



“Modelo Conceptual de Auditoria à Gestão de Equipas de Vendas”

**Pedro Nuno Cotta Cardoso**

Nº 201601978



Dissertação

Mestrado em Gestão Comercial



Orientado por

Orientador: **Professor Doutor Paulo Alexandre Botelho Rodrigues Pires**

Coorientador: **Professor Doutor Pedro Quelhas Brito**



2019

## **Nota biográfica**

Pedro Cardoso, nasceu no dia 16 de junho de 1982 no Porto, sendo atualmente residente da cidade da Senhora da Hora em Matosinhos.

No ano 2001 iniciou a sua carreira académica na Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica Portuguesa, tendo-se licenciado em Engenharia do Ambiente no ano de 2007.

Nesse mesmo ano, iniciou a sua atividade profissional numa empresa de gestão de resíduos, mas cedo percebeu que aquele não era o caminho que pretendia para a sua carreira.

No ano 2008, com o objetivo de conhecer outras realidades, iniciou funções como gestor de clientes numa reconhecida empresa nacional da área da prestação de serviços de engenharia, cargo onde se mantém até agora.

O gosto pela área comercial, a sua vontade de aprender e de progredir profissionalmente fizeram-no candidatar-se ao Mestrado em Gestão Comercial na Faculdade de Economia da Universidade do Porto no ano de 2016.

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, quero deixar um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Pires, por todo o incansável apoio desde o início desta aventura. Desde a ajuda na escolha do tema até ao último dia, foi incansável no apoio, na disponibilidade e na motivação. Com admiração e consideração, deixo o meu muito obrigado.

O meu obrigado também a todos aqueles que aceitaram ser entrevistados e dispensaram um pouco do seu tempo para dar um contributo muito importante para que este trabalho fosse possível.

À minha família e namorada que com o seu apoio incondicional me fizeram acreditar que seria possível concretizar este projeto pessoal que tanto desejava e por vezes duvidei. Obrigado por nunca me terem deixado desistir.

Não me esquecerei também de agradecer à FEP, a todos os professores com quem tive o prazer de aprender e aos colegas que muitos se tornaram amigos.

Aos amigos, aos colegas de trabalho e a todos aqueles que de alguma forma me apoiaram e contribuíram para que esta aventura fosse possível.

Um muito obrigado a todos! Tentarei compensá-los por todos os momentos que se privaram da minha companhia.

## Resumo

Com a globalização dos mercados, as organizações são sujeitas a cada vez maiores pressões por parte dos seus clientes e dos seus concorrentes. Neste contexto, as equipas de vendas exercem um papel fundamental pois são o elo de ligação das organizações com os seus clientes e um espelho da sua saúde. Este facto, implica que os gestores de equipas de vendas tenham cada vez mais preocupação com a gestão das suas equipas para conseguirem potenciar ao máximo os seus resultados. Para garantir as boas práticas e promover o seu desempenho, as organizações devem realizar auditorias periódicas à gestão das suas equipas de vendas.

O presente estudo tem como principal objetivo identificar os temas de maior relevância para a atividade dos gestores de equipas de vendas e construir um procedimento de auditoria, que permita avaliar a sua atuação de forma a identificar potenciais lacunas que devam ser retificadas para promover o seu sucesso e das organizações.

Na revisão de literatura efetuada identificaram-se sete temas como sendo os mais relevantes para a atividades dos gestores de equipas de vendas. A partir dessa informação recorreu-se a um método de análise qualitativa com recursos a nove entrevistas presenciais a gestores de equipas de vendas experientes, que permitiu validar a informação proveniente da literatura e compreender a importância das atividades para os gestores de equipas de vendas.

Para além disso, os resultados obtidos foram demonstradores da importância que esta atividade tem para as organizações e permitiram construir um procedimento de auditoria que avalia a atuação dos gestores de equipas de vendas e que pode ser utilizado por qualquer organização.

**Palavras-chave:** Equipas de vendas; Gestão; Auditoria de Vendas; Vendedores; Recrutamento; Formação; Territórios de Vendas; Motivação; Remuneração; Liderança; Performance.

## **Abstract**

With the market's globalization, organizations are under increasing pressure from their customers and competitors. In this context, sales teams play a key role as they are the link between organizations and their clients and a mirror of their health. This means that sales team managers must be increasingly concerned about managing their teams in order to maximize their results. Therefore, to ensure best practices and promote their performance, organizations should periodically audit the management of their sales teams.

The main objective of the present study is to identify the most relevant activities for sales team managers and build an audit procedure to evaluate their performance and identify potential gaps that need to be rectified in order to promote their success and organizations.

In the literature review, seven themes were identified as being the most relevant to the activities of sales team managers. From this information, we used a qualitative method through nine face-to-face interviews with experienced sales team managers, which allowed us to validate the information from the literature and understand the importance of this activities for sales team managers.

In addition, the results obtained demonstrated the importance of this activity for organizations and allowed the construction of an audit procedure that evaluates the performance of sales team managers and can be used by any organization.

**Keywords:** Sales Teams; Management; Sales Audit; Sellers; Recruitment; Training; Sales territories; Motivation; Remuneration; Leadership; Performance.

## Índice

<b>Nota biográfica .....</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>iii</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>iv</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>v</b>
<b>Índice .....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de Esquemas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de Tabelas.....</b>	<b>vii</b>
<b>1 Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1 Tema .....	1
1.2 Principal Questão a Investigar .....	1
1.3 Motivação e pertinência do tema.....	1
<b>2 Revisão de Literatura Relevante: .....</b>	<b>2</b>
2.2 Auditoria Marketing.....	3
2.3 Auditoria à gestão de equipas de vendas .....	6
2.3.1 Recrutamento e seleção.....	8
2.3.2 Formação e Treino .....	14
2.3.3 Afetação territorial.....	17
2.3.4 Remuneração .....	19
2.3.5 Motivação.....	21
2.3.7 Performance.....	25
<b>3 Objetivos e Hipóteses de Investigação.....</b>	<b>28</b>
<b>4 Metodologia .....</b>	<b>30</b>
4.1 Recolha de informação.....	31
4.2 Perfil dos Entrevistados .....	31
<b>5 Análise de Resultados .....</b>	<b>32</b>
5.1 Análise dos resultados .....	32
5.2.1 Recrutamento e Seleção .....	32
5.2.2 Formação e Treino. ....	39
5.2.3 Afetação territorial.....	44
5.2.4 Remuneração .....	49
5.2.5 Motivação.....	53

5.2.6 Liderança.....	58
5.2.7 Performance.....	61
5.3 Proposta de procedimentos de auditoria à gestão de equipas de vendas .....	66
<b>6 Conclusões .....</b>	<b>71</b>
6.1 Principais Conclusões e Contributos .....	71
6.2 Limitações do Estudo e Propostas de Investigação Futura.....	74
<b>Bibliografia .....</b>	<b>75</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>79</b>
Anexo 1 - Questionário de identificação de características de vendedores .....	79
Anexo 2 - Guião de Entrevista.....	82

### **Índice de Esquemas**

Esquema 1 - Ponderações para a descrição de funções e perfil de vendedor .....	11
--------------------------------------------------------------------------------	----

### **Índice de Figuras**

Figura 1 - Experiência em Gestão de Equipas de vendas .....	31
-------------------------------------------------------------	----

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Teorias da Motivação .....	23
Tabela 2 - Hipóteses de Investigação .....	29
Tabela 3 - Amostra de acordo com respostas Qt6.A .....	36
Tabela 4 - Amostra de acordo com repostas Qt7.A.....	38
Tabela 5 - Amostra de acordo com respostas Qt6.B .....	41
Tabela 6 - Amostra de acordo com respostas Qt8.B .....	43
Tabela 7 - Amostra de acordo com respostas Qt2.C .....	45
Tabela 8 - Respostas Qt3.C.....	46
Tabela 9 - Amostra de acordo com respostas Qt4.D.....	50
Tabela 10 - Amostra de acordo com repostas Qt6.D .....	51
Tabela 11 - Amostra de acordo com repostas Qt7.D .....	52
Tabela 12 - Respostas Qt8.D .....	52
Tabela 13 - Amostra de acordo com repostas Qt2.E.....	55
Tabela 14 - Amostra de acordo com repostas Qt5.E.....	56
Tabela 15 - Amostra de acordo com repostas Qt5.F .....	60

# **1 Introdução**

## **1.1 Tema**

Modelo Conceptual de uma Auditoria à Gestão de Equipas de Vendas

## **1.2 Principal Questão a Investigar**

O objetivo deste estudo consiste na identificação dos tópicos mais relevantes e da formalização de procedimentos a adotar numa auditoria à gestão de equipas de vendas.

## **1.3 Motivação e pertinência do tema**

O principal aspeto que me levou a escolher este tema de dissertação foi, por nas diversas pesquisas que efetuei ao longo do tempo, ter encontrado pouca informação atualizada sobre auditorias à gestão de equipas de vendas.

Atualmente, as equipas de vendas são importantes para as organizações devido à sua interligação com os clientes. Se por um lado são a cara da empresa junto dos clientes, por outro são também a extensão dos clientes dentro dessas empresas. Como tal, é fundamental dar a devida importância à forma como essas equipas são geridas para que as organizações consigam tirar o máximo proveito da sua atividade.

Assim, tendo em consideração a elevada importância do tema, a realização de um estudo que tenha como objetivo a formulação de um procedimento de auditoria à gestão de equipas de vendas poderá ser um excelente contributo para as organizações que o queiram implementar como ferramenta. A finalidade de tal procedimento será o de melhorar o desempenho das suas equipas de vendas.

## **2 Revisão de Literatura Relevante:**

### **2.1 Auditoria**

O termo auditoria deriva do latim “audire” que significa ouvir. Ao longo dos anos, o termo auditoria foi utilizado com diversos significados, todos eles relacionados com controlo, validação, inspeção e revisão.

Apesar de existirem diferentes opiniões sobre a origem da auditoria, vários autores consideram que o início da construção do conceito de auditoria como o conhecemos nos dias de hoje, deu-se com a revolução industrial.

Segundo Taborda (2015), durante a segunda metade do século XIX, em Inglaterra, em resultado da revolução industrial, o ambiente externo e interno das empresas sofreu alterações. Entre elas, podemos destacar o aumento da sua dimensão, o surgimento de gestores de empresas que não eram os seus proprietários e também o aumento do número de sócios proprietários dessas empresas. Em resultado destas alterações, os proprietários sentiram a necessidade da existência de uma pessoa que pudesse avaliar a transparência e detetar potenciais irregularidades e fraudes nas suas empresas, tendo surgido a figura do auditor.

Também Santi (1988), considera que foi com a revolução industrial que surgiram os registos que deram origem à auditoria. Com o crescimento da atividade económica das empresas, surgiram as necessidades de novos investimentos provenientes do exterior da organização. Estes investidores, não estando no interior das organizações, sentiram a necessidade de avaliar a rentabilidade e segurança dos seus investimentos e para isso eram realizadas auditorias a essas empresas.

Ao longo dos anos temos assistido a um aumento generalizado da atividade económica mundial, da globalização e conseqüentemente da competição entre as empresas. Esse facto leva a que as organizações tenham cada vez mais preocupações com a sua gestão e com a forma como utilizam os seus recursos.

Como consequência, o desenvolvimento económico provocou uma alteração nas linhas de orientação das auditorias. Os investidores tornaram-se mais preocupados com os lucros futuros dos seus investimentos e os auditores viram-se obrigados a alterar a sua forma de

atuar, passando a focar-se mais na confirmação e no controle dos riscos que afetam as organizações, indo ao encontro das expectativas dos investidores (Almeida, 2004).

