stukaite & Silingiene, concluíram que o crescimento pessoal permanente, a disseminação do conhecimento adquirido para os membros da equipa e o desenvolvimento de competências, auxilia na obtenção de uma boa performance nos resultados e a manter a motivação por um longo tempo.

Relativamente ao reconhecimento do esforço e resultados, Walker (1986) afirmou que os vendedores são motivados pelos resultados alcançados. Esta conclusão foi também apoiada por "Hay Group Europe" (Jensen, McMullen & Stark, 2008) que através de uma pesquisa chegou às mesmas conclusões. Para além disso, os vendedores são ainda motivados pela avaliação e reconhecimento dos seus resultados. Tal como refere Lussier, em 1997, ser apreciado através do reconhecimento enquanto empregado desenvolve um auto conceito positivo e atende às suas necessidades de estima, auto-realização, de crescimento e realização. Portanto, os empregadores devem perceber que o reconhecimento pelo trabalho realizado pode ter efeitos positivos motivacionais (Levesque, 1987) e que todos os empregados devem ser reconhecidos pelo trabalho que fazem. Este ponto é igualmente reforçado por Koch, 1990. Para além disso, fortalece a reputação de uma empresa por se preocupar com o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores (Dawson & Dawson, 1990).

Em termos de compensações financeiras e incentivos, um inquérito do Hay Group Europa (Jensen, McMullen & Stark, 2008) indicou que quase três quartos de todos os funcionários estão a pensar em sair da organização em dois anos e a maioria desses funcionários são vendedores. Os principais factores que influenciam esta decisão é a pouca motivação no trabalho, as pobres possibilidades de carreira e, claro, a baixa remuneração financeira. Estudos mostraram que o factor remuneração é o mais elevado do que qualquer outro factor como recompensa de desempenho, incluindo oportunidades de promoção, benefícios e prémios de reconhecimento (Chonko, Tanner e Weeks, 1992; Churchill, Ford e Walker, 1979; Cron, Dubinsky & Michaels, 1988; Ford, Churchill & Walker, 1985; Ingram & Bellenger, 1983; Money & Graham, 1999). No entanto, isso não significa que os vendedores tenham expectativas de receber o maior prémio, estes esperam um nível razoável de recompensa em relação ao seu desempenho (Denton, 1991; Livingstone, Roberts, & Chonko, 1995). Outro factor a não esquecer é que se cada vendedor receber o mesmo prémio, independentemente do desempenho, não só levantaria questões de desigualdade e sofrimento, como também provavelmente minaria a motivação dos vendedores em aumentar o seu esforço e nível de desempenho (Denton, 1991), para além disso diminuiria ainda o empenho em manter uma relação forte com a organização. É importante realçar que as decisões salariais justas não só fortalecem o relacionamento de vendedores de longo prazo e o apego à sua organização, mas também incentivam a

reciprocidade com os comportamentos funcionais, incluindo menos oportunismo (Ramaswami, Srinivasan e Gorton, 1997).

Outro ponto crucial para que exista sucesso nas vendas e para que não exista saída precoce do capital humano, está ligado ao apoio dado pelo líder do grupo e feedback do supervisor. O apoio da liderança é definido como o grau de apoio e consideração que a pessoa percebe a partir dos seus supervisores imediatos. Pesquisas sobre motivação mostraram que o apoio psicológico da gestão desempenhou um papel fundamental no compromisso e relacionamento dos funcionários com a organização (Ramaswami, 1993). A relação positiva entre vendedores e gerentes aumenta a motivação dos funcionários. O supervisor imediato tem o papel fundamental de criar condições facilitadoras que gerem atitudes positivas para com a organização e vontade de ficar. Jaworski e Kohli (1991) enfatizaram o feedback de liderança como um factor chave que influencia a motivação dos vendedores e comprometimento com a organização. Ramaswami (1993) afirmou que a capacidade de suporte/apoio do gerente para criar clima de trabalho, confiança, simpatia e respeito reforça o empenhamento do pessoal das vendas com a organização. Boyle (1997) determinou ainda satisfação no emprego dos vendedores como um dos principais componentes do seu compromisso para a organização, que depende da quantidade de apoio que recebe do supervisor e vê este como a fonte de melhoria financeira e ambiental no trabalho.

Para Jaworski e Kohli (1991) estes concluíram também que os vendedores querem receber feedback dos seus supervisores. No feedback sobre o comportamento, métodos de trabalho, técnicas e estratégias de vendas, o que se verificou que estava mais fortemente associado com a motivação dos vendedores, era o feedback sobre resultados. Contudo, o estudo não conseguiu demonstrar o impacto de feedback negativo, por parte da liderança, na motivação dos vendedores.

As conclusões do estudo de Buciuniene e Skudiene (2008) revelaram que o estilo de liderança transformacional tem associação positiva com as dimensões de comprometimento e satisfação dos funcionários e que liderança transformacional e transaccional são importantes em relação ao compromisso dos funcionários da organização. Tais achados exemplificaram claramente o importante papel do relacionamento supervisor-empregado, na motivação do empregado e na sua relação com o reforço da organização.

Contudo no que diz respeito ao trabalho de equipa, como a actividade dos vendedores é bastante individual, não há nenhuma evidência se o impacto do trabalho de equipa é importante para manter a relação dos vendedores com a organização. No entanto, a globalização dos mercados, disponibilidade de informação em termos de velocidade, volume e aumento da competitividade mudaram o modo como as organizações funcionam e respondem (Katzenbach, 1998) e como as equipas podem prestar um esforço melhor dirigido e colaborativo para responder às preocupações de tarefas complexas, assim as organizações ao redor do mundo dependem cada vez mais destas estruturas, ou seja das equipas (Montoya-Weiss et al, 2001; Salas et al, 1992, Zvireliene et al, 2009). Dress &

Miller (1993) e Modrick, já em 1986, chegaram à conclusão de que as equipes podem levar ao aumento da produção, da moral, criatividade e inovação.

Portanto, equipas eficazes podem levar a um melhor desempenho, maior responsabilidade, iniciativa e comprometimento com a organização.

Neste sentido, o estudo de Buciuniene & Skudiene 2009, forneceu apoio e estendendo-se na pesquisa já efectuada por Jaworski & Kohli (1991), na influência do feedback positivo, por parte da supervisão, no desempenho dos vendedores, na sua satisfação e no seu contrato psicológico/compromisso com a organização. O estudo obteve dados significativos que demonstraram que quanto maior a frequência, os vendedores, receberem feedback positivo sobre o seu comportamento, mais forte será o seu contrato psicológico com a organização. Os resultados reforçaram os achados empíricos anteriores que também relataram uma grande importância do papel do supervisor e do seu estilo de liderança, na relação do empregado com a organização (Ramaswamiet all, 1997; Buciuniene & Skudiene, 2008; Kazlauskaite et al, 2009.).

Abordando agora um tema diferente mas pertinente para que a força de vendas seja competitiva, Koskela, em 2002, abordou de uma forma muito interessante o modo de organizar a estrutura comercial. No estudo de satisfação do cliente e fidelização, através do serviço pós-venda nas telecomunicações, considerou que na gestão de contas, a abordagem que deveria ser utilizada, junto do cliente, seria a concentração na quota do cliente ao invés da quota de mercado. Eficácia e eficiência seriam a chave para a rentabilidade na gestão de uma relação com o cliente. O autor considerou que a empresa precisa ter relações com seus clientes e barreiras que consigam bloquear a sua concorrência. Muitas empresas interpretam serviço ao cliente como uma função reactiva, o que limita o uso de serviços como uma vantagem competitiva (Peppers e Rogers, 1993, Peck, 1997).

Em Peck (1997), este descreveu então o gestor de contas como: Um sistema de marketing e vendas pró-activa, completa e pessoal com uma gestão mutuamente benéfica nos relacionamentos com clientes individuais. Account managers devem gerir relacionamentos com clientes de uma forma economicamente prudente para originar relacionamentos sustentáveis de longo prazo e lucrativos. A ideia de gestor de conta é satisfazer as necessidades reais dos clientes. Esta ideia é reforçada por Peck, em 1997, quando descreveu que o valor para o cliente é construído sobre uma compreensão profunda das suas necessidades, permitindo à entrega personalizada de produtos e serviços de alto valor e, conseqüentemente, construir uma relação de lealdade. Os deveres do gestor de Conta (Wayland e Cole, 1997) incluem agir como um único ponto de contacto, desenvolvendo relacionamentos com os clientes, entendendo o processo de decisão do cliente, identificando oportunidades de negócios, proporcionando inteligência competitiva, negociação de vendas e orquestrar serviços ao cliente.

Através da melhoria dos atributos do produto e serviço, a satisfação do cliente deve melhorar. Melhorando a satisfação do cliente espera-se obter maior lealdade da sua parte, o que por sua vez leva a uma maior rentabilidade. Tudo isto não é muitas vezes evidente,

dado que os elos da cadeia de lucro-satisfação são assimétricos e não-linear (Anderson e Mittal, 2000).

Relativamente aos serviço pós-venda, Parasuraman (1998) argumentou que o serviço ao cliente está a tornar cada vez mais relevante a possibilidade do foco do fornecedor adaptar-se a cada cliente para atendê-lo de forma eficaz. A importância relativa de serviço ao cliente pode variar dependendo do tipo de relação comprador-vendedor e da natureza dos produtos. Bolton et al. (1993), no seu estudo, propuseram que a percepção dos serviços de telecomunicações são tecnologicamente orientados e à mudança estrutural seguirá a mudança tecnológica. Nas telecomunicações isso tornou-se viável com tecnologias de comutação novas, que surgiram depois da privatização e da desregulamentação dos mercados. Prevêem-se que continuem no futuro as mudanças estruturais e tecnológicas, no âmbito dos serviços de telecomunicações. Como exemplo, Telecomunicações Eireann optaram por uma abordagem comercial, a fim de conseguirem atender e satisfazer as necessidades de seus clientes (Bolton et al., 1993).

9.5. Algumas considerações do mercado telecomunicações

Em Wavelet T., Trejo J., Griffa E. & Vallejo J. 2012, num estudo sobre as transformações no mercado das Telecom, consideraram que os operadores de telecomunicações estão a transformar as suas actuais redes, operações e negócios para dominar os seus concorrentes e prosperar na corrida de TIC – Tecnologias Informação e Comunicação. Simplificação, harmonização e foco no cliente são os principais novos elementos de transformação, mas o caminho para essa transformação precisa mudar de acordo com os objectivos de negócios específicos de cada operador.

Como as fronteiras entre a tecnologia das comunicações e tecnologia de informações quase desapareceram, os jogadores novos e existentes entraram no mercado de telecomunicações com uma ampla gama de serviços inovadores com base em conectividade de banda larga. O sucesso destes serviços tem gerado um crescimento explosivo no tráfego de dados no fixo e no móvel. Em paralelo, as expectativas dos consumidores acerca da velocidade, conectividade, capacidade de armazenamento, conveniência e disponibilidade mudaram radicalmente, criando uma procura para um limite muito maior de qualidade de serviço. Isso colocou pressão adicional sobre os operadores em termos de novas infra-estruturas, sistemas, de pessoal e capacidades necessárias para satisfazer as exigências dos consumidores. E isso muitas vezes traduziu-se numa diminuição dos resultados financeiros como resultado do aumento do CAPEX (sigla da expressão inglesa capital expenditure, em português, despesas de capital ou investimento em bens de capital e que designa o montante de dinheiro despendido na aquisição, ou introdução de melhorias, de bens de capital de uma determinada empresa). Além disso, quando os mercados estão a atingir a maturidade e o crescimento na penetração de telefones móvel está a chegar ao fim, coloca-se a questão: de onde vêm novas receitas? Muitos operadores começaram a expandir os seus negócios e planejar para o crescimento em indústrias vizinhas, como medias digitais, TV paga, saúde e transporte.

Isto pode ser realizado de uma maneira mais eficiente uma vez que a transformação já arrancou.

Esta evolução está a obrigar os operadores a repensar as suas estratégias e reconhecer a experiência do cliente como um dos principais impulsionadores do sucesso do negócio. Esta ideia tem profundas implicações para os operadores, que agora precisam reconsiderar e redesenhar a sua estratégia, redes, operações, portfólio de produtos, sistemas de TI e do curso de infra-estrutura de rede. Os operadores têm de aceitar a mudança, a fim de dominar a competição. O operador incumbente é normalmente mais interessado em melhorar a eficiência operacional e capacidade, e na dinamização do negócio para melhorar a sua quota de mercado. Um operador nesta fase é geralmente reconhecido como um líder de mercado em termos de clientes, receita e cobertura.

10. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

Os objectivos definidos para o estudo caso envolvem uma investigação sobre qual o melhor modelo comercial que a Fujitsu deveria adoptar para ter sucesso na relação de agente que passará a ter com a PT Negócios. Neste sentido, a investigação foi desenvolvida para responder aos objectivos de identificar qual deveria ser a melhor estratégia empresarial, quais os modelos de outsourcing que deveria aplicar, qual o melhor modelo de negócio e de vendas, tendo em conta que se trata de uma venda dirigida a clientes empresariais e, por fim, qual a estratégia que traria maior competitividade à força de vendas. Complementado sempre com os pontos fortes e fracos da organização que está a ser objecto de estudo.

O universo em estudo são todos os agentes empresariais que possuem um vínculo directo com a PT Negócios que têm a actividade de vendas do segmento empresarial. Segundo a PT Negócios enquadram-se como agentes directos 62 agentes, sendo que apenas 58 respeitam a regra de possuírem uma actividade activa de vendas dirigido para o segmento empresarial. Dada a reduzida dimensão do universo o objecto de estudo será direccionado para a totalidade dos elementos que o constituem.

A metodologia adoptada neste estudo, teve por base a recolha de dados primários, através de diferentes métodos, conforme gráfico 30:

Gráfico 30 - Metodologia de investigação

Método recolha de dados primários	Objectivos
Constituição de painel de especialistas	Identificar e validar os pontos principais a serem considerados
Questionário e entrevista à estrutura comercial da Fujitsu (actual e que já não colabora com a Fujitsu)	Analisar e identificar os pontos que consideravam como críticos para ter sucesso nesta área de negócio. Para além disso, quais os pontos fortes e fracos da organização
Questionário à força de vendas (actual e que já não colabora com a Fujitsu) - via facebook	Realização de questionários sobre o que o tinha atraído para ir colaborar com a Fujitsu, o que mais gostava na metodologia da Fujitsu e quais os pontos que poderia melhorar
Estudo exploratório Inquérito realizado aos agentes empresariais que colaboram com a PT Negócios	Aprofundar o conhecimento e confirmar conclusões retiradas dos estudos anteriores

Fonte: Autor

O Painel de especialistas foi constituído por elementos pertencentes à PT Negócios. O objectivo na composição de elementos com este perfil esteve directamente relacionado com o facto de estes serem donos efectivos do negócio. Ou seja, são estes que determinam e criam as regras, bem como as normas que os agentes empresariais devem concretizar na sua actividade junto dos clientes empresariais.

Assim sendo, fazia todo o sentido, na minha opinião, validar as áreas de estudo e a abordagem que a revisão bibliográfica proporcionou, através da análise deste grupo de especialistas. A intervenção destes traduziu-se no acrescimento de pequenas variáveis de análise, próprias da especificidade do negócio e no aperfeiçoamento das questões a colocar do ponto de vista da relevância dos resultados.

O resultado final da revisão do painel de especialistas serviu de base para a elaboração do estudo quantitativo desenvolvido, bem como os outros pontos analisados.

O Painel de especialistas foi constituído pelo responsável comercial deste canal, o responsável dos agentes e o gestor directamente responsável pela Fujitsu dentro da PT Negócios.

Para além do painel de especialistas, procedeu-se à realização de entrevistas à estrutura comercial da Fujitsu, nomeadamente aos Chefes de Equipa que colaboram ou que colaboraram na empresa. O objectivo foi analisar e identificar os pontos que consideravam críticos para ao sucesso da operação, os pontos fortes da metodologia da Fujitsu e os pontos mais fracos da organização.

Em toda a estrutura comercial da organização, os Chefes de Equipa (CE), eram os elementos da estrutura que tinham mais acesso aos comerciais em termos pessoais e profissionais. A sua intervenção, apesar de ser exclusivamente operacional, tinha contacto com a concorrência quer em termos comerciais, quer enquanto recursos humanos. Dada a importância do factor humano na actividade comercial procedeu-se à análise de opinião dos CEs, nos pontos considerados anteriormente (pontos críticos, pontos fortes e pontos a melhorar), para orientar a actuação da Fujitsu no mercado das telecomunicações.

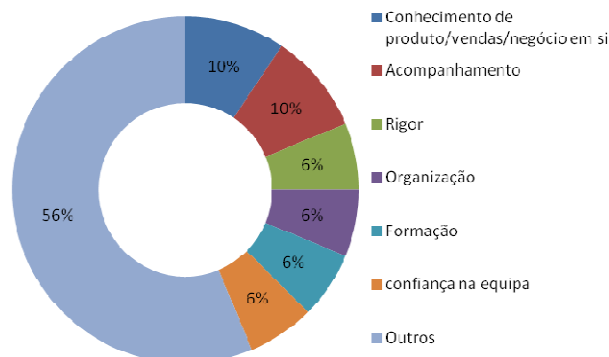
Esta actividade funciona desde 2006 e, até à data, colaboraram 8 chefes de equipa, tendo todos respondido as questões com excepção de um, por motivos profissionais.

As respostas e análise das entrevistas efectuadas não tiveram qualquer tratamento estatístico ou análise de relevância estatística dado que o objectivo era ficar em posse de mais informações,

mais orientadas para a componente operacional e a realidade Fujitsu. As questões estavam pré-definidas de forma a forçar uma resposta objectiva e direccionado para o tema da dissertação, dado que, enquanto Chefes de equipa, todos, no exercício das suas funções foram forçados a identificar e maximizar os pontos referidos, no gráfico: Pontos críticos de uma operação – CE.

Neste sentido, as conclusões das entrevistas realizadas e dos questionários foram os seguintes pontos, ver Gráfico 31:

Gráfico 31 - Pontos críticos de uma operação - CE

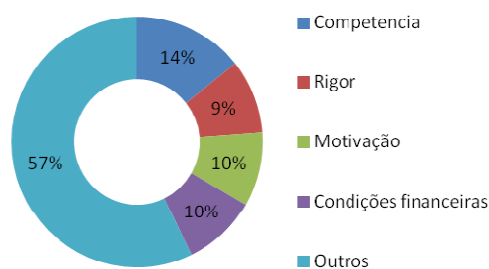


Fonte: Autor

Na análise dos pontos críticos de uma operação comercial, os chefes de equipa, apresentaram estes pontos como sendo fundamentais para ter uma operação de sucesso. O conhecimento do produto/venda/negócio em si, com 10% das escolhas, foi o factor mais referido por todos os Chefes de Equipa e coloca a necessidade de ter comerciais e uma estrutura com experiência a contactar os clientes empresariais. Posteriormente, consideraram que o acompanhamento facultado à rede comercial seria o factor crítico seguinte de maior importância, igualmente com 10%. Curioso é a inclusão de dois pontos que não estão directamente relacionados com a força de vendas, mas sim com uma característica inerente à organização como Rigor e Organização.

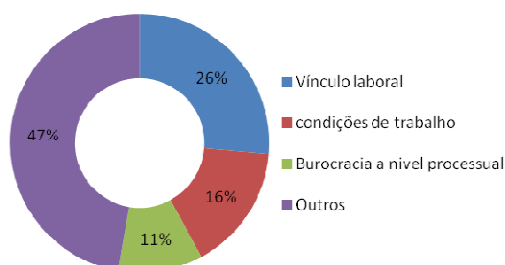
Relativamente aos pontos fortes que consideravam na Fujitsu poderá verificar-se que a Competência foi o que reuniu mais apoiantes por parte dos CE (gráfico 32), de certa forma coerente com o ponto anteriormente referido como principal. Para além deste, a motivação e as condições praticadas eram factores que diferenciavam a organização na actividade comercial, conforme indicado no gráfico Pontos fortes Fujitsu – CE.

Gráfico 32 - Pontos fortes Fujitsu - CE



Fonte: Autor

Gráfico 33 - Pontos fracos Fujitsu - CE



Fonte: Autor

foi referenciado como sendo aquele que tem maior peso em todas as respostas. Caso, fosse pedido apenas um ponto de melhoria este seria, sem dúvida, aquele que seria sempre indicado, dado que todos, sem excepção apontaram como o maior factor de instabilidade na Fujitsu.

O ponto seguinte foram as condições de trabalho, associados a questões como remuneração e as todas variáveis agregadas a este assunto. Para fechar esta temática é importante realçar que os pontos indicados representam mais de 50% das respostas, existindo alguma sintonia entre os entrevistados.

No que diz respeito aos pontos a melhorar, ver gráfico 33, existe um maior consenso nos principais pontos que a Fujitsu poderia / deveria fortalecer-se para ter um desempenho superior. Poderá verificar-se que cerca de 26% dos motivos indicados centraram-se no vínculo laboral. Posteriormente, quando for avaliado o questionário dos comerciais, irá verificar-se que a resposta é coerente e está intimamente ligada com o facto de os comerciais terem um vínculo de prestador de serviço, vulgo recibo verde. Este ponto, nas entrevistas efectuadas

Posteriormente, procedeu-se a um questionário, via Facebook, a todos os comerciais que, desde 2009 integraram as equipas da Fujitsu. Optou-se por colocar um limite temporal, dado que foi no início do ano de 2009, que a Fujitsu começou a operar em larga escala junto da PT negócios. Neste sentido, apesar de ter ainda uma antiguidade superior a 3 anos, do ponto de vista de concepção e objectivo da tese, os comerciais dessa altura tinham um modo *operandus* diferente que poderiam enviesar as conclusões obtidas.

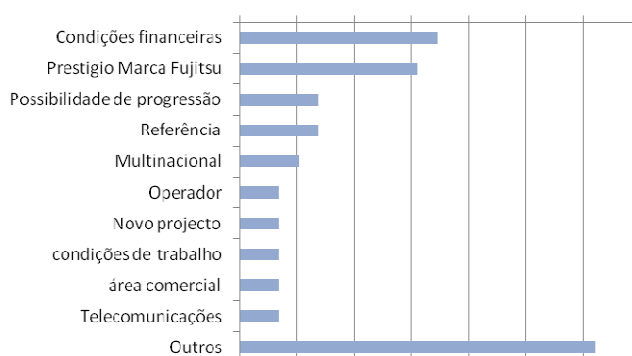
O universo de comerciais, actuais e antigos, é composto por um universo de 39 elementos. Destes, 41% responderam ao questionário enviado. Este foi realizado por mensagem, via facebook, tendo, apesar de tudo uma taxa de não resposta superior a 50%.

Do ponto de vista estatístico as respostas obtidas não foram alvo de qualquer tratamento ou análise de relevância estatística dado que apenas se pretendia obter algumas considerações que pudessem ser relevantes na elaboração e aplicação do questionário aos agentes PT Negócios. De forma a obter uma melhor interpretação das respostas, estas foram reunidas por tema, dado que as respostas não estavam pré-definidas.

Foram considerados três grandes áreas de intervenção:

- O que levou o comercial a aceitar o projecto da Fujitsu;
- O que mais gostava na metodologia da Fujitsu;
- Quais os pontos que gostaria de ver melhorados.

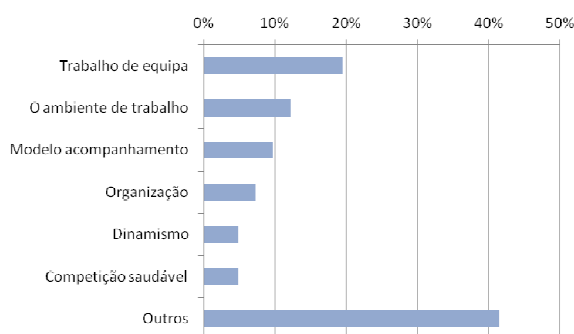
Gráfico 34 - Motivo para colaborar com a Fujitsu



Fonte: Autor

Relativamente ao primeiro item, ver Gráfico 34, os motivos de aceitação do projecto da Fujitsu, o factor mais indicado foi as condições financeiras, nomeadamente, as comissões e os prémios associados à tabela remuneratória. Este ponto é curioso, dado que apesar da

Gráfico 35 - Pontos Fortes - Comerciais



Fonte: Autor

Fujitsu ter um vínculo de prestação de serviços, era reconhecido que as condições praticadas eram interessantes que, provavelmente, compensariam o efeito do vínculo precário existente. Em segundo lugar, surge o prestígio da marca Fujitsu como factor de credibilidade e notoriedade dentro do mercado das telecomunicações. Sendo seguido pela possibilidade de progressão e por ter sido

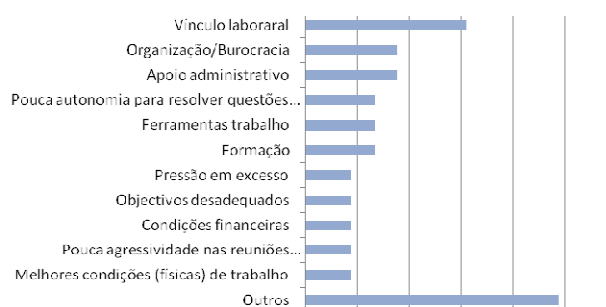
recomendado por referência, provavelmente, comerciais que colaboravam e sentiam-se comprometidos com o projecto Fujitsu.

No questionário elaborado às equipas comerciais foi também abordado o que mais apreciavam na metodologia da Fujitsu (Gráfico 35). A questão colocada não tinha as respostas pré-definidas e foram aceites todas as afirmações. Posteriormente, estas agruparam-se de forma a ter uma leitura mais adequada. Neste sentido, o ponto mais considerado foi o trabalho de equipa, seguido do ambiente de trabalho e do modelo de acompanhamento que incluiu o acompanhamento no terreno aos comerciais, reuniões/briefings de acompanhamento e reuniões gerais. Apesar de existir alguma sintonia sobre os principais pontos que os comerciais apreciavam na metodologia Fujitsu, é de realçar que o peso de outras respostas tem um valor significativo, mais de 40%, indiciando alguma heterogeneidade nos pontos fortes identificados.

O facto de existirem diferentes pontos, poderá indiciar um elevado conjunto de atributos que, no futuro, poderiam ser alvo de um tratamento mais cuidado e rico do ponto de vista estatístico.

No que diz respeito aos pontos a melhorar, ver gráfico 36, o vínculo laboral surge como o principal factor dos pontos negativos. Tal não surpreende e está coerente com os restantes itens do questionário onde já tinha sido apontado como o principal ponto, em diferentes perspectivas, que a Fujitsu deveria corrigir. Em segundo e terceiro lugar, vêm dois pontos com alguma semelhança, organização/burocracia e apoio administrativo.

Gráfico 36 - Pontos fracos - Comerciais



Fonte: Autor

É importante voltar a referir que o modelo de negócio estava identificado e definido pelo operador. Consequentemente, todas as regras associadas à operacionalização eram da responsabilidade da PT Negócios. Sendo a Fujitsu uma empresa com um certificado de qualidade e multinacional, as regras impostas eram consideradas como dogmas, provocando em algumas situações, autênticos pontos de estrangulação do processo administrativo. Contudo, do ponto de vista do comercial, este considerava que algo mais poderia ser feito.

O quarto ponto, pouca autonomia para resolver questões burocráticas, vem reforçar, mais uma vez esta questão, que, apesar de não ser da responsabilidade directa da empresa, os comerciais penalizaram-na em muito, podendo indiciar alguma falha de informação entre a estrutura de vendas, o apoio administrativo e os vendedores.

Estes foram as fontes dos dados primários que associados à experiência pessoal acumulada permitiram colocar, no estudo quantitativo, a ligação entre a revisão bibliográfica e a realidade do negócio e da Fujitsu.

Foram consideradas as várias perspectivas com informações extremamente pertinentes dados os diferentes pontos de vistas considerados:

- No painel de especialistas a visão foi a do operador – quem define, cria e limita as regras do negócio, ou seja, o cliente final da Fujitsu;
- Nas entrevistas aos Chefes de Equipa a visão foi muito operacional – dificuldades e pontos críticos para o sucesso operacional da estratégia definida;
- No questionário passado às equipas comerciais a visão foi a do comercial como elemento fundamental de uma força de vendas.

No capítulo seguinte vai-se considerar o estudo quantitativo, com toda informação considerada pertinente para a elaboração do estudo dos agentes empresariais da PT Negócios.

11. RESULTADO DA INVESTIGAÇÃO

11.1. Método de investigação

No desenvolvimento da investigação aos agentes empresariais tiveram-se em conta diversas alternativas de pesquisa de forma a enquadrar na questão base da tese e tendo em conta as limitações que cada alternativa apresentava. Neste sentido, foram considerados os seguintes métodos:

- Entrevistas pessoais: dada a dispersão geográfica que os agentes apresentam em todo o território nacional, esta metodologia apresentava-se como sendo, provavelmente, a mais dispendiosa. Para além disso, dada a cobertura académica desta tese e o pouco conhecimento do autor dos responsáveis dos Agentes, previa-se uma dificuldade acrescida na disponibilização e marcação de entrevistas com os decisores;
- Questionário em carta: pelas razões anteriormente identificadas sobre o grau de conhecimento dos agentes empresariais e pela dificuldade em entrar em contacto com os agentes pessoalmente/telefonicamente para pressionar à elaboração do questionário levaram ao abandono desta metodologia;
- Questionário on-line: este método seria provavelmente o mais adequado e simples de aplicar. Contudo, dado o desconhecimento do grupo alvo do site onde o questionário seria colocado e pela dificuldade que seria proteger a informação abandonou-se esta possibilidade;
- Questionário por email: dadas as plataformas existentes, nomeadamente, através do Google Drive, ficou simplificado a construção de um questionário que salvaguardasse a segurança da informação. Para além disso, a plataforma permitia a distribuição de um link via email para os decisores de cada agente simplificando o acesso ao questionário. Este ponto permitiu o envolvimento dos elementos do painel de especialistas que se envolveram directamente no envio e pedido de resposta ao questionário a todos os agentes, dado que, por razões profissionais estes já têm estes canais de comunicação activos. Consequentemente, pelo custo, simplicidade e facilidade a metodologia escolhida foi o questionário via email como forma de responder ao problema da tese.

11.2. Pré-teste

Antes de avançar com o envio do questionário final foi realizado um pré-teste com o objectivo de identificar pontos de melhoria, erros ortográficos, análise das respostas em termos de conteúdo e interpretação e, principalmente, se as análises pretendidas eram concretizadas com as respostas obtidas do questionário.

Este pré-teste foi igualmente realizado do ponto vista informático para verificar se os quadros, formatações e disponibilização de informação junto do utilizador final, o Agente, tinha acesso ao questionário de forma correcta e adequada para obter as respostas realizadas.

Após a validação dos pontos anteriores e da certeza que as análises a recolher eram as necessárias procedeu-se com a massificação do envio dos emails para os agentes empresariais.

11.3. Resultado do estudo quantitativo exploratório

O objectivo deste capítulo é caracterizar os agentes empresariais PT Negócios e a sua forma de actuar. A abordagem efectuada foi para todo o universo de agentes tendo sido realizado um questionário divulgado para toda a rede comercial da operadora.

Como em todos os questionários a quantidade de respostas é determinante para poder avaliar e concluir com maior precisão sobre o universo em análise. Foi com esta premissa que de um total de 58 respostas possíveis concretizaram-se 22 questionários que serviram de base a este estudo.

Esta investigação foi dirigida ao responsável de cada agente com funções de ligação com a PT Negócios. Neste sentido, os respondentes do estudo caracterizaram-se de acordo com os quadros indicados em baixo:

1. Em que distrito se situa a sede da empresa:

Como se pode verificar, pelo Tabela 7 e 8, existe uma predominância de agentes respondentes na região de Lisboa. Tal deve-se essencialmente a dois motivos. O primeiro relacionado com a quantidade de agentes existentes na região a sul do Tejo e a segunda, dado que o centro de decisão está sediado em Lisboa, existe uma maior pressão e alinhamento das indicações da PT Negócios com a dos agentes.

Tabela 7 - Distrito em que está sediada a sede

	Em que distrito se situa a sede da empresa (Freq.)?
Bragança	1
Évora	1
Faro	1
Guarda	2
Leiria	1
Lisboa	8
Porto	3
Santarém	3
Setúbal	2
Total Geral	22

Fonte: Autor

Tabela 8 - Distribuição Norte/Sul

	Região
Norte	6
Sul	16
Total	22

Fonte: Autor

2. Quem foram os respondentes do questionário:

Constatou-se então, pela Tabela 9, que foram maioritariamente os responsáveis pelo negócio que preencheram o questionário. Volto a recordar que este foi enviado para o funcionário que dentro do agente tem a função de realizar a ligação processual/operacional com a PT Negócios. De forma a aumentar o número de respostas o questionário foi enviado pelo responsável dos agentes da PT Negócios, explicando os objectivos do estudo.

Tabela 9 - Posição dentro do agente do respondente

Qual a sua posição no agente em questão (Freq.)?	
3ª	1
Administrador	1
Backoffice	1
chefe de serviço	2
Coordenação	4
cordenadora de back-office	1
director	1
Director Geral	1
Diretor Comercial	1
Gerente	4
Gestor	1
Responsável por Sub-agentes	1
Sócio gerente	3
Total Geral	22

Fonte: Autor

11.4. Análise estatística

Recorrendo a uma análise univariada, foi efectuada uma análise de frequências absolutas e relativas de todas as variáveis em estudo, bem como o cálculo das medidas de localização central, como a moda, mediana e média, em função do tipo de variável. Não se recorreu a uma análise inferencial por não se ter uma amostra aleatória.

11.4.1. Ponto em análise – gestão do negócio

Na análise das decisões estratégias dos agentes verificou-se no questionário realizado que cerca de 64% dos agentes tem mais do que uma actividade empresarial, conforme consta no quadro Tabela 10.