Com esta mudança de paradigma, as organizações passaram a realizar auditorias com o objetivo de obter a informação necessária que suporte as suas tomadas de decisão e avalie o seu desempenho, dando assim um novo sentido às auditorias.

Para Martins e Morais (2013) a auditoria é um processo que deve ser realizado de forma sistemática de forma a reunir e avaliar informação que permita validar a correspondência entre essa informação e os procedimentos ou critérios que tenham sido pré-estabelecidos tendo como fim uma comunicação dos seus resultados aos interessados.

Arens (2012), refere-se à auditoria como um ato de reunir e analisar informações recolhidas, com o objetivo de verificar a correspondência entre essa informação e os critérios previamente estabelecidos.

Ao longo dos anos, para além das auditorias financeiras, têm-se desenvolvidos diversos tipos de auditorias, como as auditorias ambientais, de sistemas de gestão, operacionais, entre outras.

## **2.2 Auditoria Marketing**

Conforme explicado por E. D. Honeycutt Jr (1996), as auditorias de marketing são consideradas auditorias operacionais, diferindo assim das auditorias financeiras e das auditorias de conformidade. As auditorias operacionais têm como objetivo examinar a eficácia e a eficiência das atividades desenvolvidas pelos gestores das organizações.

Tendo em consideração que as equipas de marketing e vendas das organizações atuam por norma em estreita colaboração, optou-se por descrever este tipo de auditorias que poderão ser consideradas similares às auditorias de equipas de vendas.

Uma das primeiras definições, que se mantem até aos dias de hoje, para auditorias de marketing surgiu por Kotler et al. (1977), que a descreveram como sendo um exame abrangente, sistemático, independente e periódico dos objetivos, estratégias e atividades de marketing de uma organização, de forma a identificar áreas ou atividades com menor desempenho e recomendar ações que induzam a melhoria do desempenho do marketing das organizações.

Ao contrário das auditorias financeiras, que consistem em análises às contas e procedimentos contábeis que demonstram o desempenho financeiro da organização, as auditorias de marketing são uma ferramenta de controlo de gestão fundamental para as organizações e contribuem para o planeamento e definição de estratégias. Estas, não se centram apenas em analisar a forma como o departamento de marketing desempenha o seu papel nas tarefas de definição de preço e publicidade mas também em identificar onde os recursos do marketing não estão a ser bem aplicados e sugerir alternativas onde esses recursos podem ser aplicados de forma mais eficiente (Brownlie, 1996).

A auditoria de marketing pode ter uma função de central de inteligência, responsável por reunir sintetizar, analisar interpretar e efetuar recomendações sobre as principais decisões estratégicas de marketing. Para isso, devem ser usadas as diversas fontes de informação existentes que, em articulação com os procedimentos de auditoria de marketing, permitem estabelecer uma matriz completa com as recomendações e resultados obtidos (Vaňa e Černá, 2012).

As auditorias de marketing devem ter início com uma reunião entre o auditor e a gerência da organização, com o objetivo de definir os prazos, os objetivos e o plano de auditoria detalhado com identificação das perguntas a efetuar e a quem, sendo importante incluir neste grupo não só elementos internos, mas também clientes e parceiros. Esta identificação de interlocutores é muito importante para o sucesso da auditoria de marketing pois muitas empresas não têm a perceção de como são vistos nem conhecem as verdadeiras necessidades dos seus clientes. As auditorias de marketing devem avaliar 6 componentes principais relativos à situação do marketing da organização (Kotler e Keller, 2012):

1. Auditoria ao ambiente do mercado, que consiste na análise dos fatores internos (clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, etc.) e externos (demográficos, políticos, económicos e tecnológicos, etc.) à organização que poderão afetar os seus resultados;
2. Auditoria da estratégia de marketing, para análise dos objetivos e estratégias de marketing da organização e consequente avaliação da sua adequação às oportunidades de mercado existentes;
3. Auditoria do marketing organizacional, para avaliar a capacidade do departamento de marketing e dos gestores da organização para implementar as estratégias necessárias tendo em conta o ambiente esperado.

4. Auditoria do sistema de marketing, para avaliar os procedimentos utilizados na obtenção de informação, no planejamento, no controle das operações de marketing e no desenvolvimento de novos produtos;
5. Auditoria da produtividade do marketing, para avaliação da performance das diversas atividades de marketing dentro da organização e da rentabilidade de cada programa de marketing;
6. Auditoria das funções do marketing para revisão das principais atividades do marketing identificadas em auditorias anteriores. Como a escolha de produtos, a definição dos preços, cobertura de mercado, estratégias de marketing, equipes de vendas e relações públicas.

O processo de auditoria de marketing encontra-se assim dividido em 2 categorias. Uma auditoria externa, que se dedica a aspectos em relação aos quais a organização praticamente não consegue controlar (auditoria ao ambiente do mercado) e uma auditoria interna, que se foca em todas as questões que se encontram sobre total controle da organização (auditoria da estratégia de marketing, auditoria do marketing organizacional, auditoria do sistema de marketing, auditoria da produtividade do marketing e auditoria das funções do marketing) (McDonald, 2015).

Ambas as auditorias podem ser realizadas por auditores internos ou externos, cabendo à organização a sua escolha. É, contudo, importante garantir que a auditoria seja independente, periódica, complexa e sistemática (Kotler et al., 1977).

A opção auditor interno, que será um colaborador da organização, tem como vantagens o auditor ser conhecedor da realidade da organização, a facilidade de acesso à informação e de permitir à organização realizar as auditorias com uma frequência maior sem custos excessivos. Contudo, este auditor poderá possuir pouca imparcialidade por ser um funcionário da organização. Se optar por um auditor externo, terá a vantagem de ser alguém totalmente independente e qualificado que poderá efetuar recomendações valiosas baseadas na sua experiência em outros clientes e a desvantagem de representar um custo para a organização que poderá impedir a realização de auditorias com a periodicidade desejável.

Todas as organizações deveriam realizar auditorias de marketing de forma a poderem melhorar a sua performance e o valor percebido pelos seus clientes. Contudo, esta é ainda uma atividade nova e pouco utilizada para muitas organizações. Para além dos problemas e

barreiras à sua implementação, o facto de algumas organizações utilizarem apenas alguns dos componentes e de maneira não sistemática, contribui para a falta de clareza em relação à sua ampla utilidade. É no entanto possível perceber que esta situação está a evoluir positivamente sendo estas auditorias cada vez mais utilizadas (Pimenta da Gama, 2011).

### **2.3 Auditoria à gestão de equipas de vendas**

Segundo Lendrevie et al. (1996), equipas de vendas são um conjunto de pessoas que têm como principal missão, vender os produtos e serviços da organização a que pertencem, através de contactos diretos com potenciais clientes, distribuidores ou prescritores.

A atividade das equipas de vendas e consequentemente da sua gestão tem vindo a sofrer grandes alterações nos últimos anos. Com o desenvolvimento tecnológico, a globalização e as novas tendências de gestão das empresas, torna-se fundamental que os vendedores percebam essas mudanças e se preparem para elas tendo em consideração que a sustentabilidade das organizações depende diretamente das vendas por eles materializadas. Como exemplo de mudança, podemos destacar os vendedores que atualmente atuam cada vez mais como construtores de relacionamentos com os clientes e cada vez menos como simples recetores de encomendas (Storbacka et al., 2009).

As equipas de vendas atuais, desempenham um papel de elo de ligação entre as empresas e os seus clientes, fator que lhes confere uma enorme importância para o sucesso das organizações (Johnston e Marshall, 2016). Elas são, cada vez mais, um dos recursos do marketing mais críticos e caros das organizações (A. A. Zoltners et al., 2008). A existência de uma equipa de vendas competente é um dos elementos mais importantes para o seu sucesso. Como tal, é com naturalidade que se percebe que a correta gestão de equipas de vendas é uma das tarefas mais importantes dos gestores comerciais (G. A. J. Churchill et al., 1985)

Segundo Jobber e Lancaster (2009) a principal responsabilidade dos gestores de equipas de vendas é garantir que a equipa desempenha com eficiência as suas funções para maximizar a sua eficácia, otimizando os seus custos, para atingir os objetivos definidos pela organização.

Para que isso seja possível, é da responsabilidade dos gestores de equipas de vendas prestar a devida atenção aos seguintes pontos que são decisivos para o sucesso das suas equipas (A. A. Zoltners et al., 2009):

- Definir os objetivos das equipas de vendas;
- Efetuar previsões;
- Organizar as equipas de vendas quanto à sua dimensão, estrutura e afetação territorial;
- Realizar tarefas de seleção e recrutamento
- Promover sessões de formação;
- Motivar as equipas de vendas
- Avaliar e controlar a sua performance

É assim fundamental que as organizações dediquem uma elevada atenção a como a tarefa de gestão de equipas de vendas é desempenhada, identificando os aspetos positivos, mas principalmente dedicando especial atenção aos aspetos menos positivos e como eles podem ser melhorados. Tendo em conta os custos elevados associados à atividade de uma equipa de vendas, o aumento da sua produtividade deve ser alvo de um controlo próximo e frequente (Wilson, 2002). Para isso, consideramos que a realização de auditorias à gestão de equipas de vendas de uma forma estruturada e regular, representa uma ferramenta fundamental para o atingimento dos objetivos da organização e melhoria da sua performance.

À semelhança das auditorias de marketing, as auditorias à gestão de equipas de vendas são um tipo de auditoria que tem sido um pouco esquecida pelos investigadores e pelas organizações. O primeiro estudo e até agora dos únicos que aborda esta temática de uma forma abrangente é o estudo desenvolvido por Dubinsky e Hansen (1981) onde é apresentada a primeira definição de auditorias de vendas, como sendo uma ferramenta de diagnóstico, abrangente e de uso sistemático que se destina a avaliar a adequação do processo de gestão de vendas de uma organização e sugerir as mudanças necessárias para a melhoria do seu desempenho. É ainda referido que estas auditorias devem ser realizadas periodicamente e por todas as empresas, independentemente de estarem ou não alinhadas com os seus objetivos.

Segundo Hutchison (2006) o principal propósito destas auditorias consiste em identificar e documentar o processo de gestão de equipas de vendas existente, detetar a existência de obstáculos que interfiram com o adequado uso desse processo, medir a sua eficiência e reavaliar o processo de forma continua com o objetivo de detetar possíveis melhorias.

Estas auditorias, para além de serem uma excelente ferramenta de avaliação, são importantes para as organizações transmitirem prioridades estratégicas e identificarem oportunidades e fraquezas (Berry et al., 1991). As organizações que implementam estas práticas, tornam-se tendencialmente mais responsivas às necessidades dos seus clientes e mais capazes de lhes fornecer valor acrescentado, tornando-se assim mais orientadas para o cliente (Payne, 1988).

Wilson (2002), refere no seu livro que a realização de auditorias à gestão de equipas de venda é de vital importância. Para além disso, tal como Dubinsky e Hansen (1981), ele sugere que essas mesmas auditorias devem incidir em aspetos como o recrutamento e seleção, formação e treino, afetação territorial, remuneração, motivação, liderança e performance.