Tabela 10 - Quantidade de áreas de negócio existentes na empresa

Qt.	Frequência	%
1	8	36%
2	7	32%
3	7	32%
Total Geral	22	

Fonte: Autor

Ou seja, a maioria não depende exclusivamente da actividade de agenciamento que possui com a PT Negócios. A reforçar este ponto, está o peso que o negócio de agenciamento tem nas empresas avaliadas. De facto, pela análise da Tabela 11, verificou-se que existem dois grupos, o primeiro que corresponde aos agentes que têm apenas esta actividade e, o segundo, que consiste nas empresas que possuem outra actividade.

Tabela 11 - Peso da facturação do negócio agenciamento PT Negócios (%)

	% Facturação negócio PT	Frequência	%
Grupo I	100%		
Grupo II	<25%	4	31%
	25 a 50%	5	38%
	50 a 75%	2	15%
	>75%	2	15%
	Total	13	

Fonte: Autor

Neste último grupo verifica-se que apenas 30% das empresas é que tem mais de 50% da facturação centrada neste negócio.

Se avaliarmos, de igual forma a rentabilidade destas mesmas empresas, pela Tabela 12, verifica-se que o peso é ainda menor caindo para 23% o número de empresas que possui mais de 50% da rentabilidade global neste negócio. Neste sentido, é de registar que a maioria das empresas procura diversificar o risco em termos de negócio e dependência em termos de facturação e rentabilidade.

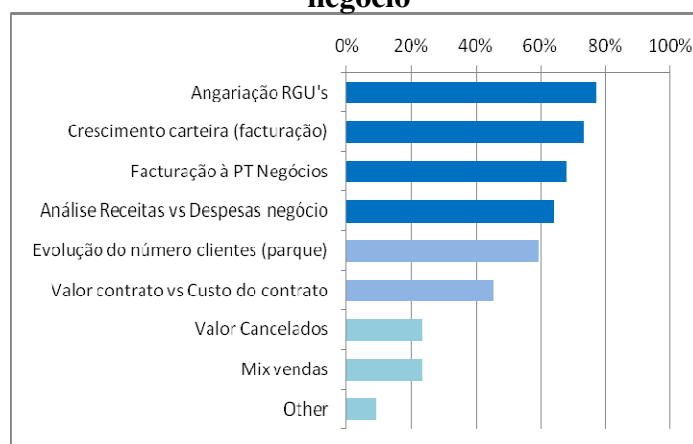
Tabela 12 - Peso da Rentabilidade do negócio agenciamento PT Negócios (%)

	% Rentabilidade negócio PT	Frequência	%
Grupo I	100%		
Grupo II	<25%	3	23%
	25 a 50%	7	54%
	50 a 75%	2	15%
	>75%	1	8%
	Total	13	

Fonte: Autor

Relativamente aos indicadores mais considerados pelos agentes para avaliar o negócio, ver Gráfico 37, verificou-se, pelo estudo realizado, que existem quatro factores considerados como os principais pelos agentes: com 77% das respostas está a angariação de RGU's (novos serviços), seguido de crescimento da carteira em termos de facturação (73%), o valor facturado à PT Negócios com 68% e a análise de receitas vs custos com 64%.

Gráfico 37 - Indicadores considerados para avaliar o negócio



Fonte: Autor

Relativamente ao primeiro indicador, é importante chamar a atenção que a angariação de RGU's pela rentabilidade e volume de facturação que proporciona, apresentam-se como fundamental e crítica para o negócio. Este ponto ficou espelhado pela quantidade de respondentes que esta opção teve.

11.4.2. Ponto em análise - Outsourcing

Quanto às decisões de outsourcing verificou-se que 50% dos agentes inquiridos têm estruturas, denominadas de sub-agentes, que colaboram na angariação de novos clientes, como se verifica pelo Tabela 13. É importante realçar que os sub-agentes são compelidos a cumprir com todas as obrigações que o agente principal determina. A média de sub-agentes, como se verifica pela Tabela 14, para quem tem estas sub-estruturas foi de 5.

Tabela 13 - Quantos agentes possuem sub-agentes

	Frequência	%
Sim	11	50%
Não	11	50%
Total	22	

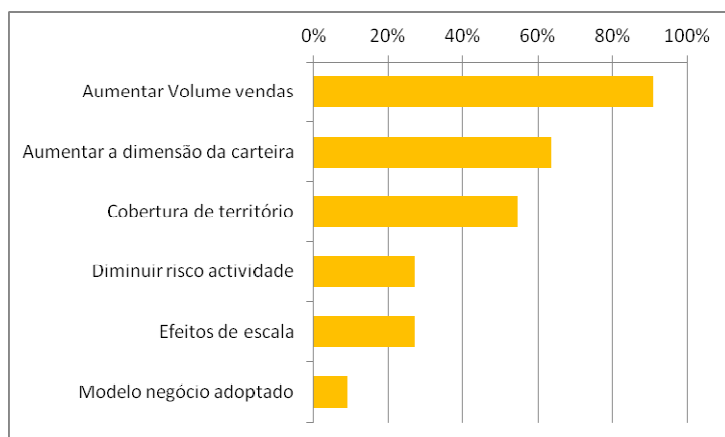
Fonte: Autor

Tabela 14 - Número de sub-agentes que agente possui (média)

	Frequência
Média sub-agentes (por agente)	3
Média sub-agentes (quem tem)	5

Fonte: Autor

Gráfico 38 - Motivos para terem adoptado sub-agentes



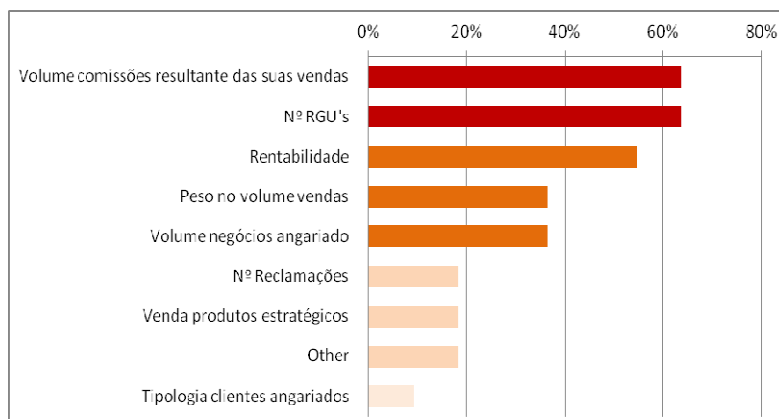
Fonte: Autor

Quando inquiridos sobre quais os motivos por terem optado por ter sub-agentes, conforme Gráfico 38, mais de 90% indicou que o fez para aumentar o volume de vendas.

Posteriormente, provavelmente por estar indexado ao modelo de remuneração, o factor seguinte mais indicado foi para aumentar a dimensão da carteira (com 64%). Para além destes, a destacar, com 55%

das respostas, a necessidade de cobertura de território.

Gráfico 39 - Indicadores utilizados para medir performance de sub-agentes



Fonte: Autor

O ponto seguinte foi a forma como são avaliados os desempenhos dos seus sub-agentes.

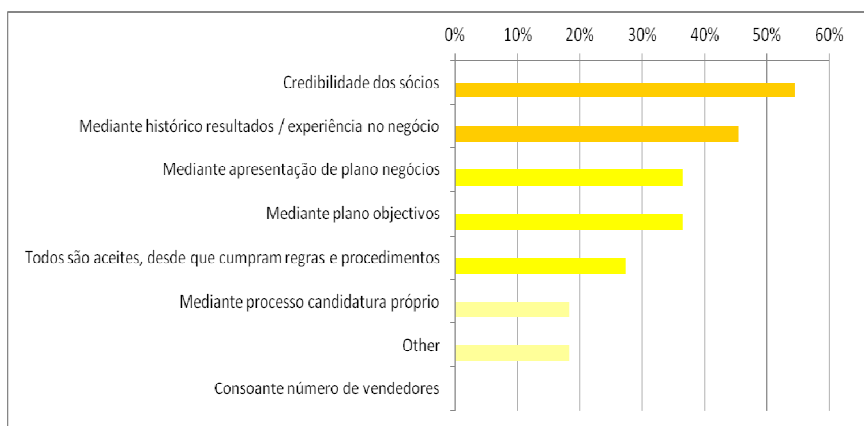
Verificou-se que os agentes utilizaram então como principais indicadores os que constam no Gráfico 39, a saber: o volume de comissões resultante das

suas vendas com 64% a par do nº RGU's angariados, o que de certa forma, está coerente com os motivos que levaram à necessidade/desejo de ter estas sub-estruturas. Em terceiro lugar, o indicador mais considerado foi a rentabilidade que cada sub-agente trouxe ao negócio. Teoricamente, não existem motivos para que a rentabilidade não seja sempre positiva, dado que nas vendas efectuadas o agente principal fica com uma ligeira margem passando o restante do valor para o sub-agente; mesmo quando a venda é retirada por falta de pagamento do cliente o valor deverá ser sempre recuperado, suportando apenas os custos de estrutura.

Curiosa, é a pouca importância que a tipologia de clientes tem, dada a actual segmentação da PT Negócios da sua base de clientes.

Após ter sido identificado a forma como os sub-agentes são avaliados, foi necessário identificar a existência de processos de admissão. Conforme se verifica no Gráfico 40, sendo as empresas constituídas por capital humano não deixa de ser curioso que o

Gráfico 40 - Avaliação dos processos de admissão



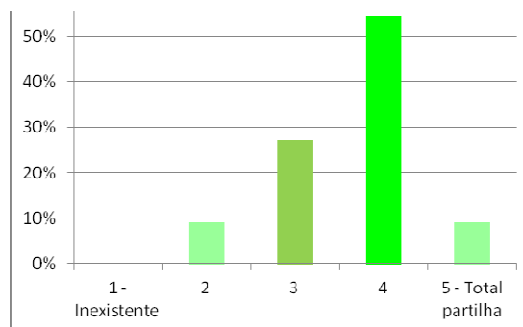
Fonte: Autor

passadas. Como factor seguinte, com 45% das respostas, surgiu o passado histórico e experiência no negócio.

Associado aos dois factores anteriores, surgem logo de seguida o plano de negócios e o plano de objectivos, que poderão revelar que não existe um processo formal de admissão de sub-agentes sendo este realizado em função de critérios menos objectivos, como é o caso da credibilidade dos sócios. Por outro lado, poderá evidenciar alguma falta de preparação do mercado em geral para este modelo de negócio o que poderia justificar a não profissionalização do processo de admissão à semelhança do que acontece em empresas de franchising, como por exemplo as grandes cadeias (MacDonald's).

Outro assunto importante na relação entre o Agente e o sub-agente diz respeito à transparência da informação entre ambas as partes. Pelos resultados registados, verificamos que existe uma tendência de partilha de informação quase na plenitude. Contudo, pelo Gráfico 41, verifica-se que existe certa informação que os agentes principais, por alguma razão por vezes não partilham com os sub-agentes. Tal é evidente pelo baixo índice de respostas na rubrica - Total partilha (9%).

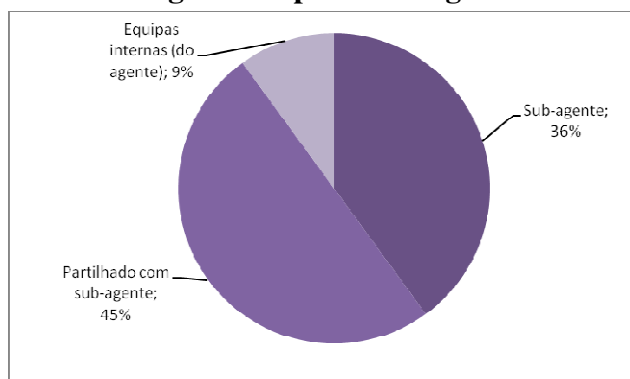
Gráfico 41 - Grau de partilha de informação com sub-agentes



Fonte: Autor

Relativamente à operacionalização do negócio, nomeadamente na questão de quem geria os clientes angariados pelo sub-agente, verificou-se no Gráfico 42, que estes são geridos maioritariamente pelos sub-agentes ou em parceria com o Agente. Ou seja, o papel destas estruturas (sub-agentes) não se esvazia após a angariação, existindo, pelos resultados obtidos, um contínuo acompanhamento e gestão da base de clientes por parte de quem angariou. De facto, apenas 9% dos agentes é que indicou que efectuava a gestão dos clientes angariados pelos seus sub-agentes.

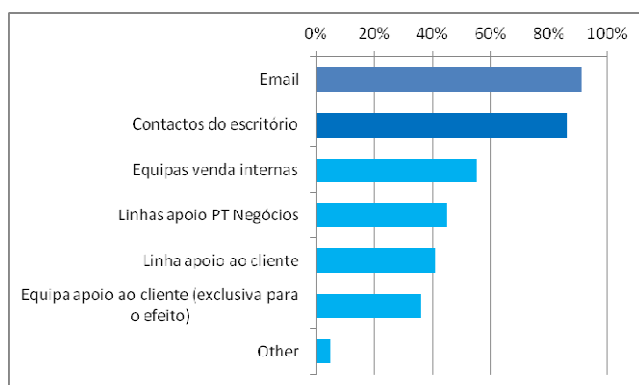
Gráfico 42 - Quem gere os clientes angariados pelos sub-agentes



Fonte: Autor

existiu uma clara tendência dos agentes em facultar os contactos directos para as dúvidas, reclamações e novos negócios.

Gráfico 43 - Canais de comunicação para o cliente



Fonte: Autor

Por fim, para fechar o tema relacionado com as opções de outsourcing

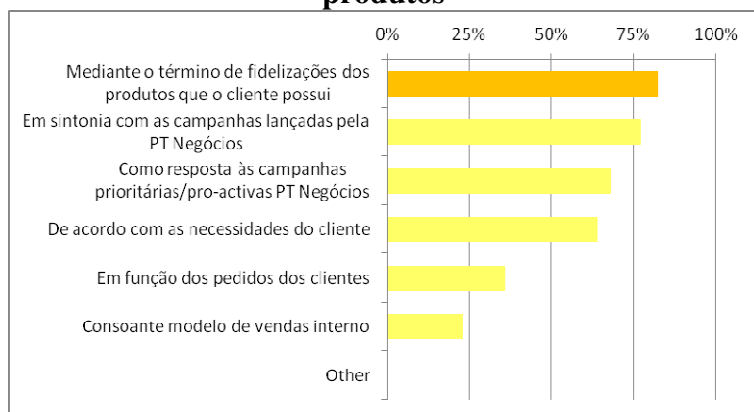
questionou-se quais eram os canais que os clientes tinham para poder comunicar. Este tema é particularmente sensível para os agentes que são obrigados por contrato a ter elevados níveis de serviço para manterem o serviço de agenciamento activo junto da operadora. Neste sentido, na análise efectuada,

Em linha do que foi afirmado anteriormente, apesar de ser das opções menos escolhidas, cerca de 36% dos agentes já têm equipas próprias de apoio ao cliente, conforme se pode verificar no Gráfico 43. Tal deve-se ao que anteriormente foi dito e, certamente, pela necessidade de mercado / concorrência em dotar um serviço de excelência a cada cliente.

11.4.3. Ponto em análise – Modelo de negócio

Continuando a explorar a actividade dos agentes, avaliou-se o modelo de negócios mais

Gráfico 44 - Estratégia para comercializar portfólio produtos



Fonte: Autor

aplicado nesta actividade comercial.

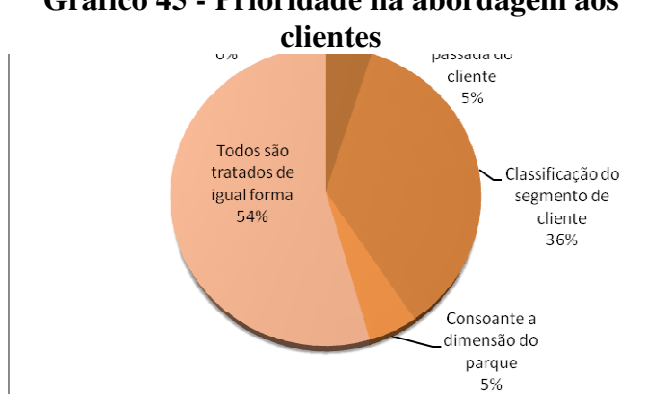
Quando questionados sobre qual a estratégia adoptada para comercializar o portfólio de produtos disponíveis verificou-se que o principal critério são o término das fidelizações dos produtos que o cliente possui, com 82% das respostas, como se pode verificar no Gráfico 44.

Em sintonia, praticamente com o

mesmo volume de respostas, surgiu a abordagem aos clientes devido às campanhas lançadas pela PT Negócios (77%). Em menor escala surgiu, mas mesmo assim com 68% das respostas, a opção das campanhas prioritárias/pro-activas PT Negócios. A diferença deste ponto com o anterior está no facto de neste último factor avaliado, a PT Negócios identificar quais são os clientes e as campanhas que pretende que os agentes abordem. Deste ponto, pode-se deduzir que existe um acompanhamento dos agentes no ciclo de vida de cada produto (fidelizações) mas, para além disso, toda a estratégia é definida pela PT Negócios.

Na abordagem prestada a cada cliente foi questionada qual a prioridade dada a cada um e se existia algum critério. Como se pode verificar no Gráfico 45, pelas respostas dadas, a maioria dos agentes, aborda todos de igual forma (54%). A uma distância maior, mas mesmo assim em segundo lugar surge a classificação do segmento do cliente como factor de priorização na abordagem efectuada.