Tendo em conta a análise realizada, considerou-se a seguinte hipótese de investigação:

**H1: Uma auditoria à gestão de equipas de vendas deve ser constituída pelas subcomponentes recrutamento e seleção, formação e treino, motivação, liderança, remuneração, afetação territorial e performance.**

### **2.3.1 Recrutamento e seleção**

A seleção e recrutamento de vendedores é uma tarefa importante dos gestores de equipas de vendas e consiste em identificar os vendedores com o melhor perfil para a posição disponível (G. A. J. Churchill et al., 1985). Tendo em conta as consequências, em termos de performance da organização, que erros no processo de seleção e recrutamento podem ter, muitos gestores de equipas de vendas consideram esta como uma das mais importantes tarefas que possui. Dependendo da dimensão da organização, o gestor de equipas de vendas poderá ter o apoio de especialistas internos ou externos de recrutamento, contudo é da sua responsabilidade intervir e acompanhar todas as fases (Johnston e Marshall, 2016).

De acordo com Opatha (2010), o processo de recrutamento tem como objetivo identificar e angariar uma quantidade suficiente de pessoas qualificadas de acordo com as necessidades da organização e a seleção tem como objetivo identificar a pessoa certa para a vaga disponível (Gamage, 2014).

Enquanto o recrutamento consiste no processo de identificação e angariação de potenciais candidatos provenientes do interior ou exterior da organização de forma a serem avaliados,

a seleção inicia-se quando os candidatos com os perfis ideais se encontram identificados (Ekwoaba et al., 2015).

Para qualquer organização a tarefa de recrutamento e seleção de vendedores acarreta uma grande complexidade. Definir o perfil ideal do vendedor pretendido pode parecer simples, contudo, encontrar aquele que mais se aproxima desse perfil é algo subjetivo e com uma elevada margem de erro. Para além disso, o recrutamento do vendedor com o perfil ideal para as necessidades da organização, tem um impacto decisivo na performance da equipa de vendas, do diretor de vendas e consequentemente de toda a organização (Franke e Park, 2006; Raub e Streit, 2006).

De forma a salientar a importância que as tarefas de recrutamento e seleção possuem nas organizações, T. N. Ingram et al. (2015) identificaram 6 problemas que podem surgir em consequência de um processo de seleção e recrutamento mal implementado. Eles são:

1. Deficiente cobertura de vendas e falta de acompanhamento ao cliente;
2. Custos de formação suplementares para suprir deficiências;
3. Problemas de supervisão
4. Elevada taxa de abandono;
5. Dificuldades em estabelecer relacionamentos duradouros com os clientes;
6. Baixo desempenho global da equipa de vendas.

A estruturação do processo de seleção e recrutamento é uma tarefa que permite maximizar as hipóteses de sucesso na escolha dos vendedores certos, minimizando a possibilidade de erro e respetivos prejuízos para a organização. Diversos autores, como T. N. Ingram et al. (2015); Jobber e Lancaster (2009) identificaram as seguintes etapas como sendo fundamentais para este processo.

1. Descrição da função e definição do perfil do candidato
2. Identificação dos canais de recrutamento utilizados e da origem dos candidatos.
3. Elaboração do guião de entrevista.
4. Realização das entrevistas
5. Realização de testes psicotécnicos e de role-play.

Em relação ao perfil ideal do vendedor, devem ser tidas em consideração características que potenciem o atingimento de altos níveis de performance, como a experiência anterior como vendedor, o nível educacional, o gosto e disponibilidade para viajar, as competências

interpessoais, as competências de comunicação, de resolução de problemas, de gestão de relacionamentos, a capacidade de auto motivação e a proatividade (T. N. Ingram et al., 2015).

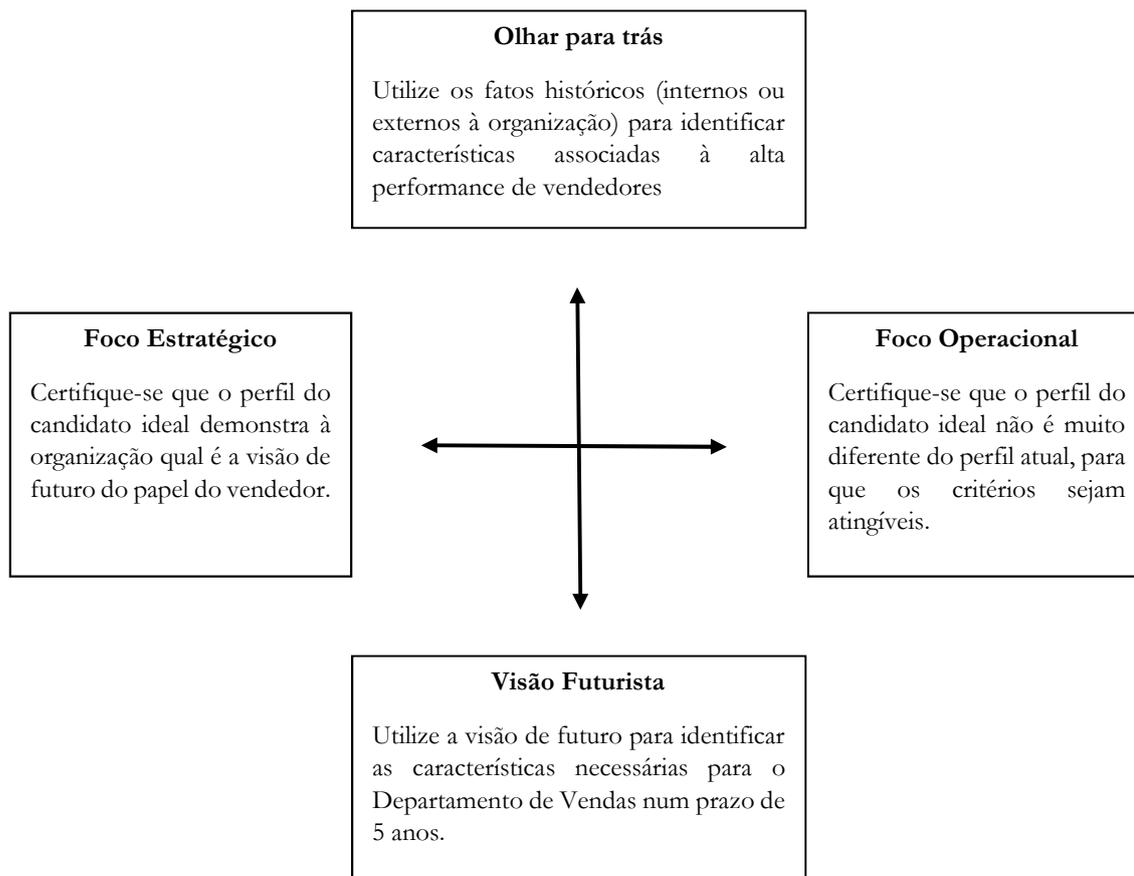
Contudo, para ser possível identificar essas características, é necessário em primeiro lugar detalhar a posição que se pretende preencher de forma a identificar que características o vendedor deve ter (Johnston e Marshall, 2016), tendo em conta que as características que melhor favorecem a performance de um vendedor, variam de empresa para empresa, de indústria para indústria, conforme o produto, as tarefas que se espera que o vendedor desempenhe e conforme a dimensão do desempenho esperado para cada uma delas (Churchill et al., 1977).

No entanto, a performance de um vendedor pode ser considerada como o resultado da conjugação de fatores como a aptidão, as habilitações, a motivação, particularidades da função, características pessoais e fatores organizacionais e ambientais (G. A. Churchill et al., 1985).

Entre as características que um vendedor de elevada performance deve possuir, existem algumas sobre as quais os gestores de equipas de vendas não têm controlo. Aspectos como experiências passadas, estilo de vida, características físicas e demográficas, traços de personalidade, capacidades e aptidões, são variáveis intrínsecas de cada um dos vendedores e não está ao alcance dos gestores mudá-las com recurso a formação e coaching. Assim, é fundamental analisar todos estes aspetos, tendo em conta que todos eles têm uma influência direta na performance dos vendedores (G. A. Churchill et al., 1985; Verbeke et al., 2011).

De forma a auxiliar os gestores de equipas de vendas a identificar o perfil de vendedor ideal, Johnston e Marshall (2016) elaboraram o questionário do anexo 1 que através da atribuição de pontos a cada uma das questões, são identificadas as características que melhor favorecem os objetivos pretendidos.

O esquema 1, resume os aspetos que devem ser tidos em conta, do ponto de vista da organização, no momento da descrição da função e do perfil de vendedor que a organização necessita (T. N. Ingram et al., 2015).



Esquema 1 - Ponderações para a descrição de funções e perfil de vendedor  
 Fonte: T. N. Ingram et al. (2015)

Depois de descrita a função a preencher e definido o perfil de vendedor, é necessário identificar as fontes de recrutamento que se pretende utilizar. Entre a grande diversidade de opções, podemos destacar o recurso a referências provenientes de atuais funcionários, o recrutamento em universidades, a publicação de anúncios em jornais, sites de emprego ou no site da própria empresa, anúncios nas redes sociais ou o recurso a empresas de recrutamento. De uma forma geral, as empresas recorrem a mais do que um destes métodos nos seus processos de recrutamento. Contudo, a escolha dos métodos a utilizar, dependerá do cargo a preencher, dos recursos financeiros disponíveis e das ferramentas internas de recrutamento existentes. O método mais indicado seria utilizar todos eles de forma a identificar quais combinam melhor tendo em conta que cada um deles apresenta as suas vantagens e limitações, dependendo de determinadas situações e realidades da organização.

Pelo facto de cada organização possuir a sua experiência e realidade em termos de recrutamento, deverá ser efetuada uma análise dos diferentes processos de recrutamento que

foram realizados de forma a perceber quais funcionaram melhor. Uma vez identificados, a organização deverá privilegia-los em detrimento de outros com piores resultados (Sinha e Thaly, 2013).

Em resultado do processo de recrutamento, serão identificados os candidatos que, numa primeira fase, melhor correspondem ao perfil desejado. A fase seguinte ao recrutamento é a fase de seleção, onde o gestor de equipas de vendas deverá selecionar o(s) candidato(s) que melhor se aproxima do perfil desejado.

Diversos autores consideram que devem ser utilizados mais do que um método de seleção em simultâneo para se obter os melhores resultados e tomar as melhores decisões no momento de escolher o vendedor ideal (Cron et al., 2005; Dubinsky et al., 1999).

Entre os métodos de seleção mais utilizados, podemos destacar os seguintes:

#### Formulários de Candidatura:

A elaboração de um formulário de candidatura da organização é uma tarefa que irá facilitar a análise e comparação do perfil dos candidatos numa primeira fase. O seu primeiro objetivo é reunir a informação principal dos candidatos, como a experiência, formação, interesses, apetência física, etc. Em segundo lugar, estes formulários irão ajudar os gestores de equipas de vendas a preparar as entrevistas com os candidatos. Por vezes os dados fornecidos pelos candidatos nestes formulários, levantam dúvidas ou interesses que devem ser explorados em entrevistas (Wallace e Vodanovich, 2004).

#### Entrevistas:

As entrevistas, que podem ser estruturadas ou não estruturadas, permitem aos gestores de equipas de vendas avaliar as capacidades de comunicação, de raciocínio, a sociabilidade, empatia e ambição dos candidatos de forma a perceberem se o candidato possui as características desejadas para o cargo a preencher. Para além disso, as entrevistas são uma excelente ferramenta para complementar e avaliar informações que tenham sido fornecidas no formulário de candidatura.

Nas entrevistas estruturadas os candidatos são sujeitos às mesmas perguntas e respetiva sequência, facilitando assim a sua análise e comparação com outros candidatos. Já as entrevistas não estruturadas, são preferencialmente utilizadas quando se pretende que o entrevistado fale livremente acerca de determinados temas. Alguns estudos sugerem que as

entrevistas estruturadas são mais eficazes para prever o sucesso de um candidato em comparação com as entrevistas não estruturadas (Randall e Randall, 2001).