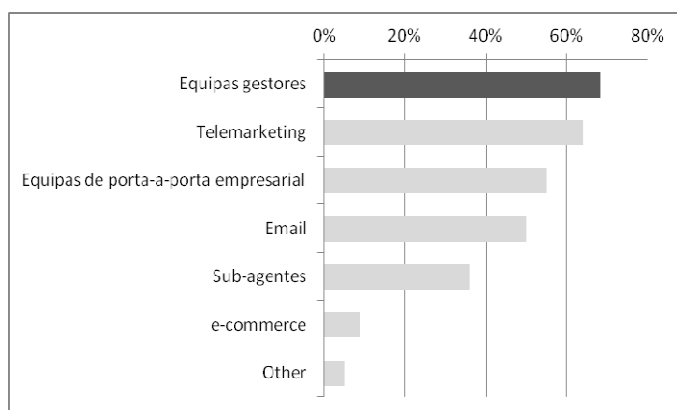
Gráfico 45 - Prioridade na abordagem aos clientes



Tal não é de estranhar dado que existe uma necessidade de respeitar cada vez mais os diferentes segmentos de mercado existentes.

Fonte: Autor

Gráfico 46 - Canais de captação de parque novo

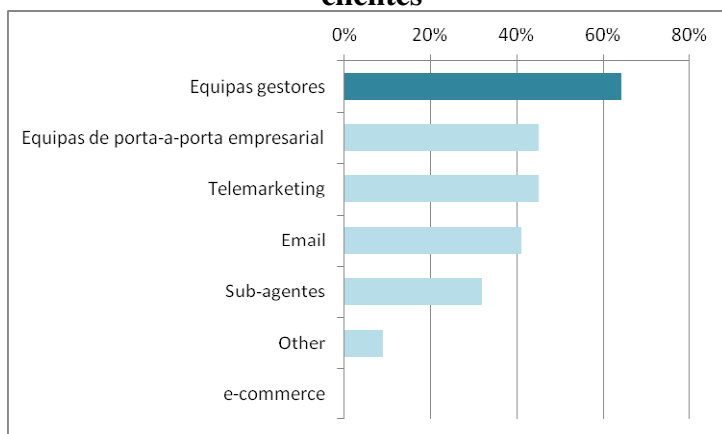


Fonte: Autor

Relativamente no que diz respeito aos canais mais utilizados para angariar parque novo, constatou-se que há uma aposta clara nas equipas de gestores internos (68%), conforme se pode validar no Gráfico 46. Contudo, verificou-se que existem dois canais indirectos, provavelmente por razões de custo, com um peso considerável, que é o caso do telemarketing (64%) e email (50%). Por fim, há a destacar

a aposta generalizada em equipas de porta-a-porta empresarial que estão direccionadas para clientes de menor dimensão. Estes apresentam características diferentes, aliás, este ponto vem ao encontro das conclusões retiradas anteriormente na necessidade de angariar parque novo / RGU's dado que, neste tipo de clientes, praticamente todos os negócios concretizados enquadram-se na filosofia do RGU (parque novo). Para além disso, estes têm um perfil diferente dos gestores dado que a forma de venda assenta na atribuição de uma zona geográfica e depois resulta numa abordagem semelhante a um arrastão.

Gráfico 47 - Canais utilizados para acompanhar os clientes



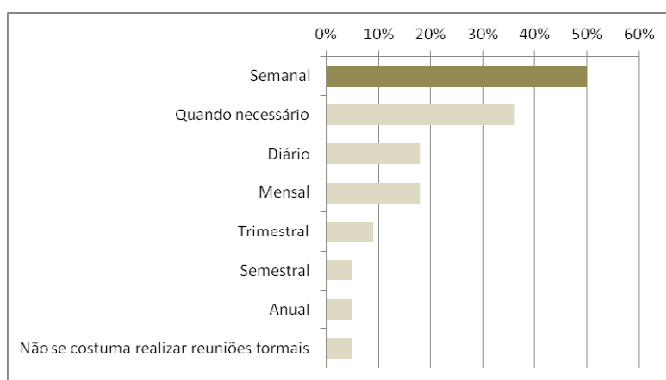
Fonte: Autor

a aposta das equipas gestoras de cada agente, conforme vem registado no Gráfico 47.

Contudo, é importante realçar que na questão anterior, apesar das frequências relativas serem semelhantes, a quantidade de respostas alternativas foi superior o que certamente indicia que existe uma política mais agressiva no ponto anterior - angariação de novo parque vs retenção. Apesar da existência, em 50% dos agentes inquiridos, prémios para quem possui os clientes mais antigos (ver Tabela 15).

Prosseguindo com a caracterização do modelo de negócios adoptado pelos agentes, o ponto seguinte avaliado foi a

Gráfico 48 - Periodicidade reuniões entre Administração e estrutura comercial



Fonte: Autor

acompanhamento.

Este ponto revelou então, que existe uma preocupação por parte da Administração na gestão operacional do negócio e/ou eventualmente dado o baixo impacto do negócio PT Negócios na facturação global da empresa, conforme visto anteriormente em alguns agentes, impossibilita que esse papel seja efectuado por uma estrutura intermédia.

Por fim, a destacar o pouco peso que os agentes delegam nos sub-agentes como canal de captação de novo parque. Isto poderá indiciar que os sub-agentes são vistos como um extra da actividade e não como um canal alternativo.

Fazendo a mesma análise, aos canais existentes, mas para acompanhar os clientes já angariados, verifica-se que mantêm-se a predominância na

Tabela 15 - Atribuição prémios aos clientes mais antigos

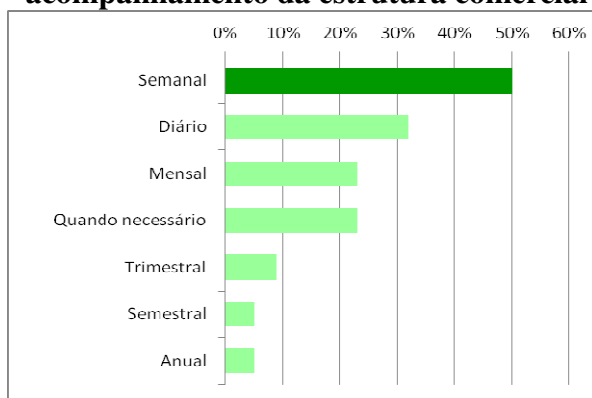
	%
Sim	50%
Não	50%

Fonte: Autor

periodicidade com que a administração da empresa costuma

reunir com a estrutura comercial, nomeadamente com os comerciais e, verificou-se, pelo Gráfico 48, que a maioria opta por reunir semanalmente (50%) e sempre que necessário (36%). Facto curioso é que a opção de sempre que necessário, com excepção de um caso, surge sempre associado com outra opção de reuniões de

Gráfico 49 - Periodicidade reuniões acompanhamento da estrutura comercial

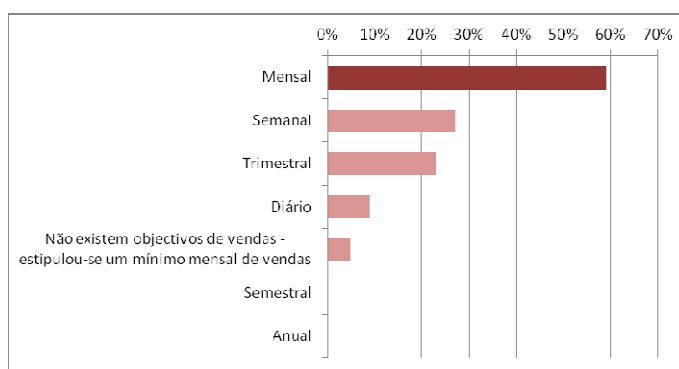


Fonte: Autor

respostas obtidas (32% - reuniões diárias).

A reforçar os resultados e de acordo com as metas estipuladas verificou-se, quando questionados sobre a periodicidade dos objectivos, que a maioria opta por objectivos mensais, ver Gráfico 50, coincidindo com os ciclos de facturação e de objectivos existentes entre a PT Negócios e a sua equipa de agentes.

Gráfico 50 - Periodicidade dos objectivos

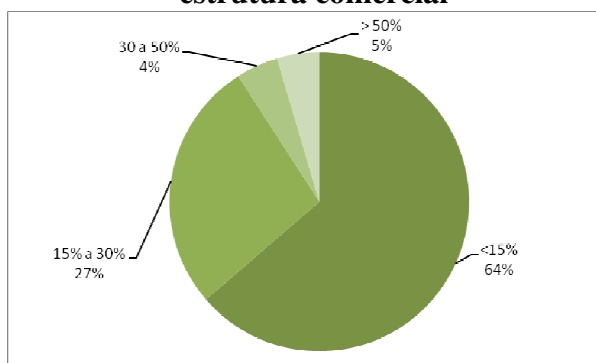


Fonte: Autor

Após terem sido analisados a periodicidade dos objectivos é importante associar a esta variável à taxa de rotatividade dos comerciais existentes dentro de cada agente. A equipa de vendas, vista como recurso, poderá ter

um papel fundamental na venda B2B. Neste sentido, do estudo efectuado analisou-se a rotatividade média anual e verificou-se, no Gráfico 51, que cerca de 64% dos agentes tem uma rotatividade inferior a 15%. Se considerarmos o patamar de 30% de rotatividade, o número de agentes abrangidos sobe para mais de 91%.

Gráfico 51 - Rotatividade anual da estrutura comercial



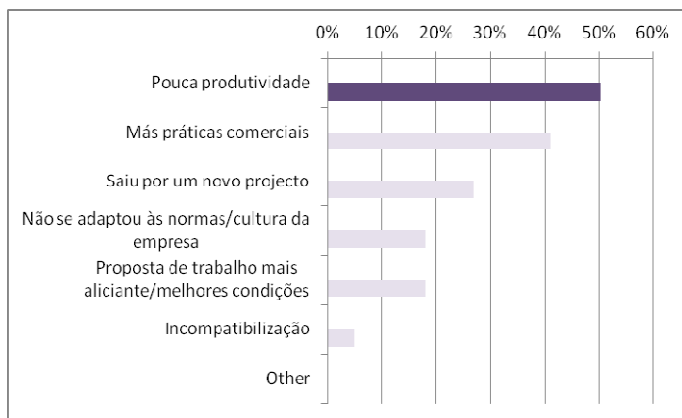
Fonte: Autor

Este indicador é particularmente relevante para servir de métrica e de referência em análises futuras. Tendo uma pressão elevada no cumprimento dos objectivos mensais, para uma taxa de 15% de rotatividade

anual, é de uma importância extrema um bom processo de recrutamento bem como um processo de formação.

A corroborar esta questão, quando avaliados os motivos de saída, o motivo principal, como se pode verificar no Gráfico 52, foi a pouca produtividade, com 50%. Foi sem dúvida o principal factor,

Gráfico 52 - Motivos de saída dos comerciais



provavelmente muito por força da pressão mensal para cumprir com os objectivos definidos. Facto curioso, é a elevada percentagem que as más práticas comerciais tiveram nos motivos indicados como factores de saída. Dado o peso, certamente, que obriga a procedimentos e regras preventivas contra este tipo de práticas.

Fonte: Autor

Contudo, a saída de comerciais tem sempre implicações na actividade da empresa. Foi o que se verificou na Tabela 16, onde,

Tabela 16 - Impacto da saída da estrutura comercial

Qual o impacto que teve a saída dos comerciais em cada um dos seguintes itens

(1 - muito negativo; 3 - neutro; 5 - muito positivo)

	Média
[No valor global da carteira]	2,61
[No parque angariado]	2,57
[No parque fidelizado]	2,59
[No conhecimento sobre determinados produtos / serviços específicos]	2,90
[Na saída de mais comerciais (por arrasto)]	2,78
[Na existência de referências dentro da estrutura de vendas]	2,79

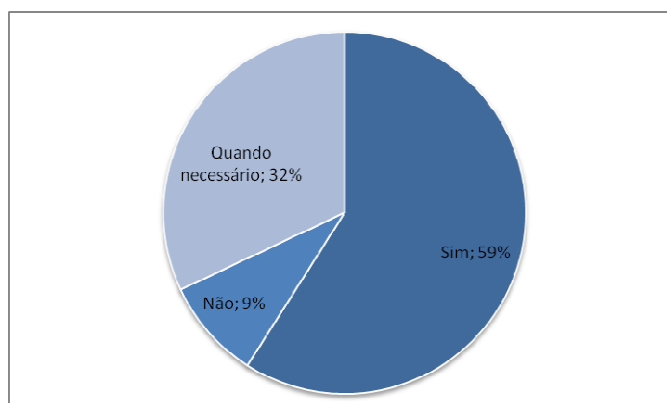
Fonte: Autor

de

todos os parâmetros analisados, numa perspectiva de negócio, o ponto que mais foi afectado negativamente pela saída de comerciais foi a do parque angariado, seguido do parque fidelizado. Mais do que o insucesso que determinado comercial possa ter registado, estes dois pontos analisados em simultâneo, evidenciam que houve perda de clientes (através do parque fidelizado) e, naturalmente, na angariação de novo parque, crítico, como se verificou anteriormente, para a rentabilidade da operação.

Dada a competitividade do mercado das telecomunicações o

Gráfico 53 - Aferição da percepção dos clientes sobre a força de vendas



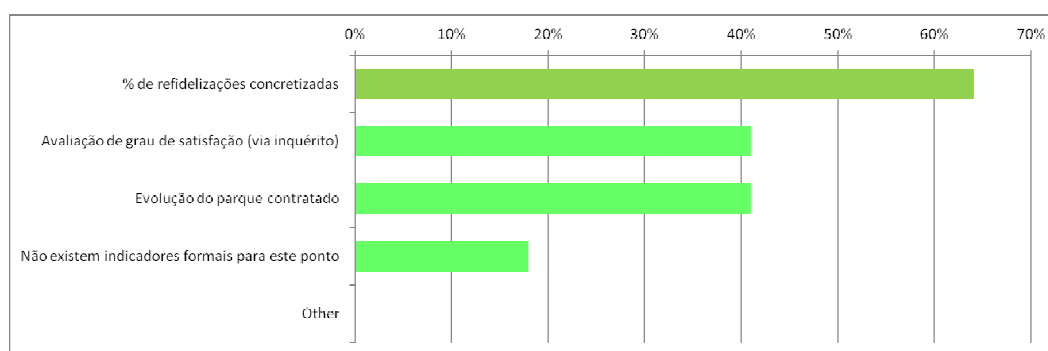
Fonte: Autor

cliente é ouro.

Questionou-se os agentes para ver se estes aferiam os clientes sobre a percepção que tinham sobre a sua força de vendas. No Gráfico 53 verifica-se que existe uma percentagem considerável de agentes que já o realizam autonomamente (59%), sem ser a pedido da PT Negócios. O actual contexto sócio-económico obriga a uma maior eficácia no serviço prestado ao cliente. Tratando-se de uma venda B2B, bastante influenciado pela relação cliente-vendedor, este tipo de acções poderá ser fundamental para a manutenção e fidelização dos clientes à empresa (agente).

Continuando com a análise do modelo de negócio adoptado pelos agentes, analisaram-se quais os indicadores usados para medir a performance do grau de satisfação do cliente e verificou-se que são utilizados três tipos de indicadores. Conforme consta no Gráfico 54, o primeiro, com 64% das escolhas, foi a refidelização do contrato. Por detrás deste conceito, está o princípio da recompra e da associação de compras repetidas à satisfação do cliente no serviço

Gráfico 54 - Indicadores utilizados para medir o grau de satisfação dos clientes



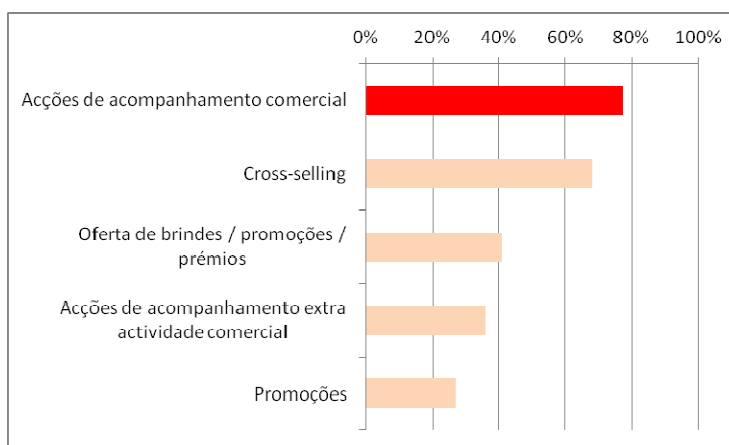
Fonte: Autor

prestado. Posteriormente, verificou-se que os agentes realizaram inquéritos para medirem a sua performance. Facto curioso é este ser o único indicador ao qual existe uma interação directa com o cliente, já que o terceiro motivo, é dado pela evolução do parque.

Apesar de no anterior ponto ter sido dada a indicação de quase 60% dos agentes inquirir os clientes, tal não se confirmou neste ponto na questão seguinte quando se questionou quais as acções realizadas para fidelizar os clientes.

Das acções realizadas para

Gráfico 55 - Acções para fidelizar os clientes



Fonte: Autor

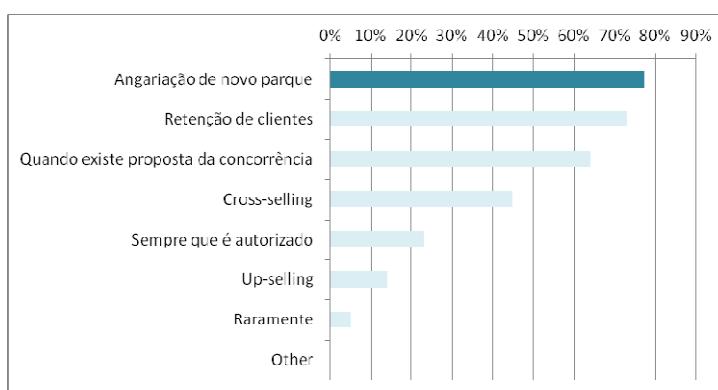
fidelizar os clientes à empresa, destacou-se as acções de acompanhamento comercial com perto de 80% das decisões dos agentes, como se pode verificar no Gráfico 55. De seguida, para fidelizar os clientes, verificou-se que são desenvolvidas acções de cross-selling. Actividades mais associadas ao relacionamento extra comercial são ainda pouco utilizadas, conforme se pode verificar nos resultados obtidos que, de certa forma, contradizem a questão anterior quando 60% dos agentes indicou que questionava os clientes sob a performance da sua força de vendas.

Actualmente, existe uma grande pressão no factor preço. É indiscutível os tempos de crise que a economia portuguesa vive, mas, para além disso, a concorrência de mais operadores torna e obriga a que a decisão sobre as propostas realizadas junto dos clientes, seja muitas vezes discutida ao cêntimo, dado que todas as empresas de telecomunicações têm uma oferta capaz de satisfazer grande parte do mercado. Neste sentido, excluindo as soluções à medida, praticamente a decisão do cliente tenderá a cair no valor a pagar e, consequentemente, no preço.

Neste sentido, questionou-se quando é que os agentes estariam dispostos a avançar com descontos e promoções. Conforme se pode verificar pela análise do Gráfico 57, para angariar e reter clientes, as

Gráfico 57 - Quando são praticados descontos

forças de vendas são obrigadas a recorrer a descontos e promoções. É importante destacar que a prática de descontos / promoções obriga e é sinónimo de uma agressividade comercial adicional para ter sucesso no mercado. Apesar de ser uma variável relativamente simples de imitar e aplicar, obriga a

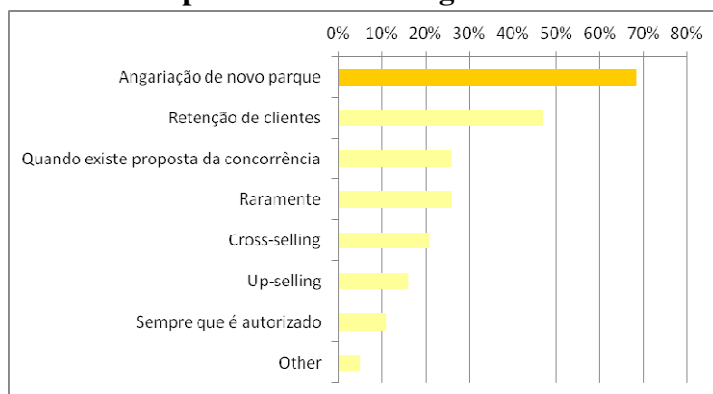


Fonte: Autor

que o comercial mentalmente esteja focado e direccionado para o fecho para conseguir concretizar a venda. Esta situação é ainda mais evidente, pela leitura do Gráfico 56, onde se questionou em que circunstancias, o próprio agente, estaria disposto a abdicar da sua margem do negócio para concretizar mais vendas. Esta

Gráfico 56 - Em que situações abdicaria da margem para obter mais negócios

situação acontece na angariação de novo parque (68%) (atenção que novo parque não corresponde a novos clientes mas sim a mais serviços) e na retenção (47%). Naturalmente, que esta situação acontece em situações extremas em que o



Fonte: Autor

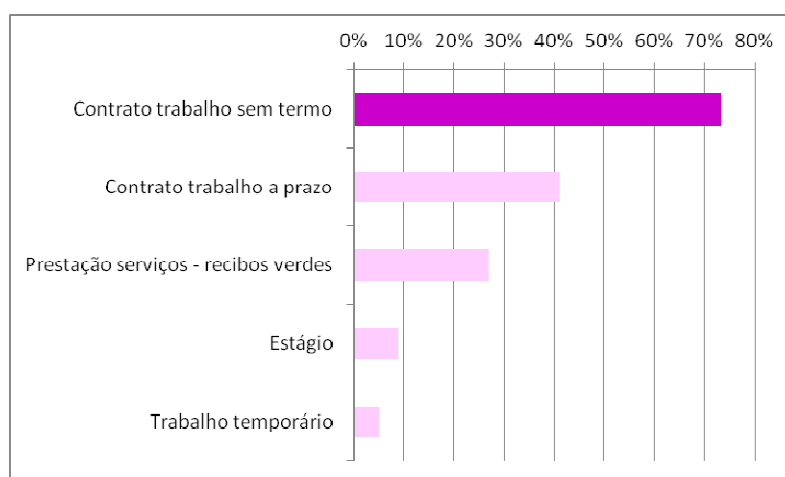
cliente, pela dimensão, compensa a quebra da rentabilidade pelo valor absoluto/facturação e/ou na necessidade de reter determinados produtos estratégicos que, caso mudem para outro agente/operador, podem, por arrasto, levar à desistência de outros serviços já subscritos. O problema é quando esta prática se torna quase obrigatória em clientes com pouca expressão em termos de comissões/rentabilidade.

Ao analisarmos o modelo de negócio mais indicado, é fundamental analisar as principais decisões relativamente à força de vendas. Já se verificou anteriormente, na revisão bibliográfica, a importância e o peso que o comercial tem na venda B2B. Neste sentido, no estudo efectuado, analisou-se quais as condições contratuais que os agentes colocam à disposição das suas equipas comerciais.

Pelo Gráfico 58, verificou-se que existe uma aposta clara na continuidade das equipas comerciais com as vantagens que daí advêm. Há um afastar de situações denominadas de

vínculos precários como os recibos verdes e/ou trabalho temporário que muitas vezes colocam pressão sobre o comercial levando, em algumas situações, a ter más práticas comerciais. Mesmo as situações de contratados com termo enquadram-se numa óptica de gestão de experimentar e validar a produtividade, bem como a resposta do comercial ao mercado e à função.

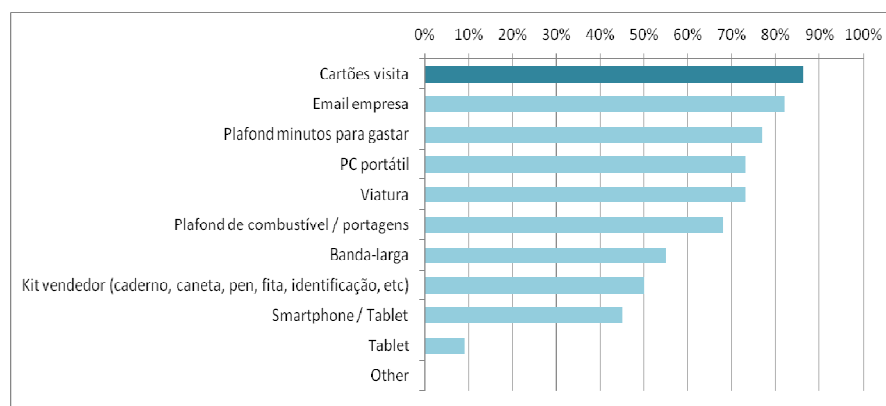
Gráfico 58 - Tipo de vínculo com estrutura comercial



Fonte: Autor

Relativamente às ferramentas colocadas à disposição dos comerciais, constatou-se, pelo Gráfico 59, que o mais aplicado são os cartões de visita, com 86% das escolhas. Em

Gráfico 59 - Ferramentas colocadas à disposição da força de vendas



Fonte: Autor

segundo lugar, mas mesmo assim com 82% das preferências, surge o email. De certa forma, em linha com a necessidade dos agentes identificarem claramente os contactos para que os clientes em

caso de necessidade possam-no fazer directamente junto do escritório do agente. Para além disso, estes dois pontos são importantes para que o comercial tenha um sentimento de pertença, seja ao Agente, seja ao conceito PT Negócios que obriga a que todos os comerciais tenham um cartão de identificação no formato pré-estabelecido. Posteriormente, as preferências dos agentes, em termos de disponibilização de ferramentas de trabalho, centram-se na necessidade de colocar os meios para que o comercial possa ter níveis elevados de desempenho, como é o caso de plafond de minutos para gastar, ou o pc portátil, ou mesmo a viatura. Num patamar mais abaixo das preferências, talvez como segunda prioridade, os agentes estão a facultar uma banda larga com 55%, kit vendedor 50% e o smartphone com 45%.

Quando foi analisada a competitividade das comissões praticadas à força de vendas, conforme consta na Tabela 17, todos os agentes consideraram que as tabelas remuneratórias são semelhantes comparativamente com outros agentes da PT Negócios.

Tabela 17 - Competitividade da tabela comissões

Posição da tabela comissional (1 - Muito fraco; 5 Muito forte)	Média
[Face aos outros agentes PT Negócios]	3,0
[Face aos outros agentes da concorrência]	2,9
[Face aos outros agentes da concorrência]	2,8

Fonte: Autor

Contudo, relativamente à concorrência, apesar de ligeira, consideraram quês esta é um pouco mais competitiva que aquela que estão a praticar. Quando comparado com outras sectores, dentro das mesmas funções, essa diferença acentua-se.

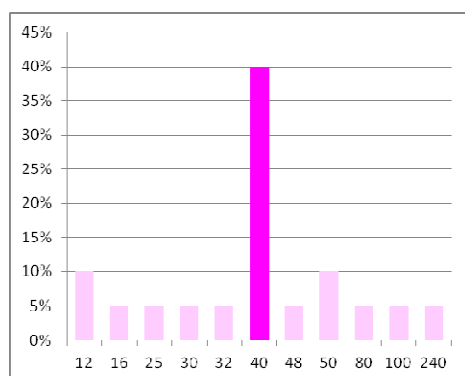
No seguimento desta questão, no estudo efectuado, procurou-se verificar então como se reviam os agentes nos pontos apresentados na Tabela 18 para ver quais os pontos mais

Tabela 18 - Classificação dos Agentes

Como classifica o seu agente (1 - Muito fraco; 5 - Muito forte):	Média
[Possibilidade de crescimento pessoal dentro da empresa]	3,7
[Reconhecimento do esforço/resultados]	3,8
[Compensação financeira e incentivos]	3,7
[Qualidade das chefias intermédias]	3,6
[Autonomia da Força de vendas]	3,8

Fonte: Autor

Gráfico 60 - Horas de formação (anuais) à força de vendas



Fonte: Autor

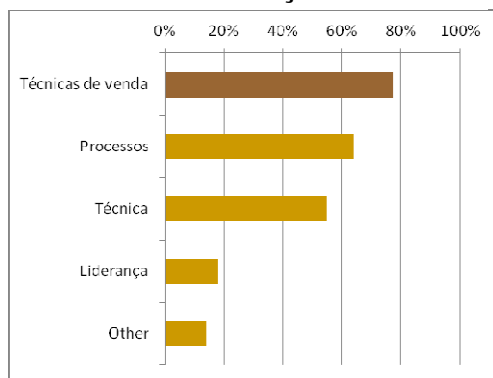
fortes. O reconhecimento do esforço / resultados e a autonomia da força de vendas são aqueles onde os agentes consideraram que eram mais fortes. Facto curioso face às outras variáveis em análise, é a qualidade das chefias intermédias ter sido a menos considerada na classificação obtida. Aliás, já anteriormente se tinha verificado que não existe uma forte aposta na estrutura intermédia.

Relativamente à formação, uma das variáveis mais identificadas como críticas nos capítulos anteriores,

quando analisado verificou-se que o número de horas de formação média anual, por comercial foi de 48h, tendo cerca de 40% dos agentes optado por facultar 40h de formação, como se pode verificar no Gráfico 60.

No que consiste às áreas de intervenção da formação, pelo Gráfico 62, a mais escolhida pelos agentes, foi a de técnicas de venda com 77% das escolhas, sendo seguida pela de

Gráfico 62 - Áreas de intervenção da formação

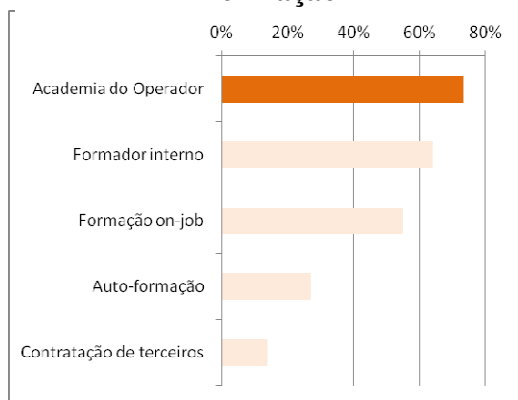


Fonte: Autor

processos com 64% e técnica, com 55%. Esta última consiste em formação técnica, de produto/serviços, enquanto a primeira diz respeito à forma como é realizada a venda. É importante esclarecer que os pontos avaliados neste item são aqueles que são considerados na formação da academia da PT Negócios. Para manter o agenciamento os agentes são obrigados a facultar formação à sua estrutura comercial, nos moldes identificados pela operadora. Dado o baixo investimento em liderança (18%), não é de estranhar que, os próprios agentes, considerem que as chefias intermédias sejam as menos fortes,

comparativamente com os outros pontos analisados.

Gráfico 61 - Quem ministra a formação



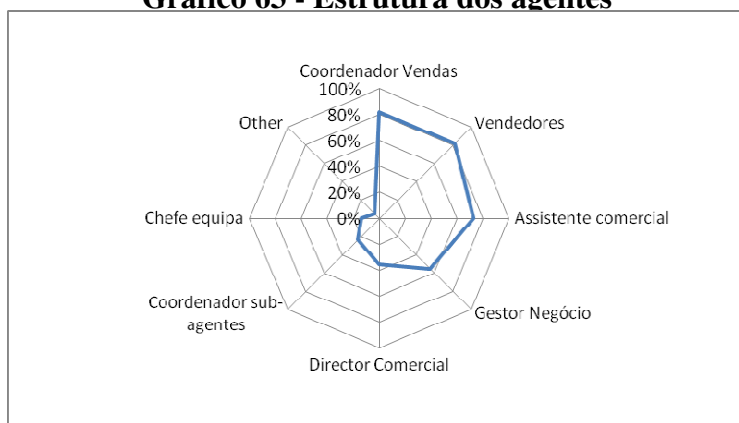
Fonte: Autor

No seguimento do tipo de formação facultada era importante identificar quem a costuma ministrar. Pela leitura do Gráfico 61, verificou-se que a formação aplicada à estrutura comercial é maioritariamente facultada pela academia do operador (73%), vindo ao encontro do que os outros indicadores já indiciavam. A temática da formação é, pelos vistos, muito deixada na responsabilidade da PT Negócios, seja por motivos contratuais ou seja por motivos de optimização de custos. Contudo, verificou-se que existe uma aposta considerável no conceito de formador interno (64%), sendo

seguido, provavelmente, pelo método mais antigo de formação – formação on job (55%).

Para fechar a temática relacionada com o modelo de negócio adoptado por cada agente, no inquérito

Gráfico 63 - Estrutura dos agentes



Fonte: Autor

exploratório procurou-se saber como era constituída a estrutura tipo de um agente. Das respostas obtidas, pelo Gráfico 63 verificou-se que tipicamente um agente deverá ter vendedores, coordenador de vendas, assistente comercial, gestor negócio/director comercial. Em alguns casos, quando a dimensão de sub-agentes justificar, um coordenador de sub-agentes. A estrutura poderá ter mais níveis, caso do chefe de equipa, quando tem um volume de vendas suportado por uma equipa de vendas em maior número.

11.4.4. Ponto em análise – Estratégia competitiva

O último módulo da pesquisa efectuada diz respeito à identificação, por parte dos agentes, dos pontos críticos para manter o sucesso no negócio com a PT Negócios.

Foram identificadas diversas variáveis de análise, fruto da pesquisa bibliográfica realizada, bem como os estudos realizadas junto dos comerciais e chefes de equipa que colaboraram ou colaboram com a Fujitsu e, como seria de esperar, avaliado pelo painel de especialistas que são os responsáveis pelos negócios. Com esta avaliação procurou-se listar o máximo de variáveis possíveis e posteriormente agrupá-las por similaridade de forma a identificar as áreas as quais um agente PT Negócios necessita para ter sucesso e estar dentro do negócio.

Na Tabela 19, listado em baixo, verifica-se que o principal grupo identificado pelos agentes foi o da qualidade da força de vendas (4,27). Com algum grau de certeza, este foi aquele que maior valor obteve dado que sem vendas tudo o resto deixa de fazer sentido.