### Testes Psicotécnicos.

Uma das ferramentas mais utilizadas para detetar traços de personalidade e habilidades mentais de candidatos são os testes psicotécnicos. Estes testes podem ser projetados para medir a inteligência, aptidões e traços de personalidade dos candidatos ao cargo de vendedor (G. A. J. Churchill et al., 1985).

### Validação de Referências

Antes de apresentar a proposta de emprego ao candidato selecionado, o gestor de equipas de vendas, ou o responsável de recrutamento, deverá tentar validar as referências fornecidas pelo candidato no formulário de candidatura. Esta tarefa, poderá ajudar a verificar a verdadeira identidade de uma pessoa e validar o seu histórico profissional (Gusdorf, 2008).

Com base nos resultados obtidos com a aplicação dos diversos métodos de auxílio à seleção do candidato ideal, o gestor de equipas de vendas deverá tomar a sua decisão em relação ao candidato ideal. Não sendo possível encontrar um candidato que cumpra com todos os requisitos que foram identificados como importantes para a vaga, será necessário avaliar as forças e fraquezas de cada um, o que pode ou não ser tolerável, o que pode ou não ser melhorado com recurso a formação e tomar a sua decisão (Patton III e King, 1992).

Atualmente, existe uma grande competição entre as empresas que pretendem atrair novos candidatos qualificados para os cargos de vendas disponíveis. Para além disso, as organizações têm de estar preparadas para perder alguns dos seus vendedores mais qualificados em virtude de oportunidades que lhes possam surgir. Por estes motivos, tendo em conta os elevados custos que a organização pode ter em resultado de um mau recrutamento, estas tarefas são cada vez mais importantes para o gestor de equipas de vendas (Johnston e Marshall, 2016).

Tendo em conta a análise realizada, considerou-se as seguintes hipóteses de investigação:

**H2: Na auditoria à componente recrutamento e seleção, são validadas as seguintes atividades:**

**H2.1** Descrição da função e atividades a desempenhar de forma detalhada;

**H2.2** Identificação do perfil ideal do vendedor a selecionar para o cargo a ocupar;

**H2.3** Uso de Formulários de candidatura, entrevistas, testes psicotécnicos e validação de referências como métodos de seleção;

### **2.3.2 Formação e Treino**

Quando se fala em processos de recrutamento e seleção de vendedores e em particular do perfil que estes devem possuir, é frequente questionar-se se os bons vendedores nascem com essas características ou se é possível dotá-los delas. Novell et al. (2016), consideram que, apesar de existirem características intrínsecas comuns aos grandes vendedores, a componente de formação e treino é fundamental para o desenvolvimento e manutenção dessas capacidades.

Atualmente os clientes dão uma elevada importância a que o vendedor seja uma pessoa honesta, de confiança, proativa no sentido de resolver os seus problemas e acima de tudo que tenha um profundo conhecimento sobre os produtos que vende. Para que isso seja possível, é necessário que a empresa invista na formação da sua equipa de vendas (Kotler e Keller, 2012).

Para além disso, aspetos como as dificuldades de foco nas prioridades, em saber ouvir, em identificar as necessidades dos clientes, a baixa motivação, a falta de planeamento e o reduzido conhecimento dos produtos e serviços da empresa são fatores que influenciam negativamente a performance dos vendedores e podem ser evitados por via da formação (Thomas N. Ingram et al., 1992).

O processo de formação de vendedores é constituído pelas etapas de levantamento das necessidades de formação, definição dos objetivos, elaboração do programa de formação, avaliação dos resultados da formação e acompanhamento dos vendedores. Cada uma destas etapas está interligada e é dependente de todas as outras, devendo o gestor de equipas de vendas garantir que todas as etapas são conduzidas eficazmente e que de forma oportuna e pertinente todos os vendedores recebem formação capaz de melhorar as suas habilidades, conhecimentos e atitudes (Ford et al., 2003).

Dependendo da dimensão, cultura ou políticas da organização, esta atividade poderá estar a cargo do departamento de formação ou do próprio gestor de equipas de vendas. Contudo,

independentemente de quem é o responsável, a intervenção do gestor de equipas de vendas nas etapas de levantamento de necessidades, definição de objetivos, elaboração do programa, avaliação e acompanhamento é fundamental (Honeycutt et al., 1994). Para além disso, tendo em conta o elevado custo que esta atividade pode representar para a organização, que de acordo com *Sales Education Foundation* (SEF, 2019) pode atingir valores superiores a \$180,000 por vendedor, o reconhecimento da sua importância para o sucesso da organização por parte da gestão de topo, torna-se essencial (Ford et al., 2003).

Na fase de levantamento de necessidades de formação, existem três aspetos que o gestor de equipas de vendas deve ter em consideração. Em primeiro lugar deve identificar os elementos da equipa que devem frequentar o programa de formação. Em segundo lugar, deve definir claramente o âmbito principal da formação a preparar. Em último lugar, é necessário definir a estrutura desse programa de formação (Johnston e Marshall, 2016).

Apesar dos objetivos das formações de vendas poderem variar de organização para organização, de uma forma geral os objetivos principais são, aumentar a performance dos vendedores, melhorar a sua moral, reduzir a probabilidade de abandono, potenciar as capacidades de relacionamento com os clientes e melhorar as competências de venda, de gestão do tempo e dos territórios por parte dos vendedores (Jantan et al., 2004; Román et al., 2002).

Tendo em conta a importância e os benefícios que as formações de vendas podem ter para as organizações, a definição dos objetivos deverá envolver a participação do gestor de equipas de vendas, do formador e também de vendedores experientes. Cada um deles, possui a sua experiência e perspetiva em relação ao que deverão ser os objetivos da formação e o seu contributo é positivo. Também a alta gestão da organização deverá participar na definição de objetivos de forma a garantir que esta vá ao encontro dos objetivos da própria organização (Earl D. Honeycutt Jr et al., 1993).

Estando os objetivos da formação devidamente identificados, torna-se mais fácil desenvolver um programa de formação que permita atingi-los. Quanto mais específicos e mesuráveis forem os objetivos, mais sucesso terá o programa de formação (G. A. J. Churchill et al., 1985).

De acordo com Noonan (2010), tanto os novos vendedores como os que já se encontram na organização há algum tempo, devem ser alvo de formação e estas ações deverão ser adequadamente planificadas e abordar temas como:

- A empresa, os seus produtos e mercados onde atua;
- Atitudes que afetem o desempenho dos vendedores;
- Hábitos e atributos que contribuam para a melhoria do desempenho das equipas de vendas;
- Competências técnicas de vendas;
- Psicologia das vendas.

A organização deverá decidir entre desenvolver o seu próprio programa de formação ou recorrer a entidades formadoras especializadas, devendo contudo garantir que o programa da formação reflete os objetivos a longo prazo da organização e vai ao encontro dos objetivos definidos anteriormente. Dependendo do levantamento das necessidades e dos objetivos, a organização poderá optar por diversos métodos de formação. Entre os mais utilizados, destacamos a formação no posto de trabalho, o coaching individual, as formações em sala e os seminários (Johnston e Marshall, 2016).

Dependendo do método de formação pretendido e dos objetivos definidos, a organização poderá optar entre recorrer a formadores externos ou internos. Os formadores internos, têm como vantagens serem profundos conhecedores dos procedimentos, políticas e produtos da organização, tendo mais facilidade em comunicar a mensagem da formação. Por outro lado os formadores externos podem ser especializados na área da formação de vendedores e trazer novas ideias e métodos que poderão beneficiar a organização (T. N. Ingram et al., 2015)

Depois de realizadas as formações, é importante efetuar a avaliação da sua eficácia. Esta avaliação, terá como objetivo analisar o impacto que a formação teve nos formandos e na organização e perceber se os objetivos propostos foram atingidos. Caso os resultados não tenham sido os esperados, torna-se necessário perceber, através da avaliação, onde os programas podem ser melhorados (T. N. Ingram et al., 2015).

Para que os resultados das formações perdurem, é importante que os gestores de equipas de vendas acompanhem ao longo do tempo os seus vendedores. O processo de formação de vendedores é um processo contínuo sendo necessário que os vendedores sejam alvo de acompanhamento contínuo de forma a manter as habilidades os conhecimentos e posturas

esperadas pela organização. Para isso, algum tempo após a realização das formações, os gestores de equipas de vendas devem acompanhar no terreno os seus vendedores de forma a reforçar a importância dos conceitos e das práticas abordadas nas formações. A importância da avaliação da formação e do acompanhamento dos vendedores é tal que se pode considerar que sem elas, o processo de formação não está completo (T. N. Ingram et al., 2015).

Por fim, é importante referir que independentemente da metodologia utilizada, da experiência ou anos de serviço dos vendedores e dos temas a abordar, estas formações devem realizar-se com a devida regularidade, dando resposta a possíveis lançamentos de novos produtos, alterações no mercado de atuação, surgimento de novas tecnologias ou outros temas que possam interferir com o bom desempenho das equipas de vendas (Johnston e Marshall, 2016).

Tendo em conta a análise realizada, considerou-se as seguintes hipóteses de investigação:

**H3: Na auditoria à componente formação e treino, são validadas as seguintes atividades:**

**H3.1** Formação de novos e atuais vendedores em temas como a empresa os seus produtos e mercados, hábitos, atributos e atitudes que influenciam o desempenho do vendedor, competências técnicas e de psicologia das vendas;

**H3.2.** Avaliação da eficácia das formações;

**H3.3.** Acompanhamento da atividade e validação de conhecimentos dos vendedores;

### **2.3.3 Afetação territorial**

A afetação territorial de vendedores, tem como objetivo atribuir contas e suas atividades de vendas a determinados vendedores ou equipas de vendas (A. A. Zoltners e Sinha, 2005). Sendo bem elaborada, ela poderá potenciar uma melhor cobertura de clientes, aumentar as vendas, promover um desempenho adequado e reduzir os custos de deslocação dos vendedores (Hervert-Escobar e Alexandrov, 2018).

Tendo em conta as grandes implicações que esta atividade tem na performance da equipa de vendas e conseqüentemente nos resultados da organização, que segundo A. A. Zoltners e Sinha (2005) poderá aumentar as vendas da organização em 2 a 7%, sem qualquer alteração

de recursos ou estratégia de vendas, é fundamental que os gestores de equipas de vendas prestem especial atenção a ela de uma forma regular (Babakus et al., 1996).

Dependendo da estrutura da organização e da equipa de vendas, a afetação territorial pode ser efetuada por critério geográfico, por produto, por mercado ou por atividade de vendas (I. N. Ingram et al., 2015), sendo que o mais importante é garantir que a cada vendedor é atribuído um território idêntico em termos de potencial e quantidade de trabalho necessário para atingir os resultados esperados (Shanker et al., 1975).

De forma a ser possível retirar o máximo proveito dos territórios de vendas, os gestores de equipas de vendas devem adotar procedimentos de definição de territórios que suportem a afetação territorial de vendedores (Shanker et al., 1975). Nesses processos, devem ter em consideração aspetos como o potencial de vendas do território, características dos vendedores, tipos de clientes ou potenciais clientes existentes, canais de distribuição existentes, custos para cobertura do território e faturação necessária (Macdonald, 1982).

Ao garantir a equidade entre territórios de vendas, os gestores conseguirão efetuar uma avaliação de desempenho dos seus vendedores mais justa e os vendedores terão mais facilmente uma perceção de justiça de tratamento por parte da organização, fator que normalmente é uma pré-condição para altos níveis de moral e motivação das equipas de vendas (A. A. Zoltners e Sinha, 2005).