Tabela 19 - Importância para o sucesso do negócio

		Média Freq Abs	Média
Gestão agente	[1. Cumprimento dos objectivos estipulados à Força de Vendas]	4,11	4,09
	[2. Compromisso da Força de vendas com os objectivos da empresa]	4,31	
	[3. Capacidade de angariação de novos clientes / parque]	4,31	
	[4. Venda de produtos estratégicos]	4,07	
	[5. Fidelização da carteira existente]	4,00	
	[6. Cross-selling e up-selling de clientes actuais]	3,95	
	[7. Longevidade média de cada cliente]	4,12	
	[37. Eficiência dos custos na gestão da operação]	4,3	
	[36. Rotatividade dos comerciais]	3,75	
	[38. Apoio do operador, no geral]	4,01	
Qualidade Força vendas	[8. Profissionalismos da Força de Vendas]	4,4	4,27
	[9. Formação técnica da Força de Vendas]	4,23	
	[10. Conhecimento do negócio]	4,36	
	[11. Relacionamento pessoal com os clientes]	4,31	
	[12. Persistência da Força de Vendas]	4,13	
	[13. Transmissão dos valores do Operador]	3,96	
	[14. Motivação da Força de Vendas]	4,49	
Ferramentas / condições	[15. Tabela de comissões]	4,39	4,23
	[16. Ferramentas de trabalho à disposição da Força de Vendas]	4,07	
	[17. Pacote remuneratório no seu global]	4,48	
	[18. Pagamentos no dia estipulado]	4,4	
	[19. Transparência dos valores pagos]	4,53	
	[20. Bom ambiente de trabalho]	4,44	
	[21. Escritório em boas condições]	4,08	
	[22. Localização do escritório]	3,68	
	[23. Prestígio da empresa]	3,98	
Liderança / Acompanhamento comercial	[24. Liderança exercida]	4,17	4,10
	[25. Acompanhamento comercial]	4,22	
	[26. Modelo de reuniões, briefings e encontros com a estrutura comercial]	4,03	
	[27. Modelo de reconhecimento interno]	4,3	
	[28. Formação facultada aos comerciais]	4,3	
	[29. Pressão sobre os resultados]	4,01	
	[30. Recrutamento]	3,72	
	[31. Impacto da estrutura intermédia junto da força de vendas]	3,98	
	[32. Qualidade do apoio administrativo]	4,21	
Outsourcing	[33. A quantidade de sub-agentes]	3,14	3,46
	[34. A qualidade do trabalho efectuado com os sub-agentes]	3,31	
	[35. Orientação para os indicadores prioritários]	3,93	

Fonte: Autor

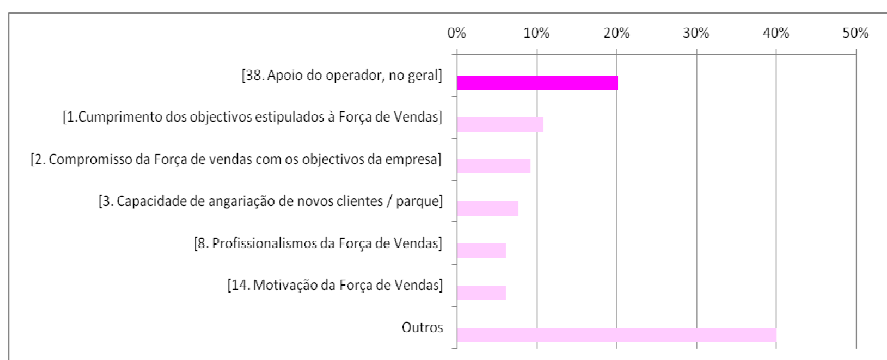
Dado que, pelas análises efectuadas, grande parte das decisões são tomadas ou são da responsabilidade da PT Negócios, o grande driver de diferenciação acaba por ser a qualidade da força de vendas. Os outros grupos considerados acabam por ser elementos de suporte ao sucesso da venda. É o que acontece com o segundo grupo mais considerado – Ferramentas / Condições (4,23) que consiste na agregação de diversos itens de suporte ao comercial. Aquele que menos impacto teve foi o outsourcing, muito provavelmente pela forma pouco agressiva que os agentes vêem este canal alternativo.

Quando questionados sobre os três pontos mais importantes para manter o sucesso da operação de agenciamento PT Negócios chegou-se à conclusão, vide Gráfico 64, que existe uma relação de dependência entre os agentes e a PT.

O item mais referido foi o do apoio que o operador pode prestar a cada um (20%), sendo seguido pela

necessidade da Força de Vendas cumprir os objectivos estipulados (11%). É igualmente importante verificar que os principais pontos, todos eles estão

Gráfico 64 - Factores críticos



Fonte: Autor

relacionados com a Força de Vendas, o que permite concluir que os agentes, no geral, devem ter as suas preocupações na equipa de vendas e considerar estas como um recurso valioso e estratégico para o sucesso do agenciamento.

12. CONCLUSÕES DO ESTUDO EXPLORATÓRIO

12.1. Caracterização de um agente PT Negócios

Esta tese teve por finalidade a apresentação de algumas medidas e propostas de actuação comercial, bem como as mudanças a realizar junto da estrutura comercial no sentido de a transformar numa equipa de sucesso, tendo em conta as alterações verificadas junto do operador. Foi com este objectivo que se caracterizaram os agentes PT Negócios para, no capítulo seguinte, uma vez identificados os pontos fortes e fracos da estrutura da Fujitsu, propor então as sugestões de actuação.

Assim, neste capítulo será realizado um resumo dos pontos do estudo exploratório realizado junto dos agentes.

12.2. Gestão do negócio

1. O agente PT Negócios não deverá ter apenas esta actividade e ficar dependente em termos de facturação e rentabilidade deste negócio. Verificou-se que a maioria possui outras áreas de negócio que possibilita diversificação do risco em termos de negócio e compensar, eventualmente, as oscilações conjunturais que todos os sectores sentem;
2. Para avaliar a performance deste negócio deverá ter-se em conta os seguintes indicadores de gestão:
 - a. Angariação RGU's – serviços novos;
 - b. Crescimento da carteira em termos de facturação;
 - c. Evolução da facturação à PT Negócios;
 - d. Análise de Receitas e Despesas (P&L).

12.3. Outsourcing

1. Cerca de 50% dos agentes possui estruturas denominadas de sub-agentes. Neste sentido, a decisão de avançar por este modelo terá de ser uma conjugação dos objectivos da empresa nesta parceria com o seu modelo de actuação, tendo em conta as vantagens e desvantagens que advêm desta decisão;
2. Os que optaram por ter sub-agentes têm em média 5 sub-estruturas;
3. Os indicadores identificados que são utilizados para avaliar o desempenho destas estruturas são:
 - a. Volume de comissões resultante das suas vendas;
 - b. O Número de RGU's – serviços novos angariados;
 - c. Rentabilidade da relação.
4. Para avaliar eventuais candidaturas têm sido considerados os seguintes indicadores:
 - a. Credibilidade dos sócios;
 - b. Histórico resultados / Experiência no negócio;
 - c. Apresentação plano negócios;
 - d. Plano de objectivos.
5. Em termos operacionais a informação passada para os sub-agentes nunca é total, existindo certas informações que não são passadas na totalidade para as sub-estruturas;

6. Os clientes angariados pelos sub-agentes devem ser acompanhados por estes;
7. Contudo, deverá ser salvaguardada a entrega dos contactos ao cliente caso este pretenda reclamar, pedir ou esclarecer as questões relacionadas com a PT Negócios;
8. Em caso de necessidade, em alguns casos, já existem equipas criadas para o acompanhamento dos clientes angariados dentro dos agentes.

12.4. Modelo de negócio

1. A estratégia adoptada para comercializar os produtos do portfólio PT Negócios consistiu:
 - a. Em respeitar e gerir o término das fidelizações dos produtos que o cliente possui;
 - b. Estar em sintonia com as campanhas PT Negócios em vigor;
 - c. Aproveitar as campanhas pró-activas e prioritárias indicadas pela operadora;
 - d. Conhecer bem as necessidades do cliente.
2. Os clientes deverão ser todos abordados de igual forma e para angariar parque novo deverão ser constituídas equipas internas de gestores comerciais, acções de telemarketing e realização de campanhas de email;
3. A maioria dos agentes, para além dos canais identificados, tem recorrido à constituição de equipas de venda empresarial porta-a-porta;
4. Relativamente à refidelização do parque já existente este é realizado pelos gestores comerciais, podendo optar pela atribuição de prémios para os clientes mais antigos como forma de não perder a carteira que possui;
5. Relativamente ao modelo comercial de acompanhamento:
 - a. Reuniões semanais com Administração / Direcção;
 - b. A estrutura comercial deverá reunir semanalmente ou, quando necessário, diariamente;
 - c. Os objectivos comerciais deverão ser mensais mas divididos pelas diversas semanas;
6. No que diz respeito à rotatividade dos recursos humanos é esperada uma rotatividade de 15% anual da força comercial;
7. Deverá ser dada particular atenção à produtividade de cada comercial e criar mecanismos de prevenção de más práticas comerciais que possam estar a ser praticadas pela estrutura comercial;
8. Deverão ser adoptadas igualmente medidas que consigam prender o cliente à empresa (agente) para prevenir eventuais perdas de clientes fidelizados e evitar oscilações no valor da carteira;
9. Uma das formas utilizadas pelos agentes é o questionar directamente os clientes para que estes avaliem a performance dos seus gestores comerciais;
10. Para determinar a eficácia das suas acções no grau de satisfação do cliente os agentes têm utilizado os seguintes indicadores:
 - a. Percentagem de refidelizações concretizadas;
 - b. Avaliação, via questionário, junto dos clientes;
 - c. Evolução do parque contratado.

11. As acções realizadas pelos agentes para fidelizar os seus clientes são as seguintes:
 - a. Acções de acompanhamento comercial;
 - b. Cross-selling.
12. De forma a ter mais sucesso os agentes recorrem com frequência a descontos e promoções nos seguintes casos:
 - a. Angariação de parque novo;
 - b. Retenção de clientes;
 - c. Para bater a concorrência.
13. Em casos extremos, para ganhar alguns negócios, é necessário abdicar da margem de negócio. Maioritariamente em situações de angariação de parque novo;
14. Quanto à força de vendas a estratégia a adoptar deverá por reter os melhores comerciais facultando um vínculo permanente – contrato sem termo;
15. As ferramentas adicionais ao contrato considerados pela maioria dos agentes foram:
 - a. Cartões de visita;
 - b. Email da empresa;
 - c. Telemóvel com minutos incluídos;
 - d. Pc portátil;
 - e. Viatura com combustível/potagens incluídas.
16. A aposta em termos comissionais deverá ser semelhante em termos de valor aos dos outros agentes e a diferenciação deverá consistir no reconhecimento do esforço/resultados;
17. A formação, tida como investimento, deverá assentar no modelo protagonizado pela academia PT Negócios, nunca inferior a 40h anuais;
18. Existe uma oportunidade de diferenciação, caso a estrutura assim o obrigue, que passa pelo investimento no desenvolvimento das estruturas intermédias;
19. Em termos de estrutura o agente clássico é constituído por:
 - a. Coordenador vendas
 - b. Vendedores;
 - c. Assistente comercial;
 - d. Gestor Negócio / Director comercial;

12.5. Estratégia competitiva

1. A grande aposta, diferenciadora, passa pela qualidade da força de vendas seguido pelas ferramentas que são colocadas à sua disposição, nomeadamente e respectivamente:
 - a. Motivação força de venda;
 - b. Profissionalismos da força de vendas;
 - c. Transparência dos valores pagos;
 - d. Pacote remuneratório no seu global.
2. Para além destes dois pontos, os agentes apostaram fortemente na sua relação com a PT Negócios e no apoio que este tem dado no desempenho da operação;
3. Por fim, naturalmente, a necessidade da força de vendas cumprir com os objectivos estipulados.

13. MEDIDAS E PROPOSTAS DE ACTUAÇÃO COMERCIAL

13.1 Enquadramento realidade Fujitsu

Neste ponto para responder ao problema que esta tese procurou resolver serão levados em conta as características que um agente PT Negócios deverá ter tendo sempre presente os pontos fortes e fracos da Fujitsu e a proposta de actuação para cada um dos itens.

É necessário recordar que o modelo assenta nos seguintes pontos:

- Modelo financeiro assentava em avenças associadas ao número de comerciais e não a desempenhos comerciais e agora passa a ser com base nas vendas efectuadas;
- Modelo comercial era constituído por 6 equipas, divididas entre Lisboa (4) e Porto (2) e agora terá de ser tomada uma decisão sobre a dimensão e cobertura do território;
- Prospekção de clientes era realizado por um call-center que agendava reuniões para posteriormente serem visitadas pelos comerciais, numa primeira fase. Posteriormente, a prospekção era realizada pelos comerciais mediante regras de aprovação definidas pela operadora. Agora passará a ser totalmente gerido pela Fujitsu;
- Todas as decisões da estrutura comercial, como o recrutamento, formação, substituição de comerciais e promoções eram realizadas mediante autorização prévia do operador. Com esta alteração, passará a ser definido pela Fujitsu, mediante as regras existente de formação dos agentes PT Negócios;
- O objectivo era de angariação de novos serviços (RGU's) e agora para além deste ponto terá de passar por ser uma actividade que seja sustentável financeiramente;

Neste sentido, pegando nos pontos principais do estudo exploratório, propõem-se as seguintes acções:

13.2. Gestão do negócio

1. Quantidade de áreas de negócio – A Fujitsu possui diversas áreas de negócio, não estando dependente comercialmente ou financeiramente desta actividade. Contudo, do ponto vista estratégico tendo em conta Grupo Portugal Telecom, como cliente, fazia todo o sentido a manutenção da actividade;
2. Indicadores de negócio – deverão ser adoptados todos os pontos considerados pelos agentes;

13.3. Outsourcing

1. Aposta em sub-agentes: a Fujitsu tem como cultura a concretização de parcerias frutuosas para ambas as partes. Desta forma, faz todo o sentido a criação deste canal de forma a ganhar escala perante o operador;
 - a. Pontos fortes:
 - i. Cultura de sub-agentes noutros negócios;
 - ii. Capacidade financeira para apoiar estruturas inferiores;
 - iii. Competências reunidas na gestão destas unidades de suporte à actividade principal;

- b. Pontos fracos:
 - i. Desconhecimento das vicissitudes deste modelo negócio;
 - ii. Desconhecimento das probabilidades dos riscos inerentes à actividade
 - c. Acções propostas:
 - i. Criação de componente para sub-agentes;
 - ii. Definição de objectivos evolutivos de angariação de sub-estruturas
- 2. Quantidade de sub-agentes:
 - d. Acções propostas:
 - i. Objectivos anuais de evolução, em quantidade;
 - ii. Manter proporção de forma a que equipas internas representem sempre mais do que os sub-agentes em termos de facturação (60/40);
- 3. Indicadores de desempenho para sub-agentes:
 - e. Pontos fortes:
 - i. Cultura de resultados na Fujitsu;
 - ii. Remuneração totalmente variável permite transferir o risco de negócio na totalidade para os sub-agentes;
 - f. Pontos fracos:
 - i. Ausência de histórico para, nos primeiros tempos, avaliar correctamente o desempenho;
 - ii. Desconhecimento do modelo financeiro dos agentes;
 - g. Acções propostas:
 - i. Aposta nos indicadores utilizados pelos outros agentes;
 - ii. Validação mediante plano de objectivos apresentado na admissão;
 - iii. Retenção de uma (pequena) percentagem para prevenir eventuais contingências.
 - iv. Realização mensal de P&L da operação sub-agentes
- 4. Avaliação de candidaturas para sub-agentes:
 - h. Acções propostas:
 - i. Mediante plano de objectivos;
 - ii. Avaliação da apresentação plano negócios;
 - iii. Credibilidade dos sócios;
 - iv. Histórico resultados / Experiência no negócio;
- 5. Transferência de informação:
 - i. Pontos fortes:
 - i. Cultura de parceria global;
 - ii. Transferência na íntegra e de forma linear dos pontos da relação com a PT Negócios, sendo boas ou más para o negócio;
 - j. Pontos fracos:
 - i. Desconhecimento de todas as variáveis do modelo negócio dos agentes;
 - ii. Fora das práticas do mercado
 - k. Acções propostas:
 - i. Contratualização das parcerias exactamente nos mesmos moldes que a PT Negócios vai protagonizar com a Fujitsu;
- 6. Os clientes angariados pelos sub-agentes:

- l. Pontos fortes:
 - i. Cultura de cliente;
 - ii. Responsabilização nos negócios concretizados;
- m. Pontos fracos:
 - i. Pouca cultura actualmente de gestão do ciclo de vida de clientes;
 - ii. Desconhecimento da capacidade dos sub-agentes de acompanharem os clientes;
- n. Acções propostas:
 - i. Transferência na totalidade das responsabilidades de gestão para os sub-agentes;
 - ii. Constituição de regras e procedimentos de disponibilização de contactos;
 - iii. Introdução de procedimentos de controlo na angariação de novos clientes;