Tendo em consideração que esta atividade afeta a moral, a motivação e implicitamente a performance dos vendedores e da organização, é fundamental que os gestores de equipas de vendas prestem especial atenção a estes aspetos. Frequentemente é necessário efetuar reajustamentos nos territórios de vendas e conseqüentemente na afetação territorial dos vendedores de forma a melhorar o seu desempenho. Entre os fatores que podem impulsionar a necessidade destes reajustamentos, podemos destacar o lançamento de novos produtos, as alterações demográficas, mudanças no tamanho ou estrutura da força de vendas, a necessidade de equilíbrio do esforço necessário por parte dos vendedores e o aparecimento ou mudança estratégica de empresas concorrentes e clientes (Andris A Zoltners e Sinha, 1983).

O principal indicador da necessidade de efetuar reajustamentos territoriais é a redução do volume de vendas. Contudo, antes de avançar para o reajustamento territorial tendo por base uma redução no volume de vendas, o gestor de equipas de vendas deverá analisar

devidamente as causas que podem ter impulsionado essa redução, tendo em conta que ela poderá ter origem noutros fatores. Para poderem atuar atempadamente e em conformidade, os gestores de equipas de vendas deverão supervisionar a atividade dos seus vendedores regularmente pois dessa forma poderão juntar aos dados dos volumes de vendas outras informações pertinentes para a sua análise. Perante essa análise, caso o gestor decida efetuar algum reajuste nos territórios de vendas, ele deverá explicar devidamente os motivos aos vendedores e incluí-los nesse processo aproveitando a sua experiência e conhecimentos para o processo.

Tendo em conta a análise realizada, considerou-se as seguintes hipóteses de investigação:

**H4: Na auditoria à componente afetação territorial, são validadas as seguintes atividades:**

**H4.1** Identificação de procedimentos de definição de territórios e respetiva afetação de vendedores;

**H4.2** Acompanhamento da realidade e identificação de oportunidades nos territórios de vendas;

**H4.3** Revisão periódica dos territórios de vendas e respetiva afetação;

### **2.3.4 Remuneração**

A performance das equipas de vendas, não é afetada apenas por fatores intrínsecos aos vendedores, como as suas capacidades e aptidões, mas também pelo sistema de remuneração utilizado pela organização. A remuneração dos vendedores, tem um impacto direto na motivação dos mesmos e conseqüentemente na sua performance. Como tal, é fundamental que os gestores de equipas de vendas dediquem uma parte significativa do seu tempo a desenhar sistemas de remuneração para os seus vendedores que promovam a sua motivação de forma a atingirem melhores resultados (G. A. J. Churchill et al., 1985).

De acordo com Gobe et al. (2010), a remuneração consiste no pagamento a um indivíduo, em troca de determinada tarefa ou serviços prestados por esse indivíduo para uma pessoa ou organização.

Os principais métodos de remuneração de vendedores existentes são a remuneração por salário fixo, a remuneração por comissões em exclusivo e a combinação entre um salário base fixo acrescido de comissões ou bônus mediante o cumprimento de determinados objetivos, sendo este o método mais utilizado por grande parte das organizações (Johnston e Marshall, 2016).

Contudo, é importante referir que para além da remuneração financeira as organizações devem recorrer a benefícios não financeiros para remunerar as suas equipas de vendas. Este tipo de benefícios, como são as viagens, os seguros de saúde, as oportunidades de progressão de carreira, o reconhecimento e a formação, provocam um impacto positivo na atração de novos e melhores vendedores e na retenção dos existentes (Schlechter et al., 2015)

Segundo Küster e Canales (2011), a forma como a remuneração de salário fixo e de incentivos é definida tem impactos na organização. De acordo com o estudo realizado, os vendedores que são remunerados com uma maior ênfase no salário fixo apresentam um melhor desempenho individual, enquanto que os que são remunerados com maior ênfase nos incentivos aparentam ser mais esforçados. Assim, a combinação entre um salário fixo que transmite segurança ao vendedor e a motivação dos incentivos, fará com que o vendedor apresente melhores condições para atingir os seus resultados, tornando a organização mais eficiente.

Um sistema de remuneração ideal deverá não só ir ao encontro das necessidades dos vendedores, mas também da própria organização. Assim, do ponto de vista da organização, o sistema de remuneração dos vendedores deverá ser ajustado ao volume de vendas produzido pela equipa de vendas mantendo a proporção dos lucros da organização, deverá ser suficiente para incentivar e motivar os vendedores a executar tarefas de vendas que sejam necessárias, como o aumento de vendas de um determinado produto, deve permitir atrair e reter os melhores vendedores para a organização e ser suficientemente flexível de forma a ser possível geri-lo de acordo com as prioridades da organização ao longo do tempo. Por outro lado, do ponto de vista dos vendedores, o sistema de remuneração deverá transmitir um sentimento de equidade de tratamento entre os vendedores, com recompensas equivalentes para volumes de trabalho equivalentes, deve transmitir estabilidade aos vendedores e ao mesmo tempo ser ambicioso e motivador ao permitir-lhes atingir recompensas elevadas perante desempenhos superiores (T. N. Ingram et al., 2015).

Tendo em conta o grande impacto na motivação das equipas de vendas e conseqüentemente no desempenho das organizações, os gestores de equipas de vendas devem dedicar especial atenção à forma como essas remunerações são calculadas e distribuídas (Jobber e Lancaster, 2009). Os vendedores são em muitos dos casos os principais ou únicos interlocutores com os clientes e como tal a construção de relações duradouras com os clientes está nas suas mãos. Quando as organizações conseguem criar e manter uma equipa de vendas motivada e preparada, a probabilidade de serem construídas relações produtivas e duradoras com os clientes aumenta provocando um impacto positivo nos resultados da organização.

É também importante que os gestores de equipas de vendas reajustem e atualizem periodicamente os sistemas de remuneração existentes tendo em conta fatores externos e internos à organização. Por um lado, o aparecimento de empresas concorrentes com sistemas de remuneração mais atrativos poderá provocar alterações na motivação e performance dos vendedores da organização e levar ao abandono de alguns deles. Por outro lado, a alteração dos objetivos da organização, a dificuldade de algum vendedor em atingir determinado objetivo ou o surgimento de novos produtos, poderá implicar a necessidade de rever os sistemas remuneratórios dos vendedores de forma a que estes atinjam os resultados esperados (T. N. Ingram et al., 2015).

Tendo em conta a análise realizada, considerou-se as seguintes hipóteses de investigação:

**H5: Na auditoria à componente remuneração, são validadas as seguintes atividades:**

**H5.1** Identificação de um sistema remuneratório flexível e equilibrado constituído por componentes financeiras e não financeiras;

**H5.2** Utilização de prémios e incentivos como ferramenta motivacional;

**H5.3** Realização periódica de reajustes e atualizações do sistema remuneratório;

### **2.3.5 Motivação**

Uma das definições de motivação de vendedores mais clássicas surgiu por Churchill et al. (1977) que consideram que a motivação corresponde à quantidade de trabalho que um vendedor esta disposto a despende em cada uma das atividades ou tarefas associadas à sua função.

Em muitos casos, os elementos das equipas de vendas são as únicas pessoas das organizações que têm algum contacto com os seus clientes. Consequentemente, eles acabam por representar uma imagem da organização para o exterior. Assim, as organizações que conseguem manter as suas equipas motivadas, têm uma maior hipótese de transmitir uma melhor imagem e manter um melhor relacionamento com os seus clientes, criando relações duradouras (Ozimec e Lišanin, 2011).

Segundo Johnston e Marshall (2016), um dos aspetos que mais influencia o desempenho dos vendedores é a sua motivação. Por outro lado, as organizações que não consigam manter os seus vendedores motivados, correm o risco que estes acabem por perder demasiado tempo nas tarefas erradas o que consequentemente pode afetar negativamente a produtividade e performance da equipa. Por este motivo uma das mais importantes funções dos gestores de equipas de vendas é a gestão da motivação das suas equipas de forma a potenciar ao máximo o seu desempenho (Pina e Cunha et al., 2006). Tendo em conta a importância da motivação dos vendedores na sua performance e consequentemente nos resultados das organizações, diversas teorias motivacionais têm surgido ao longo dos anos.

Uma das principais e mais estudadas é a Teoria das Expectativas que foi proposta por Vroom (1964). Esta teoria, defende que a motivação de um individuo é influenciada pelas variáveis expectativa, instrumentalidade e valência e possui uma estrutura que permite orientar muitas das decisões que os gestores de equipas de vendas devem tomar ao elaborar os seus programas de motivação de vendedores (Johnston e Marshall, 2016). A expectativa refere-se à crença de um individuo de que a realização de uma determinada quantidade de trabalho, se traduzirá em performance. A instrumentalidade à crença de que determinada performance originará uma recompensa (monetária ou não). E a valência à crença de que determinada recompensa levará à sua realização pessoal (importância que é atribuída à recompensa por quem a recebe), podendo dizer-se que a valência representa a atratividade da recompensa (Khusainova et al., 2018). Ou seja, para manter as suas equipas motivadas e garantir níveis de performance elevados, os gestores de equipas de vendas deverão definir metas de trabalho exequíveis e recompensas aliciantes de forma a que os vendedores sintam que com esforço serão capazes de atingir níveis de performance que lhes trarão as recompensas que procuram para a sua realização pessoal. Contudo, para ser possível operacionalizar esta estratégia, os gestores de equipas de vendas devem ter em conta fatores que influenciam a perceção das variáveis, expectativa, instrumentalidade e valência por parte dos vendedores. Entre eles

podem-se destacar as características pessoais de cada vendedor, as suas ambições, as contingências ambientais e de realidade de mercado e as políticas e procedimentos da organização (Johnston e Marshall, 2016).

Para além da teoria das expectativas de Vroom (1964), existem outras teóricas que têm sido alvo de diversos estudos na área da gestão comercial. Entre elas, podemos destacar as descritas na tabela 1.

<b>Tipo</b>	<b>Autor</b>	<b>Resumo</b>
Teoria da hierarquia das necessidades	Maslow	Considera a existência de uma hierarquia piramidal de cinco necessidades ordenadas de acordo com a sua força e prioridade: (1) Fisiológicas, (2) de Segurança, (3) Sociais, (4) de Estima e (5) Autorrealização. As necessidades dos níveis superiores só aparecem quando uma necessidade menor é satisfeita
Teoria das Necessidades	Herzberg	Considera que dois fatores afetam a satisfação no trabalho: (1) Os intrínsecos ao trabalho (motivadores intrínsecos), como a realização, o reconhecimento, o próprio trabalho, a responsabilidade e o crescimento profissional; (2) Os extrínsecos ao trabalho (motivadores extrínsecos), como o salário e as condições de trabalho
Teoria dos Objetivos	Latham e Locke	Considera que a motivação e o desempenho melhorarão se as pessoas tiverem metas difíceis, mas acordadas e lhes for dado feedback sobre o seu desempenho

Tabela 1 - Teorias da Motivação  
Fonte: Armstrong e Taylor (2014)

T. N. Ingram et al. (2015) consideram que quase todas as ações e decisões tomadas pelos gestores de equipas de vendas podem influenciar ou afetar a motivação das suas equipas de vendas. Os vendedores que contratam, as políticas e objetivos que definem, a formação que promovem e a forma como comunicam e lideram estão entre os fatores mais importantes. Para além disso, devem também ter em conta que fatores ambientais fora do seu controlo podem influenciar a motivação das suas equipas.