13.4. Modelo de negócio

- 1. Estratégia adoptada para comercializar os produtos do portfólio PT Negócios consistiu:
 - a. Pontos fortes:
 - i. Pressão elevada em vendas e nos resultados;
 - ii. Conhecimento do negócio de telecomunicações;
 - iii. Conhecimento do portfólio por completo da PT Negócios;
 - b. Pontos fracos:
 - i. Pouca cultura na gestão do ciclo de vida do produto;
 - c. Acções propostas:
 - i. Criação de Base dados de controlo e gestão de ciclos de acompanhamento;
 - ii. Indexar prémios à composição de portfólio produtos;
 - iii. Apostar fortemente neste ponto nas sessões de acompanhamento;
 - iv. Seguir estratégia já adoptada pelos outros agentes.
- 2. Abordagem aos clientes, Comerciais porta-a-porta e refidelizações:
 - d. Pontos fortes:
 - i. Cultura muito forte de porta-a-porta dado os outros negócios de mercado residencial que a Fujitsu possui com todos os operadores;
 - ii. Prestígio da marca Fujitsu poderá atrair muitos comerciais habituados ao modelo porta-a-porta;
 - e. Pontos fracos:
 - i. Ausência de cultura de refidelizações;
 - ii. Modelo de porta-a-porta assenta num conceito de rotatividade devido ao desgaste e dificuldade da operação;
 - f. Acções propostas:
 - i. Criação de equipas dedicadas ao porta-a-porta empresarial;

- ii. Criação de equipas de telemarketing de venda para clientes refidelizados, respeitando sempre quando o comercial que angariou a venda ainda se encontra a colaborar com a Fujitsu;
 - iii. Controlo rigoroso de plano de visitação aos clientes (de acordo com os ciclos de fidelização).
- 3. Modelo comercial de acompanhamento:
 - g. Pontos fortes:
 - i. A Fujitsu tem cultura de acompanhamento pela Direcção Geral de todos os negócios;
 - ii. Cultura de reuniões bi-semanais com estruturas intermédias;
 - iii. Cultura de briefings diários com equipas comerciais;
 - iv. Cultura de objectivos diários;
 - h. Acções propostas:
 - i. Manutenção de plano de acompanhamento de Direcção Geral / estruturas intermédias e briefings diários;
 - ii. Introdução de reunião formal entre Direcção Comercial e estrutura intermédia, quinzenalmente;
 - iii. Manutenção de cultura de resultados definindo objectivos mensais, semanais e diários;
- 4. Produtividade e más práticas comerciais
 - i. Pontos fortes:
 - i. Cultura interna muito forte em indicadores de produtividade;
 - ii. Intolerância a más práticas comerciais;
 - iii. Política de responsabilização de quem pratica as más práticas comerciais;
 - j. Pontos fracos:
 - i. Vínculo precário da estrutura comercial poderá propiciar a más práticas comerciais;
 - ii. Cultura muito forte de resultados poderá não permitir o investimento em termos de tempo na estrutura comercial;
 - k. Acções propostas:
 - i. Definição de pack mínimo de vendas associado à rentabilidade de cada produto;
 - ii. Aposta num vínculo diferente para comerciais mais experientes e com histórico de resultados;
 - iii. Criação de mínimos olímpicos de produção;
 - iv. Criação de código de conduta;
- 5. Manutenção de clientes na carteira Fujitsu e avaliação da performance do grau de satisfação dos clientes
 - l. Proposta de actuação:
 - i. Criação de equipa de telemarketing para acompanhar e vender produtos do portfólio;
 - ii. Avaliação de forma aleatória e constante aos clientes de todos os comerciais;

- iii. Modelo acompanhamento assente no acompanhamento das estruturas intermédias nos negócios dos seus comerciais;
 - iv. Criação de painel de indicadores de performance;
 - v. Aposta no modelo de formação PT Negócios;
- 6. Retenção comerciais
 - m. Pontos fortes:
 - i. Cultura de remuneração assente no pagamento de altas comissões em patamares mais elevados;
 - ii. Aposta nos profissionais com elevados desempenhos para progredir na estrutura interna;
 - n. Pontos fracos:
 - i. Vínculo de prestador de serviços;
 - o. Acções propostas:
 - i. Aposta na remuneração de bons desempenhos;
 - ii. Disponibilização de contrato trabalho para comerciais com elevado histórico de bons desempenhos;
- 7. As ferramentas adicionais ao contrato: considerados pela maioria dos agentes foram:
 - p. Acções propostas:
 - i. Cartões de visita;
 - ii. Email da empresa;
 - iii. Telemóvel com minutos incluídos;
 - iv. Pc portátil;
 - v. Viatura com combustível/potagens incluídas;
 - vi. Escritório com condições mais adequadas;
- 8. Diferenciação da força de vendas:
 - q. Pontos fortes:
 - i. Modelo de reconhecimento assente em resultados;
 - ii. Modelo assente na remuneração de altos desempenhos
 - r. Pontos fracos:
 - i. Componente variável com bastante peso no mix de remuneração;
 - ii. Ferramentas utilizadas para bom desempenho da actividade remuneradas em valor e não em instrumentos de trabalho/utensílios;
- 9. Estruturas intermédias
 - s. Pontos fortes:
 - i. Cultura muito forte nos altos desempenhos das estruturas intermédias;
 - ii. Forte formação para atingir nível seguinte na estrutura;
 - t. Pontos fracos:
 - i. Vínculo prestador serviços;
 - ii. Estrutura muito larga face às alterações do negócio;
 - u. Acções propostas:
 - i. Aposta na redução do número de equipas de gestores comerciais de 6 para 2;
 - ii. Colocação de objectivos de vendas aos Chefes equipa;
 - iii. Criação de equipa de telemarketing e porta-a-porta;

- iv. Criação de canal sub-agenciamento;
- v. Fecho da operação no Norte de Portugal;

10. Estrutura proposta:

- v. Acções propostas:
 - i. Coordenador vendas (manutenção);
 - ii. Chefe Equipa (redução do número de chefes equipa para 3)
 - 1. Equipa Gestores comerciais;
 - 2. Equipa porta-a-porta;
 - 3. Equipa de Telemarketing e acumulação de angariação de sub-agentes;
 - iii. Assistente comercial (redução do número de assistentes para 2);
 - iv. Vendedores (redução do número de vendedores para 10);

13.5. Estratégia competitiva

1. Para ganhar estratégia competitiva face aos outros agentes será seguida com particular atenção os pontos identificados:
 - e. Motivação força de venda;
 - f. Profissionalismos da força de vendas;
 - g. Transparência dos valores pagos;
 - h. Pacote remuneratório no seu global.
2. Para além do ponto anterior será realizado uma forte aposta no envolvimento da PT Negócios no desenvolvimento da parceria;
3. Para a Fujitsu, multinacional, é crítico o maximizar a relação com o cliente PT Negócios, com indicadores que sustentem a actividade e com patamares mínimos de rentabilidade.

14. CONCLUSÃO DO ESTUDO

Tendo em conta o estudo exploratório realizado e as hipóteses levantadas no início da tese, aposta na manutenção do negócio mas com adaptações à realidade da Direcção dos Agentes Empresariais ou a reformulação por completo do modelo e construção de raiz de uma estrutura, a nossa opinião recai na decisão de manter a estrutura com as devidas adaptações à realidade da DAE.

Consideramos que pelas razões indicadas em baixo e suportada pelos resultados anteriormente obtidos que a melhor opção efectivamente será em manter a estrutura devidamente adaptada:

1. A experiência no negócio empresarial PT Negócios foi acumulada na força comercial que constitui a Fujitsu. Conforme identificado, o capital humano é de uma importância extrema no negócio B2B e ao alterar de raiz poderia descaracterizar uma força de vendas já montada e alinhada com a empresa e a marca PT Negócios;
2. Conforme identificado pela estrutura comercial, os chefes de equipa, o ponto forte da Fujitsu mais reconhecido são as competências dentro da organização;
3. Na mesma linha identificada pelos Chefes de Equipa, o ponto mais considerado pelos comerciais foi o trabalho de equipa existente dentro da organização. O reconhecimento de uma estrutura madura deste ponto permite encarar este desafio com muito mais tranquilidade e certeza que iniciar de raiz;
4. A experiência e know-how, nos factores críticos para a rentabilidade do negócio, que se verificou ser a angariação de serviços novos, quer através da indexação dos objectivos de venda, quer através da experiência na venda porta-a-porta empresarial (identificada como um dos canais utilizados para angariação de parque novo) colocam a Fujitsu num patamar privilegiado para suportar o embate da perda de uma componente fixa financeira que eram as avenças;
5. As expectativas do cliente PT Negócios passam por ter a Fujitsu como um parceiro forte com know-how a investir na actividade e em obter sucesso comercial e financeiro. Por razões históricas, junto da PT Negócios e do grupo PT, esta é a transição esperada que a Fujitsu concretize;
6. Do nosso ponto vista, a transição para uma Direcção que procede à gestão completa do cliente, desde a angariação, passando pelo acompanhamento, desenvolvimento e renovação de mais serviços, é o passo consequente que uma empresa/agente dever proceder junto de todos os clientes que subscreveram produtos PT Negócios. Para além disso, a longo prazo a gestão e rentabilidade dos clientes acaba por ser muito mais frutuosa que a mera componente de angariação conforme já anteriormente identificado. Neste sentido, é uma oportunidade de crescimento da organização e da estrutura comercial que vai ao encontro da filosofia de parceria que a Fujitsu procura ter com os seus clientes em detrimento do corte e de um modelo alternativo.

Por fim, não poderemos deixar de referir que apesar de optar pela manutenção da estrutura, a Fujitsu encontra-se perante um enorme desafio que passa por proceder às alterações necessárias para ter sucesso dentro da Direcção dos Agentes Comerciais.

15. LIMITAÇÕES DO ESTUDO CASO

O estudo caso desenvolvido teve por desafio a resposta a um problema que a Fujitsu enfrentou quando procedeu à transição de um modelo negócio para outro dadas as alterações verificadas com o operador PT Negócios. Naturalmente, surgiram diversas dificuldades, principalmente tratando-se de duas entidades de elevada dimensão com vários níveis hierárquicos e procedimentos de segurança.

A primeira grande limitação foi a necessidade de recorrer ao universo de agentes, estando dependente da boa aceitação destes junto do operador, quando, como em todas as parcerias, existem sempre pontos de tensão que deixam pouca margem para estes projectos. Como consequência, o índice de respostas foi abaixo dadas as expectativas inicialmente geradas, tendo limitado a profundidade das análises que se poderiam ter desenvolvido.

Uma segunda limitação diz respeito à pouca informação existente dos agentes de telecomunicações, estando a maior parte agregada dentro dos indicadores globais dos operadores. Para além disso, a informação existente não está disponível para o público em geral sendo, a maior parte, reservada e confidencial.

Em terceiro lugar, o estudo teria ficado beneficiado se tivesse sido cruzado com alguns indicadores adicionais, nomeadamente, com os desempenhos dos agentes actuais para validar se as medidas propostas têm efectivamente mais e melhores resultados. Para além disso, penso que seria de todo interessante alargar o âmbito do estudo para agentes a operar com a concorrência, apesar de sair do contexto do problema identificado.

Por último, por questões de confidencialidade, houve diversa informação da Fujitsu que, por motivos de política interna, não foi possível divulgar e que certamente iriam enriquecer o estudo efectuado. Informações como evolução de resultados, facturação, peso de cada área de negócio e outras associadas eram expectáveis que constassem nesta dissertação, mas tal não foi possível devido às razões anteriormente indicadas.

16. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. **California Management Review**, 38 (1), 100-120.
- Aksoy, L., Cooil, B., Groening, C., Keiningham, T. L., & Yalçın, A. (2008). The Long-Term Stock Market Valuation of Customer Satisfaction. **Journal of Marketing**, 72(4), 105-122.
- Amiti, M., & Wei, S.-J. (2005). Fear of service outsourcing: is it justified? **Economic Policy**, 20(42), 308-347.
- Andaleeb SS (1996). An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence. **J. Retail.**, 72(1): 77-93.
- Anderson E; Trinkle B: Outsourcing the sales function: the real cost of field, 2005 Thomson **Business and Professional Publishing**
- Anderson, E. W. (1996). Customer Satisfaction and Price Tolerance. **Marketing Letters**, 7(3), 265-274.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. **Marketing Science**, 12(2), 125-143.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden. **Journal of Marketing**, 58(3), 53-66.
- Anderson, R. E., & Huang, W. (2006). Empowering salespeople: Personal, managerial, and organizational perspectives. **Psychology & Marketing**, 23(2), 139-159.
- Archer, J. (1998). The eleventh commandment. **New York: Muze Inc.**
- Autoridade da Concorrência. 2010. **Relatório de Acompanhamento dos mercados de comunicações electrónicas**
- Ayas, K. (1996). Design for learning and innovation. **International Journal of Project Management**, 14(3), 114-119.
- Aydin S, Ozer G (2005). The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication **Market**. **Eur. J. Mark.**, 39(7/8): 910-925.
- Baldwin, T. T., Magjuka, R. J. & Loher, B. T. (1991). The perils of participation: Effects of choice of training on trainee motivation and learning. **Personnel Psychology**, 44, 51-65.
- Bauldauf, A., & Cravens, D. (2002). The effect of moderators on the salesperson behavior performance and sales organization effectiveness relationships, **European Journal of Marketing** 36(11/12), 1367-1387.
- Baumgartel, H. & Jeanpierre, F. (1972). Applying new knowledge in the back-home setting: A study of Indian managers' adoptive efforts. **Journal of Applied Behavioral Science**, 8, 674-694.

- Bearden, W. O., & Teel, J. E. (1983). Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports. **Journal of Marketing Research** (JMR), 20(1), 21-28.
- Besanko D, Dranove D, Shanley M, **Economics of strategy** 1996, John Wiley & Sons, Inc
- Bharadwaj, N., & Roggeveen, A. L. (2008). The impact of offshored and outsourced call service centers on customer appraisals. **Marketing Letters**, 19(1), 13-23.
- Boyle, T. (1997). **Towards a theoretical base for educational multimedia design**. Technology Research Institute.
- Buciuniene I., Skudiene V.: **Factors Influencing Salespeople Motivation and Relationship with the Organization in b2b Sector**, ISSN 1392 – 2785 Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics(4). 2009
- Buciuniene, I. & Skudiene, V. (2008). Impact of leadership styles on employees' organizational commitment in Lithuanian manufacturing companies". **SEE Journal of Economics and Business**, 3(2), 57-65.
- Cascio, W. F. (2000). **Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations** (4th ed.). Boston: Kent.
- Chonko, L. B., Tanner, Jr., & Weeks, W. A. (1992). Selling and sales management in action: reward preferences of salespeople. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 12, 67-75.
- Chu KM (2009). **The Construction Model of Customer Trust, Perceived Value and Customer Loyalty**. J. Am. Acad. Bus., Cambridge, 14(2): 98-103.
- Churchill, G. A., Ford, N.M., & Walker, O. C. (1979). Personal characteristics of salespeople and the attractiveness of alternative rewards. **Journal of Business Research**, 7 (1), 25-50.
- Cicala J.E , Smith R. K. and Bush A. J.: What makes sales presentations effective – a buyer-seller perspective, **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2012
- Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. **Journal of Vocational Behavior**, 58, 348-365.
- Claussen J, Kretschmer T, Oehling D: **Performance Implications of Outsourcing in the mobile telecommunications industry**, Social Science Research Network, February 2, 2012
- Coe, J. M. (2004). The integration of direct marketing and field sales to form a new B2B sales coverage model. **Journal of Interactive Marketing**, 18(2), 62-74.
- Cron, W. L., Dubinsky, A. J., & Michaels, R. E. (1988). The influence of career stages on components of salesforce motivation. **Journal of Marketing**, 52, 78-92.
- Crosby LA, Evans KR, Cowles D (1990). **Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspect**. J. Mark., 54(3): 68-81.

- Dawes, J., & Rowley, J. (1998). **Enhancing the customer experience: Contributions from information technology**. *Management Decision*, 36(5), 350-357.
- Dawson, K. M. & Dawson, S. N. (1990). How to motivate your employees. **HR magazine**, 35(4), 78-80.
- Deery, S. J., Iverson, R. D., & Walsh, J. T. (2006). Toward a better understanding of psychological contract breach: a study of customer service employees. **Journal of Applied Psychology**, 91, 166-175.
- Denton, K. D. (1991). **What's wrong with these employees?** *Business Horizons*, 34, 45-49.
- Dobni, Dawn, (2004), "A Marketing-Relevant Framework for Understanding Service Worker Productivity", in **Journal of Services Marketing**, Volume 18, N°4, p. 303-317.
- Doyle, S. X. & Shapiro, B. P. (1980). What counts most in motivating your sales force? **Harvard Business Review**, 80305, Maio-Junho.
- Drake, A. R.; Wong, J.; & Salter, S. B. (2007). **Empowerment, Motivation, and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Nonmanagement Employees**. *Behavioral Research in Accounting*, 19, 71-8.
- Dress, G. G. & Miller, A. (1993). **Strategic Management**. McGraw-Hill, New York, NY.
- Eiglier, P. and LANGEARD, E., (2002), **Servuction – A Gestão Marketing das Empresas de Serviços** (2002), McGrawHill, Edição Portuguesa Coordenada por Conceição Santos e Francisco Velez Roxo.
- Ellram, L. M., Tate, W. L., & Billington, C. (2008). Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. **Journal of Operations Management**, 26(2), 148-163.
- Fitzgerald, W. (1992). **Training versus development**. *Training and Development*, 46(5), 81-84.
- Ford, N. M., Churchill, G. A., & Walker, O. C. (1985). Differences in the attractiveness of alternative rewards among industrial salespeople: additional evidence. **Journal of Business Research**, 13, 123-138.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. **Journal of Marketing**, 56(1), 6-21.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Jaesung, C., & Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. **Journal of Marketing**, 60(4), 7-18.
- Fornell, C., Mithas, S., Morgeson III, F. V., & Krishnan, M. S. (2006). Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk. **Journal of Marketing**, 70(1), 3-14.