Tendo em conta a análise realizada, considerou-se as seguintes hipóteses de investigação:

**H6: Na auditoria à componente motivação, são validadas as seguintes atividades:**

**H6.1** Identificação de procedimentos de gestão da motivação de vendedores;

**H6.2** Utilização das expectativas e necessidades pessoais de cada vendedor, como ferramenta motivacional;

**H6.3** Acompanhamento do desempenho dos vendedores para detecção de alterações motivacionais;

### **2.3.6 Liderança**

T. N. Ingram et al. (2005), definem liderança de vendas como sendo um conjunto de atividades desempenhadas por pessoas nas organizações, normalmente gestores de topo, com o objetivo de influenciar outras pessoas a atingir metas comuns em prol da equipa de vendas e da organização.

Ao contrario da gestão de pessoas, a liderança é um processo emocional em que as pessoas são influenciadas positivamente a irem numa determinada direção voluntariamente (Larsen et al., 2000).

Os gestores de equipas de vendas, tendo em conta a sua posição hierárquica, exercem uma elevada influência sobre os seus vendedores. Dependendo do tipo de relacionamento que promovem, do estilo de liderança que adotam ou dos seus comportamentos perante os vendedores, as suas ações influenciam positiva ou negativamente os níveis de satisfação, motivação, eficácia e performance dos seus vendedores (Yammarino, 1997).

De forma a maximizar os ganhos que podem obter com a influência que exercem sobre os seus vendedores, os gestores de equipas de vendas devem conhecer e saber aplicar os diferentes estilos de liderança existentes. Os dois estilos mais clássicos são o estilo de liderança transacional e de liderança transformacional (T. N. Ingram et al., 2015).

Na liderança transacional, o gestor de equipas de vendas comporta-se como um chefe que define metas e recompensas proporcionais ao nível de performance sem se preocupar com as motivações ou problemas da sua equipa de vendas. Na liderança transformacional, o gestor de equipas de vendas comporta-se como um líder e desenvolve a sua estratégia tendo em conta as características e motivações dos elementos da sua equipa e recorre à sua influência para inspirar e motivar as suas equipas a atingir elevados níveis de performance (Dubinsky et al., 1995).

Existem, contudo, outros estilos de liderança como os estilos coercivo, autoritário, afetivo, democrático, estimulativo e coaching. Cada um deles, possui as suas características próprias e a sua adequação varia de acordo com a situação. O maior erro que um gestor de equipas

de vendas pode cometer é adotar um estilo de liderança que se adapte a si em vez de fazer essa escolha de acordo com a situação em que se vê envolvido. Vários estudos demonstram que, gestores de equipas de vendas que possuam as competências de inteligência emocional que lhes permitam saber escolher o estilo de liderança mais adequado e sejam capazes de utilizar quatro ou mais estilos de liderança, recorrendo a cada um deles tendo em conta a situação em que se encontram, são aqueles que conseguem atingir os melhores níveis de performance e promover o melhor clima organizacional (Goleman, 2000). Para desenvolver esta capacidade, os gestores de equipas de vendas devem recorrer a sessões de *coaching* em inteligência emocional, nas áreas do autocontrolo, autocritica, motivação, empatia e de relacionamento interpessoal (Jobber e Lancaster, 2009).

Tendo em conta a análise realizada, considerou-se as seguintes hipóteses de investigação:

**H7: Na auditoria à componente liderança, são validadas as seguintes atividades:**

**H7.1** Avaliação dos conhecimentos sobre os diversos estilos de liderança por parte do gestor de equipas de vendas;

**H7.2** Utilização de diferentes estilos de liderança, em função da situação;

### **2.3.7 Performance**

O conceito de performance de equipas de vendas tem sido alvo de muitos estudos ao longo dos anos, existindo várias opiniões acerca do que deve ser tido em consideração numa avaliação da performance.

Genericamente, podemos considerar a performance de uma equipa de vendas como sendo um conjunto de comportamentos que contribuem para o atingimento dos objetivos organizacionais (G. A. J. Churchill et al., 1985).

Segundo Shepherd e Rentz (1990) a performance de vendas é uma consequência da conjugação de diversas variáveis, entre elas, as competências de vendas dos vendedores, a sua motivação, a perceção clara da função a desempenhar, a afetação territorial e o suporte por parte da gestão. Dessa forma, é possível concluir que para atingir performance de vendas elevadas, não bastará às organizações possuírem vendedores com elevadas competências de vendas se os mesmos não estiverem motivados ou não for efetuada uma correta afetação

territorial. Por outro lado, vendedores com baixas competências de vendas, podem atingir elevados níveis de performance se estiverem altamente motivados e a trabalhar um excelente território ou com um acompanhamento ativo por parte da gestão (Rentz et al., 2002).

A escolha dos determinantes mais apropriados para a avaliação de performance em cada uma das organizações não é uma tarefa simples. Segundo Singh e Koshy (2010), os modelos de avaliação de performance de equipas de vendas não podem ser aplicados genericamente, tendo em conta que cada organização possui a sua realidade de processos de venda. Alternativamente, os modelos de avaliação de performance devem ser adaptados a cada organização, que deve escolher as variáveis consideradas mais relevantes para a avaliação da performance.

Para avaliar a performance dos vendedores, os gestores de equipas de vendas devem, em primeiro lugar, saber para que servem, como as devem realizar e de que forma podem utilizar a informação obtida nessas avaliações.

Na avaliação da performance dos vendedores, podem ser utilizados indicadores quantitativos e qualitativos. Os indicadores quantitativos, referem-se a aspetos como o volume de vendas, o número de novos clientes angariados, a rentabilidades das vendas efetuadas ou o número de visitas efetuadas. Enquanto que os indicadores qualitativos se referem a aspetos como a motivação dos vendedores, o seu conhecimento acerca dos produtos e serviços da organização, traços de personalidade, o relacionamento com os clientes ou as suas competências de venda (Jobber e Lancaster, 2009).

A avaliação da performance de vendedores, é uma tarefa de enorme valia para os gestores de equipas de vendas. Mais importante do que lhes permitir obter informação em relação ao desempenho de cada vendedor em termos quantitativos e qualitativos, estas avaliações podem ser utilizadas para obter importantes dados uteis para promover a performance da organização em geral e dos vendedores em particular (T. N. Ingram et al., 2015; Levinson, 1970). Assim, numa avaliação da performance de uma equipa de vendas é possível:

- Perceber se o atual sistema remuneratório dos vendedores se encontra ajustado com os seus níveis de desempenho;
- Identificar vendedores que devam ser promovidos ou despedidos, fornecendo evidências que apoiem essas decisões;

- Perceber se algum vendedor apresenta necessidades de formação em alguma área em específico;
- Identificar critérios ou características que devam ser usadas de forma a melhorar futuros processos de recrutamento;
- Motivar vendedores;
- Relacionar o desempenho dos vendedores com os objetivos da organização;
- Ajudar os vendedores a definir metas para as suas carreiras;
- Melhorar o desempenho dos vendedores.

A avaliação da performance possui um papel de elevada importância na melhoria da performance dos vendedores e implicitamente da organização. Como tal, é fundamental que os gestores de equipas de vendas possuam os conhecimentos necessários para aproveitar as potencialidades desta ferramenta. Em relação ao processo de avaliação, devem participar nele tanto o avaliador como o avaliado e os seus resultados devem ser apresentados, explicados e discutidos de forma a garantir que são percebidos. Caso seja necessário definir novos objetivos ou atribuir novas tarefas, é fundamental que o avaliado seja consultado e esteja de acordo com eles. Por fim, esta avaliação deve ser realizada com uma periodicidade mínima anual e a sua estrutura deve ser revista periodicamente de forma a refletir potenciais mudanças organizacionais ou de mercado (Johnston e Marshall, 2016).

Tendo em conta a análise realizada, considerou-se as seguintes hipóteses de investigação:

**H8: Na auditoria à componente performance, são validadas as seguintes atividades:**

**H8.1** Utilização de métricas quantitativas e qualitativas para avaliar a performance dos vendedores;

**H8.2** Análise dos resultados da avaliação de performance para identificação de aspetos a melhorar no desempenho dos vendedores;

**H8.3** Apresentação, explicação e discussão dos resultados da avaliação a cada vendedor individualmente;

### **3 Objetivos e Hipóteses de Investigação**

A primeira etapa da realização de uma investigação científica é a identificação de um problema, seja ele de caráter teórico ou prático, que leva a que não seja possível termos uma percepção global sobre um determinado tema (Marconi e Lakatos, 2003). Perante esta situação, o investigador deve-se dedicar à procura de soluções, que levem à resolução do mesmo.

Foi precisamente neste contexto que foi identificado o principal objetivo desta investigação. Atualmente as organizações são sujeitas a um número cada vez maior de auditorias. Esta, tornou-se uma prática cada vez mais comum através da qual as organizações pretendem obter informações acerca de uma determinada área ou atividade. Sendo a área da gestão de equipas de vendas uma área basilar da sua saúde, é natural existir uma cada vez maior preocupação acerca da forma como ela se deve realizar.

No decurso da investigação acerca deste tema, detetou-se a escassez ou inexistência de literatura sobre procedimentos de auditorias à gestão de equipas de vendas e seus tópicos mais relevantes. Perante isso, fixou-se como objetivo principal desta investigação a identificação dos tópicos mais relevantes e a formalização de procedimentos a adotar numa auditoria à gestão de equipas de vendas.

As hipóteses de investigação foram identificadas e sustentadas ao longo da revisão de literatura e encontram-se resumidas na tabela 2.

<b>Hipóteses</b>
<b>H1: Uma auditoria à gestão de equipas de vendas deve ser constituída pelas subcomponentes recrutamento e seleção, formação e treino, motivação, liderança, remuneração, afetação territorial e performance.</b>
<b>H2: Na auditoria à componente recrutamento e seleção, são validadas as seguintes atividades:</b> H2.1 Descrição da função e atividades a desempenhar de forma detalhada; H2.2 Identificação do perfil ideal do vendedor a selecionar para o cargo a ocupar; H2.3 Uso de Formulários de candidatura, entrevistas, testes psicotécnicos e validação de referências como métodos de seleção;
<b>H3: Na auditoria à componente formação e treino, são validadas as seguintes atividades:</b> H3.1 Formação de novos e atuais vendedores em temas como a empresa os seus produtos e mercados, hábitos, atributos e atitudes que influenciam o desempenho do vendedor, competências técnicas e de psicologia das vendas; H3.2. Avaliação da eficácia das formações; H3.3. Acompanhamento da atividade e validação de conhecimentos dos vendedores;
<b>H4: Na auditoria à componente afetação territorial, são validadas as seguintes atividades:</b> H4.1 Identificação de procedimentos de definição de territórios e respetiva afetação de vendedores; H4.2 Acompanhamento da realidade e identificação de oportunidades nos territórios de vendas; H4.3 Revisão periódica dos territórios de vendas e respetiva afetação;
<b>H5: Na auditoria à componente remuneração, são validadas as seguintes atividades:</b> H5.1 Identificação de um sistema remuneratório flexível e equilibrado constituído por componentes financeiras e não financeiras; H5.2 Utilização de prémios e incentivos como ferramenta motivacional; H5.3 Realização periódica de reajustes e atualizações do sistema remuneratório;
<b>H6: Na auditoria à componente motivação, são validadas as seguintes atividades:</b> H6.1 Identificação de procedimentos de gestão da motivação de vendedores; H6.2 Utilização das expectativas e necessidades pessoais de cada vendedor, como ferramenta motivacional; H6.3 Acompanhamento do desempenho dos vendedores para deteção de alterações motivacionais;
<b>H7: Na auditoria à componente liderança, são validadas as seguintes atividades:</b> H7.1 Avaliação dos conhecimentos sobre os diversos estilos de liderança por parte do gestor de equipas de vendas; H7.2 Utilização de diferentes estilos de liderança, em função da situação;
<b>H8: Na auditoria à componente performance, são validadas as seguintes atividades:</b> H8.1 Utilização de métricas quantitativas e qualitativas para avaliar a performance dos vendedores; H8.2 Análise dos resultados da avaliação de performance para identificação de aspetos a melhorar no desempenho dos vendedores; H8.3 Apresentação, explicação e discussão dos resultados da avaliação a cada vendedor individualmente.