Galbreath, J., & Rogers, T. (1999). Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. **The TQM magazine**, 11(3), 161-171.

Gedenk, K. & Neslin, S. (1999). The role of retail promotion in determining future brand loyalty: its effect on purchase event feedback. **Journal of Retailing**, 75 (4), 433-459.

Gerpott, T.J., Rams, W. and Schindler, A. (2001), **Subscriber retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market**, Telecommunications Policy, Vol. 25 No. 4, pp. 249-69.

Greenberg, J. & Baron, R. A. (2000). **Behavior in Organizations**, 7th ed., Prentice-Hall, Upper saddle River, NJ.

Gregory G. Dess, G. T. Lumpkin and Marilyn L. Taylor, **Strategic management - Text and cases** Mcgraw hill/ Irwin 2004

Gronroos C (2000). **Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach**. John Wiley & Sons Ltd (Second edition). ISBN: 0-471-72034-8.

Gronroos C (2004). **The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value**. J. Bus. Ind. Mark., 19(2): 99-113.

Guzzo, R. A., Noonan, K. A. & Elron, E. (1994). Expatriate Managers and the psychological contract. **Journal of Applied Psychology**, 79, 617-626.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). **Motivation through the design of work: test of a theory**. Organizational Behavior and Human Performance, 16, 250-279.

Harrington, R., & Tjan, A. (2008) Transforming strategy one customer at a time **Harvard Business Review** 86(3), 62-72..

Harwood, T. (2005). Developing buyer-seller relationships through face-to-face negotiations. **Journal of Relationship Marketing** 4(3/4), 105-122.

Hayes BE (2008). The True Test of Loyalty. Qual. Prog., 41(6): 20- 26.

Hofer, C. and D. Schendel, Strategy Formulation: analytical Concepts, St. Paul, MN: West, 1977

Holzer, H. & Martinson, K. (2005). **Can we improve job retention and advancement among low-income working parents?** Paper prepared for the Working Families Roundtable, Washington, DC, and May 9–10.

Homburg, C., & Furst, A. (2005). How organizational complaint handling drives customer loyalty: An analysis of the mechanistic and the organic approach. **Journal of Marketing**, 69(3), 95-114.

Homburg, C., Droll, M., & Totzek, D. (2008). Customer prioritization: Does it pay off, and how should it be implemented? **Journal of Marketing**, 72(5), 110-130.

Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. D. (2005). Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay. **Journal of Marketing**, 69(2), 84-96.

Hoppe N: **Customer Service Outsourcing: Effects of Publicity and Company Communication Strategy on Anticipated Customer Satisfaction**, MSc International Business Strategic Marketing, Maastricht University, School of Business and Economics, ID number: i482684, Maastricht, 31 January 2012

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, 38(3), 635-672.

Ingram, T. N., & Bellenger, D. N. (1983). Personal and organizational variables: their relative effect on reward valences of industrial salespeople. **Journal of Marketing Research**, 20, 198-205.

Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1991). Supervisory feedback: alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction. **Journal of Marketing Research**, 22, 221-233.

Jensen, D., McMullen, T. & Stark, M. (2008). The manager's guide to rewards. **World at Work journal**, 2nd quarter.

Jeong, J.H. and Park, M.C. (2003), "A study on service churning intention in Korean mobile communication industry: impact of mobile number portability", JCCI 2003, 2003.4.

Johlke, M. C., & Duhan, D. F. (2001). Testing competing models of sales force communication **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 21(4), 265-277.

Katzenbach, J. (1998). Teams at the top: unleashing the potential of both teams and individual leaders. **Harvard Business School Press**, Boston, MA.

Kay, J (1993) Foundations of corporate Success, **Oxford university Press**, Oxford, p4

Kazlauskaite R., Buciuniene I., Turauskas L. & Salciuviene L. (2009) **Comparative study of Employee Empowerment in Danish and Lithuanian Hotels**. Transformations in business & Economics, 8, 2(17), 66-86.

Khan N,Ahmed S. F, Ibrahim M, Shahid M. K.:Impact of On-Job Training on Performance of Telecommunication Industry, **Journal of Social and Development Sciences** Vol. 3, No. 2, pp. 47-58, Feb 2012 (ISSN 2221-1152)

Kim, S. (2002). **Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership**. Public Administration Review, 62, 231-241.

Koch, J. (1990). Perpetual thanks: its assets. **Personnel Journal**, 69 (1), 72-73.

Koskela H.: **Customer Satisfaction and Loyalty in After Sales Service: Modes of Care in Telecommunications Systems Delivery**, HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology, Report No 21, Espoo 2002

- Kotler, P. & Keller, K. (2007). **A framework for marketing management** (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., (2000), **Marketing Management**, Prentice-Hall, Inc. The Millennium Edition.
- Kreinder P., Rajguru G.: Forethought sales What B2B customers really expect, **Harvard Business Review**, April 2006
- Kumaresh K, Sekar C.: MOBILE NUMBER PORTABILITY IN COIMBATORE: AN EMPIRICAL ANALYSIS OF CONSUMER SWITCHING BEHAVIOR, **International Journal of Research in IT & Management**, IJRM Volume 2, Issue 2 (February 2012) ISSN: 2231-4334
- Lages C, Lages CR, Lages LF (2005). **The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures**. J. Bus. Res., 58:1040-1048.
- Lev, B. (2001). **Intangibles: Management, Measurement, and Reporting**. The Brookings Institution.
- Levesque, P. (1987). **Employee motivation: a little recognition goes a long way**. Industrial Management, 11(1), 35-37.
- Li YC, Ho YC (2008). **Discuss the Impact of Customer Interaction on Customer Relationship in Medical Service**. Bus. Rev. Cambridge., 11(1): 152-158.
- Livingstone, L. P., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (1995). Perceptions of internal and external equity as predictors of outside salespeople's job satisfaction. **Journal of personal selling & sales management**, 15, 33-46.
- Lovelock, C. and Wright, L., (1999), **Principles of Service Marketing and Management**, Prentice-Hall, Inc.
- Luo, X., Homburg, C., & Wieseke, J. (2010). Customer Satisfaction, Analyst Stock Recommendations, and Firm Value. **Journal of Marketing Research** (JMR), 47(6), 1041-1058.
- Lussier, R. N. (1997). **Management**. South-Western College Publishing. Cincinnati, OH, US.
- Lynch Richard, **Corporate strategy**, 4th ed 2006 FT Prentice Hall
- Lynch, J., & Chernatony, L. D. (2007). Winning hearts and minds: Business-to-business branding and the role of the salesperson. **Journal of Marketing Management**, 23(1/2), 123-135.
- Lynch, L. M. (1992). **Private sector training and the earnings of young workers**. American Economic Review, 82, 299–312.
- Macguire, S., Freely, J., Clymer, C. & Conway, M. (2009). **Job training that works: Findings from the Sectoral Employment Impact Study**. Philadelphia, PA: Public Private Ventures.

Manaled, J. Jose, M. C. & Zacharias, S. (2007). **Sales promotions good or bad?** In Proceedings of international marketing conference on marketing and society IJM-Khozikhode.

Mariole, V. P. & Elina, B. D. (2005). Sales promotion effects on consumer based brand equity International **Journal of Market Research**, 47 (2), 172-204..

Marques J.M.O.: **The Effect of I&CT on the Service's Offer Design Application to the Portuguese Mobil Telecommunications**, IESF Business School, 2009, June

Martocchio, J. J. & Baldwin, T. T. (1997). **The evolution of strategic organizational training**. In R. G. Ferris (Ed.). Research in Personnel and Human Resource Management, 15, 1-46. Greenwich, CT: JAI.

Matzler, K., Hinterhuber, H. H., Daxer, C., & Huber, M. (2005). **The relationship between customer satisfaction and shareholder value**. Total Quality Management & Business Excellence, 16(5), 671-680.

McCue, M. (2007, November). **The brains behind the brawn**. Sales and Marketing Management, 159(9), 21-24.

Mintzberg, H (1987), **Harvard Business Review**, Julho-Agosto

Modrick, J. A. (1986). **Team performance and training**. In Zeidner, J. (Ed.), Human productivity Enhancement: Training and Human Factors in System Design. Praeger, New York, NY, 130-166.

Money, B. R. & Graham, J.L. (1999). Salesperson performance, pay, and job satisfaction: tests of a model using data collected in the United States and Japan. **Journal of International Business Studies**, 30, 149-169.

Montoya-Weiss, M. M., Massey, A. P., & Song, M. (2001). Getting it together: temporal coordination and conflict management in global virtual teams. **Academy of Management Journal**, 44(6), 1251-1261.

Newman, A., & Lings, I. (2005). **What's in a handshake? Exploring business-to-business relational exchange**. The Marketing Review 5, 129-144.

Noe, R. A. (1986). Trainee attributes and attitudes: Neglected influences in training effectiveness. **Academy of Management Review**, 11, 736–749.

Oliver RL (1997). **Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer**. New York: McGraw Hill.

Omotayo O., Sales Promotion and Consumer Loyalty: A Study of Nigerian Tecommunication Industry **journal of Competitiveness** | Issue 4/2011

Pagani, M, (2004): Determinants of adoption of Third Generation mobile multimedia services, **Journal of Interactive Marketing**, 18(3)

Palmatier, R. W., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. E. M. (2007). Customer loyalty to whom? Managing the benefits and risks of salesperson-owned loyalty. **Journal of Marketing Research** (JMR), 44(2), 185-199.

Parasuraman, S., & Alutto, J.A. (1984). Sources and outcomes of stress in organizational settings: toward the development of a structural model. **Academy of Management Journal**, 27, 330-350.

Peck, Mark A. (1997), **Integrated Account Management: How Business-to-Business Marketers Maximize Customer Loyalty and Profitability**, AMACON, New York, USA.

Peppers, Don and Rogers, Martha. (1993), **The One-to-One Future: Building Business Relationships One Customer at a Time**, Judy Piatkus, London, Great Britain.

Perunovic Z, Christoffersen M, Mefford R. N.: Deployment of vendor capabilities and competences throughout the outsourcing process, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 32 Iss: 3, pp.351 - 374, ISSN: 0144-3577, Emerald Group Publishing Limited, 2012

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, R. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, 74, 146-155.

Porter, michael E, **Competitive advantage**, New York: Free Press, 1985

Porter, michael E. : tradução Afonso Celso da Cunha Serra. **Competição - on competition: estratégias competitivas essenciais** - rio de janeiro: Campus, 1999

Poteet J. R.: **The role of the sales force in implementing strategy and developing and managing customer relationships: a grounded theory study of dales professionals in the wholesale auto auction industry**, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree, 2011, Capella University

Ramaswami, S. (1993). Constrains of task identify on organizational commitment. **International Journal of Manpower**, 13, 123-131.

Ramaswami, S.N., Srinivasan, S.S., & Gorton, S.A. (1997). Information asymmetry between sales person and supervisor: postulates from agency and social exchange theories. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 17, 29-50.

Raza A and Rehman Zia, Impact of relationship marketing tactics on relationship quality and customer loyalty: A case study of telecom sector of Pakistan. Department of Management Sciences, Bahria University, Islamabad, Pakistan. Institute of Management Sciences, PMAS-Arid Agriculture University, Rawalpindi, Pakistan. **African Journal of Business Management** Vol. 6(14), pp. 5085-5092, 11 April, 2012

Reichheld, F. F., & Sasser Jr, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. **Harvard Business Review**, 68(5), 105-111.

Restuborg, S. L., Bordia, P., & Tang, R. L.. (2006). Effects of psychological contract breach on performance of IT employees: The mediating role of affective commitment. **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, 79(2), 299-306.

Robinson, S. L. (1996), **Trust and breach of the psychological contract**. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.

Rousseau, D. M. & Tijorwala, S.A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. **Journal of Applied Psychology**, 84(4), 514-528.

Rousseau, D. M. (1989), Psychological and implied contracts in organizations. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 2, 121-139.

Royal, W. (1995). **Keep them coming back**. Sales and Marketing Management 147(9), 50-52.

Russ, F., & McNeilly, K. (1995). Links among satisfaction commitment, and turnover intentions: The moderating effect of experience, gender, and performance **Journal of Business Research** 34, 57-64.

Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L. (1995). Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable. **Journal of Marketing**, 59(2), 58-70.

Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2000). **The anatomy of team training**. In S. Tobias & D. Fletcher (Eds.), Training and retraining: A handbook for business, industry, government and the military (312-335). Farmington Hills, MI: Macmillan.

Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2001). **The science of training: A decade of progress**. Annual Review of Psychology, 52, 471-499.

Salas, E., Cannon-Bowers, J., Rhodenizer, L. & Bowers, C. (1999). **Training in organizations**. Research in Personnel and Human Resources Management, 17, 123-161.

Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). **Toward an understanding of team performance and training**. In Swezey, R.W. and Salas, E. (Eds.), Teams: their training and performance. Ablex Publishing Corporation, Westport, CT, 3-29.

Savaneviciene, A., Stukaite, D., & Silingiene, V., (2008). **Development of strategic individual competences**. Inzinerine Ekonomika-Engineering economi(3), 81-88.

Schwarz, Claudia E R **A criação de valor e a geração de vantagem competitiva no estabelecimento de parcerias pelas organizações empresariais Uma análise sobre parcerias varejistas**. Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB). Brasília - DF 2010

Shin, D. (2006), **A study of mobile number portability effects in the United States**, Telematics and Informatics, Vol. 24 No. 1, pp. 1-14.

Singh R (2008). **Relational embeddedness, tertius iungens orientation and relationship quality in emerging markets**. Asia Pac. J. Mark. Logist., 20(4): 479-492.

Smith JB (1998). **Buyer-Seller Relationships: Similarity, Relationship Management, and Quality**. Psychol. Mark., 15(1): 3-21.

Song, M. and MONTIOIA-WEISS, M. M.,(2001), "The Effect of Perceived Technological Uncertainty on Japanese New Product Development", **Academy of Management Journal** 2001, Vol. 44, N°. 1, 61-80.

Stewart, B. (2005). The key to keeping business-to-business customers. *Management Services* 49(4), 26-27.

Syson, F. and PERKS, H., (2004), "New Service Development: A Network Perspective", **Journal of Services Marketing**, Volume 18, Numver 4, p. 255-266.

Thelen, S. T., Yoo, B., & Magnini, V. P. (2011). An examination of consumer sentiment toward offshored services. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 39(2), 270-289.

Tseng YM (2007). **The Impacts of Relationship Marketing Tactics on Relationship Quality in Service Industry**. *Bus. Rev. Cambridge*, 7(2): 310-314

Tuli, K. R., & Bharadwaj, S. G. (2009). Customer Satisfaction and Stock Returns Risk. **Journal of Marketing**, 73(6), 184-197.

Turnley, W. H. & Fieldman, D. C. (1998). **Psychological Contract Violations during corporate restructuring**. *Human Resource Management*, 37, 71-83.

Van Dyne, L., Graham, J.W., & Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, 37, 765-802.

VanWart, M., Cayer, N. J. & Cork, S. (1993) **.Handbook of training and development for the public sector**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Vaught, B. C., Hoy, F. & Buchana, W. W. (1985). **Employee development programs**. London: Quorum Books.

Vise, D. & Malseed, M. (2007). *Google istorija*. Vilnius: Alma Litera.

Walker, J. (1986). The determinants of salesperson performance: a meta-analysis. **Journal of Marketing Research**, 22, 213-222.

Wavelet T., Trejo J., Griffa E. & VallejoJ.: **Telecom Business Transformation**, EN/LZT 138 0740 R1A, © Ericsson AB 2012

Wayland, Robert E. and Cole, Paul M. (1997), **Customer Connections: New Strategies for Growth** , Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.

Woo, K. & Ennew, C. (2005). Measuring business-to-business professional service quality and its consequences. **Journal of Business Research**, 58(9), 1178-1185.

Xie, Y., & Peng, S. (2009). **How to repair customer trust after negative publicity: The roles of competence, integrity, benevolence, and forgiveness**. *Psychology & Marketing*, 26(7), 572-589.

Yang, H.T. and Choi, M.K. (2003), “Study on customer retention strategies for the wireless telecommunication service providers at the introduction of MNP”, **Journal of Korean Institute of Communication Sciences**, Vol. 28 No. 2B, pp. 157-69.

Zoltners A.A., Sinha P, Lorimer S.E.: **Sales Force Design for strategic advantage**, ed 2004, Palgrave Macmillan

Zvireliene, R., Buciuniene I., Skudiene V. & Sakalas A., (2009). **Customer retention trough supplier-organization-customer relationship management**. Transformations in business & Economics, 8, 1(16), 137-152.