Tabela 2 - Hipóteses de Investigação

## 4 Metodologia

A presente investigação, tem como principal objetivo suprir a falta de literatura acerca da realização de auditorias à gestão de equipas de vendas. Para isso, optou-se por utilizar uma metodologia qualitativa, com recurso a entrevistas semiestruturadas, que permitem efetuar uma abordagem mais orientada para a descoberta e bastante útil em áreas de estudo recentes em que não existem ferramentas consistentes de carácter teórico (Yin, 2009).

Além disso, as metodologias qualitativas têm como característica, permitir que seja ouvida a opinião dos participantes recorrendo, por exemplo, a abordagens de perguntas abertas que proporcionam maior flexibilidade ao investigador e um entendimento mais completo das perspetivas da população (Johnson, 2015). Este método, fornece uma maior liberdade no processo de recolha de dados, podendo estes serem provenientes de entrevistas ou questionários.

Conforme referido anteriormente, dada a indisponibilidade de construtos e a pouca bibliografia disponível, considerou-se adequado recorrer, nesta fase da investigação, a entrevistas semiestruturadas que poderão servir de base para futuros construtos e através do ponto de vista de Diretores Comerciais, compreender que componentes deverão fazer parte de uma auditoria à gestão de equipas de vendas.

Nesta tipologia de entrevistas, o entrevistador, com base no enquadramento teórico da revisão de literatura deve preparar, um guião de perguntas a efetuar, possíveis perguntas alternativas e incluir perguntas de resposta aberta onde o entrevistado possa responder com liberdade. No processo de entrevista, o entrevistador pode alterar a ordem das perguntas, dependendo do fluxo da conversa, ou recorrer às perguntas alternativas de forma a aprofundar algum tema que possua interesse para a investigação (Alvarenga, 2012).

Nesse sentido, com base na revisão de literatura apresentada, e tendo em conta o objetivo da investigação, foi preparado um guião de entrevista orientado para a recolha de informação sobre as diversas componentes a incluir num procedimento de auditoria à gestão de equipas de vendas. O guião de entrevista que se encontra em anexo (Anexo 2), é constituído por sete secções cada uma delas direcionada para uma componente.

#### 4.1 Recolha de informação

Para a seleção dos entrevistados, foi utilizado como critério possuírem experiência relevante em direção comercial e gestão de equipas de vendas.

Foram realizadas nove entrevistas pessoais, com uma duração média de uma hora e quinze minutos, maioritariamente em formato presencial, com a exceção de uma que por motivos de agenda foi realizadas por Skype e uma telefonicamente.

As entrevistas, que foram gravadas com o devido consentimento dos entrevistados, iniciaram-se com a explicação clara do objetivo da investigação e foi reforçado que o intuito da entrevista era a recolha de opinião acerca dos temas abordados.

Antes do início das entrevistas, os participantes foram também questionados se pretendiam manter o anonimato quanto ao seu nome e empresa em que trabalham.

#### 4.2 Perfil dos Entrevistados

A amostra do presente estudo é constituída por nove participantes com idades compreendidas entre os 37 e os 53 anos.

A totalidade dos participantes possui formação superior e uma vasta experiência em gestão de equipas de vendas (média de 12 anos) em organizações de diversas dimensões e tipologia de vendas.

#### Experiência em gestão de equipas de vendas

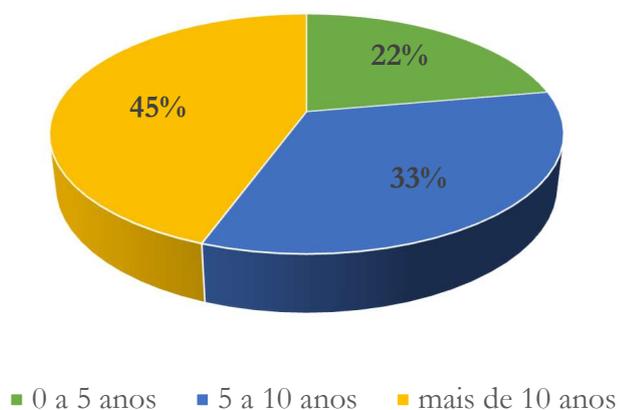


Figura 1 - Experiência em gestão de equipas de vendas

## 5 Análise de Resultados

Conforme referido anteriormente, o método de análise escolhido para o presente trabalho foi a análise qualitativa com recurso a entrevistas. Neste capítulo, será efetuada a análise dos dados obtidos nas entrevistas e validadas as hipóteses de investigação apresentadas.

Após a realização das entrevistas, todas elas gravadas, procedeu-se à sua fiel transcrição e compilação em texto para posterior análise de conteúdo. A análise de conteúdo, segundo Bardin (2011) corresponde a

*“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.”*

Após a leitura de cada uma das entrevistas a informação foi condensada, agrupada e sintetizada com o objetivo de construir uma matriz de análise, tendo-se recorrido ao Microsoft Excel para esse efeito. De seguida essa informação foi analisada e interpretada com o objetivo de detetar padrões de resposta e contextos tendo-se chegado aos resultados que serão apresentados no próximo ponto.

### 5.1 Análise dos resultados

Neste ponto, é apresentada a análise por tema, das respostas obtidas nas entrevistas realizadas. Para facilitar a sua análise, as questões colocadas nas entrevistas foram codificadas de acordo com o apresentado no guião de entrevista **anexo 2**.

O guião de entrevista (**Anexo 2**) utilizado em todas as entrevistas realizadas, é constituído por 7 secções cujos temas são o recrutamento e seleção de vendedores, a formação e treino, afetação territorial, remuneração, motivação, liderança e performance.

#### 5.2.1 Recrutamento e Seleção

A secção A de perguntas, é orientada para a observação, estudo e compreensão da componente recrutamento e seleção de vendedores com foco, na descrição da função e suas atividades, na identificação do perfil ideal e nos métodos de seleção, identificados em diversos trabalhos, nomeadamente o de Macdonald (1982).

Nesta secção, começou-se por analisar a importância da existência de uma política relativa às responsabilidades e de um procedimento documentado referente ao processo de recrutamento e seleção de vendedores (Qt1.A e Qt2.A). Em relação a estas questões, 89% dos entrevistados consideraram ser importante existirem políticas bem definidas em termos de responsabilidades e procedimentos documentados que definam claramente as etapas, os passos a dar e os responsáveis pelas mesmas. O seguinte excerto retirado da entrevista nº4 evidencia essa opinião:

*“Tudo o que tenha a ver com a formalização das coisas eu sou a favor. Na minha opinião, um dos grandes problemas que vivemos hoje nas organizações é muitas vezes a falta de formalização das coisas. Acha-se muita coisa, mas depois não existe nada formal e isso leva a que cada um realize de acordo com o que acha.” (entrevista nº4).*

Por outro lado, para lhe conferir a devida utilidade, é importante garantir que esse procedimento para o recrutamento e seleção de vendedores é suficientemente abrangente ou adaptável, tendo em conta a função ou cargo de vendedor a que se destina. Ou seja, não deverá ser um procedimento único e rígido, conforme é evidenciado no seguinte excerto de entrevista:

*“O procedimento documentado normalmente deve ser de acordo com o tipo de função que vamos necessitar. Esse procedimento deve existir, mas deve ser um procedimento adaptável de acordo com a função que queremos recrutar. Não pode ser um para todos.” (entrevista nº6).*

Em relação às etapas que devem englobar o processo de recrutamento e seleção de vendedores e respetiva intervenção por parte do gestor de equipas de vendas (Qt3.A + Qt4.A), apesar da totalidade dos entrevistados ter concordado que todas as etapas indicadas deviam englobar o processo de recrutamento e seleção de vendedores, unanimemente consideraram não ser necessária a intervenção do gestor de equipas de vendas em todas essas etapas, podendo elas ser geridas por outros departamentos da organização, nomeadamente o departamento de recursos humanos. Entre as etapas cujos entrevistados consideraram que o gestor de equipas de vendas não deverá dispensar a sua intervenção, destaca-se a descrição da função e suas atividades, em que a totalidade dos entrevistados consideraram uma etapa preponderante para o gestor de equipas de vendas. A etapa de identificação do perfil de candidato pretendido, em que 78% dos entrevistados consideraram importante a intervenção do gestor de equipas de vendas. A etapa de realização de entrevistas e testes psicotécnicos,

em que, apesar de 88% dos entrevistados ter considerado as entrevistas fundamentais, a maioria indicou não ser defensor do uso de testes psicotécnicos na área das vendas sugerindo a sua substituição por dinâmicas de *role play*, conforme evidenciado no seguinte excerto:

*“Se em vez de testes psicotécnicos falarmos em role play, fará mais sentido. Podem ser feitas algumas dinâmicas entre candidatos que são de grande utilidade quando temos que decidir entre candidatos. Conseguimos ver a empatia, a capacidade que a pessoa tem para se colocar na posição do outro, o poder de argumentação, etc.” (entrevista nº4).*

Por fim, também na etapa de seleção do melhor candidato foi considerada importante a participação do gestor de equipas de vendas por 88% dos entrevistados.

*“A seleção tem que ser o gestor de equipas de vendas a efetuar. Tratando-se de um possível futuro membro da equipa, tem que haver empatia com o candidato, por isso, é fundamental que a decisão seja dele.” (entrevista nº4).*

A pergunta Qt5.A, tem como objetivo perceber a importância da estruturação do procedimento de descrição da função e suas atividades, com vista à sua inclusão num procedimento de auditoria. Em relação a este ponto, foi possível perceber que esta estruturação dependerá da realidade da organização em causa e do tipo de venda que a mesma realiza. Alguns dos entrevistados consideraram que em algumas organizações, poderá ser possível construir uma matriz de funções a atividades inerentes a todos os cargos de vendedores, contudo, para além desses pontos comuns a todos os vendedores, a globalidade dos entrevistados considerou que o gestor de equipas de vendas deverá analisar a vaga disponível de forma a identificar outras atividades e funções que eventualmente pretenda que sejam asseguradas pelo candidato escolhido.

*“A organização deve possuir uma matriz base com a descrição das funções e atividades comuns a todos os cargos de vendedores da organização. Contudo, para além dessa matriz, deve ser feita uma análise ao cargo de vendedor disponível no sentido de perceber que outras atividades ou funções ele pretende que sejam assumidas pelo vendedor” (entrevista nº3)*

Em resultado da análise à vaga disponível, deverá ser construído um descritivo de funções que seja claro, objetivo e detalhado tanto em termos de funções a desempenhar como de resultados esperados.

*“O gestor de equipas de vendas deverá analisar a vaga disponível, as suas características, as suas particularidades e a partir daí, definir de uma forma detalhada as funções e as atividades que a pessoa que a venha a ocupar deverá desempenhar” (entrevista nº8)*

Foi ainda salientada a grande importância que esta etapa possui para o sucesso do processo de recrutamento e seleção de vendedores.

*“Muito importante, pois se eu não efetuar, com cuidado, a descrição das funções e suas atividades, eu posso estar a contratar uma pessoa que tinha determinadas expectativas e as mesmas não vão corresponder ao que ele estava à espera. E mais tarde vai dar mau resultado.” (entrevista nº6)*

Em relação à identificação do perfil de candidato pretendido, a questão Qt6.A permitiu perceber que esta é uma tarefa fundamental, à qual o gestor de equipas de vendas deverá prestar a devida atenção. De uma forma global, os entrevistados que responderam a esta pergunta concordaram que, apesar de ser possível criar uma lista de características comuns a todos os vendedores da organização, o gestor de equipas de vendas deverá efetuar uma análise à vaga disponível no sentido de perceber que características deverá possuir o candidato ideal tendo em conta a área de negócio da organização, o tipo de abordagem pretendido e o tipo de função de vendas (Tabela 3).

*“É fundamental efetuar essa análise. Eu considero que o perfil ideal do vendedor depende muito da área de negócio, da organização, do tipo de abordagem e do tipo de função de vendas. Há um conjunto de pontos que devem ser tidos em atenção de acordo com as especificidades da venda.” (entrevista nº4)*

A exceção verificou-se na entrevista nº5 em que o entrevistado considerou que a organização deverá definir um perfil único, para todos os cargos de vendedor, sendo que este apenas varia de acordo com questões geográficas.

*“O perfil de vendedor deve ser definido de uma forma global e não de acordo com uma vaga em específico. Com a exceção das questões geográficas que podem implicar diferenças no perfil de vendedor.” (entrevista nº5)*

Em relação à identificação de características comuns aos vendedores com melhor performance na organização, para as incluir no perfil de candidato pretendido, apesar de 85% dos entrevistados que responderam a esta pergunta ter considerado esta uma boa estratégia para a definição de perfil, os mesmos 85% alertaram para o risco que ela representa, tendo em conta que apesar de determinadas características apresentarem excelentes resultados em

determinado vendedor, não quer dizer que tenham o mesmo sucesso noutra indivíduo. Como tal, o gestor de equipas de vendas deverá ter esse fator em consideração, mas não se deverá restringir a ele.

Ao longo das respostas à questão Qt6.A, fatores como questões geográficas, características da vaga, tipo de mercados e clientes, área de negócio da organização, tipo de abordagem e de função, foram considerados como importantes ter em consideração na definição do perfil de candidato ideal (Tabela 3).

Ideias retiradas das entrevistas	Nº de entrevistas	Excerto retirado das entrevistas
Fatores de análise	5	<p>“Apesar de existirem determinadas características comuns a todos os vendedores da organização, <b>tendo em conta a vaga disponível</b>, o gestor de equipas de vendas deve perceber que características se adequam melhor a essas atividades e incluí-las no perfil pretendido.” Entrevista nº3</p> <p>“Tendo em conta as <b>características da vaga, o tipo de mercados, clientes e o tipo de venda</b>, o gestor de equipas de vendas deverá identificar uma serie de características que esse vendedor a selecionar deverá possuir.” Entrevista nº8</p> <p>“Eu considero que o perfil do vendedor depende muito <b>da área de negócio da organização, do tipo de abordagem e do tipo de função.</b>” Entrevista nº4</p>
Perfil único	1	<p>“O <b>perfil do vendedor</b> deve ser <b>definido de uma forma global</b> e não de acordo com uma vaga em específico. Com a exceção das questões geográficas que podem implicar diferenças no perfil do vendedor” Entrevista nº5</p>
Caraterísticas comuns aos vendedores com melhor performance	7	<p><b>Favorável</b></p> <p>“Sem duvida. Nós vamos identificando colegas que têm mais sucesso e depois vamos identificando um conjunto de caraterísticas que são comuns a todos eles. (...) Portanto faz sentido sabermos quais são essas caraterísticas para podermos potenciar os resultados.” Entrevista nº3</p> <p><b>Salvaguada</b></p> <p>(...) “Mas é preciso ter cuidado, as mesmas características em 2 pessoas podem ter resultados completamente diferentes. A geografia faz mudar muita coisa. O tipo de clientes, a forma de abordagem, etc.” Entrevista nº6</p>

Tabela 3 - Amostra de acordo com respostas Qt6.A

Em relação aos métodos de seleção a utilizar (Qt7.A), a totalidade dos entrevistados considerou que no recrutamento de vendedores as entrevistas são a etapa mais importante e a sua preparação prévia é fundamental (Tabela 4).

*“Sim, é fundamental. É na fase de entrevistas que se tenta fazer o cruzamento entre as características da vaga disponível e o perfil do candidato, por isso, é importante existir uma boa preparação prévia das entrevistas.” Entrevista n°1*

Nessa preparação, o gestor de equipas de vendas deverá construir um guião de entrevista que deverá ter como objetivo avaliar se as características do candidato se ajustam ao perfil pretendido e validar as características que foram indicadas pelo candidato no processo de candidatura ou no formulário de candidatura.

O recurso á validação de referências no processo de seleção foi considerado importante por 44% dos entrevistados, que considerou este método útil quando existem dúvidas acerca da veracidade das referências.

*“Se eu tenho um candidato que indica ter determinada formação, tenho que partir do princípio que é verdade. Mas se por algum motivo nos surge alguma dúvida sobre a veracidade das referências, devemos tentar validar aquelas referências.” Entrevista n°6*

Relativamente aos testes psicotécnicos, 78% dos entrevistados considera que este método não é o mais apropriado para a área das vendas e que não recorrem a ele. Como alternativa, as dinâmicas de role-play foram novamente sugeridas como método mais apropriado para o recrutamento de vendedores tendo em conta que permitem avaliar questões como o poder de argumentação dos candidatos.

Por fim, os formulários de candidatura foram escolhidos por 44% dos entrevistados que consideram este método útil para empresas com grandes equipas de vendas, tendo em conta que permitem efetuar comparações de perfis entre candidatos e entre diversos processos de recrutamento (Tabela 4).

Ideias retiradas das entrevistas	Nº de entrevistas	Excerto retirado das entrevistas
Preparação prévia	9	“Eu <b>preparo sempre as minhas entrevistas</b> . Eu tenho um formulário com variadas questões chave que utilizo quase sempre e que são transversais a todos os candidatos que entrevisto. Para além disso, dependendo do candidato que estou a entrevistar, identifico

		<p>mais algumas questões muito objetivas. As entrevistas apesar de algumas coisas em comum, elas <b>são preparadas caso a caso.</b>” Entrevista n° 2</p> <p>“<b>Sempre preparadas.</b> Considero fundamental. É importante <b>criar uma espécie de guião</b> com um conjunto de pontos que se considerem importantes debater na entrevista.” Entrevista n° 4</p> <p>“Sim, deve-se <b>preparar um guião de entrevista</b> e depois desenvolvê-lo durante a entrevista.” Entrevista n°7</p>
Formulários de candidatura	4	<p>“Sim. É importante, mas não é válida para a realidade da maioria das organizações portuguesas. Talvez seja útil em organizações com grandes equipas de vendas.” Entrevista n°8</p>

Tabela 4 - Amostra de acordo com repostas Qt7.A

Por fim, tendo em conta as respostas obtidas e análise realizada anteriormente, podemos proceder à validação das hipóteses consideradas para a componente recrutamento e seleção.

**H2:** Na auditoria à componente recrutamento e seleção, são validadas as seguintes atividades:

### **H2.1** Descrição da função e atividades a desempenhar de forma detalhada

Relativamente à importância da descrição de funções e suas atividades foi possível verificar que a totalidade dos entrevistados considerou esta atividade preponderante para o gestor de equipas de vendas. Ficou ainda patente que o detalhe e clareza com que for realizada será de grande importância para o sucesso do processo de recrutamento e seleção. Tendo em conta a homogeneidade das respostas, conclui-se que esta atividade possui grande importância para o desempenho do gestor de equipas de vendas e deverá ser validada em auditoria. Podemos assim validar a hipótese H2.1.

### **H2.2** Identificação do perfil ideal do vendedor a selecionar para o cargo a ocupar

Com a exceção do entrevistado cinco, todos os restantes consideraram fundamental que o gestor de equipas de vendas realize uma análise ao cargo de vendedor disponível no sentido de identificar o perfil de vendedor que melhor se ajusta. Tendo em conta a homogeneidade das respostas, conclui-se que esta atividade possui grande importância para o desempenho do gestor de equipas de vendas e deverá ser validada em auditoria. Podemos assim validar a hipótese H2.2.

### **H2.3** Uso de formulários de candidatura, entrevistas, testes psicotécnicos e validação de referências como métodos de seleção

Em relação aos métodos de seleção a utilizar, as entrevistas foram o único unanimemente considerado fundamental por todos os entrevistados sendo a sua preparação um fator determinante. Os formulários de candidatura e a validação de referências foram considerados úteis em determinadas circunstâncias por 44% dos entrevistados e os testes psicotécnicos foram desaconselhados para o recrutamento e seleção de vendedores por 78% dos entrevistados. Apesar de termos encontrado alguma homogeneidade nas respostas, apenas um dos métodos de seleção foi inequivocamente considerado importante pela amostra. Como tal, podemos considerar que a hipótese H2.3 foi parcialmente validada.

### **5.2.2 Formação e Treino.**

A secção B de perguntas, é orientada para a observação, estudo e compreensão da componente formação e treino com foco, na identificação dos temas das formações, avaliação da eficácia e acompanhamento da atividade, identificadas em diversos trabalhos, nomeadamente o de Macdonald (1982).

Nesta secção, começou-se por analisar a importância da existência de uma política relativa às responsabilidades e de um procedimento documentado referente ao processo de formação e treino de vendedores (Qt1.B e Qt2.B). Em relação a estas questões, a totalidade dos entrevistados consideraram ser importante existirem políticas bem definidas em termos de responsabilidades e procedimentos documentados que definam claramente as etapas, os passos a dar e os responsáveis pelas mesmas, nomeadamente no que se refere a processos de integração de novos vendedores.

*“Sim. Na minha opinião, quando estamos a falar na integração de alguém novo, deve existir um modelo de integração na própria empresa.” Entrevista nº 7*

Relativamente à estruturação do procedimento de formação e treino de vendedores (Qt3.B), a totalidade dos entrevistados concordou que a organização deverá possuir um procedimento que englobe as fases de avaliação das necessidades de formação, de definição dos objetivos, de elaboração do programa de formação, de avaliação dos resultados da formação e de acompanhamento. Contudo, a intervenção do gestor de equipas de vendas poderá não ser necessária em todas as fases. Na Qt.4B, 89% dos entrevistados considerou que a responsabilidade pela avaliação das necessidades de formação e pelo acompanhamento dos vendedores é do gestor de equipas de vendas.

*“O gestor de equipas de vendas deve ser a pessoa responsável por efetuar este acompanhamento, que considero fundamental. É este acompanhamento que vai permitir perceber se o vendedor adquiriu ou não os conhecimentos da formação.” Entrevista nº4*

Quanto às restantes etapas, verificou-se que, 67% considera importante a intervenção do gestor de equipas de vendas nas etapas de definição dos objetivos de formação e elaboração do programa de formação e 55% na avaliação dos resultados da formação. De uma forma geral, verificou-se que a intervenção do gestor de equipas de vendas é necessária em muitas das etapas. Contudo, este facto poderá dever-se à realidade e dimensão das empresas dos entrevistados que, por serem de menor dimensão e com menores recursos, exigem a intervenção do gestor em todas as etapas.

*“Em alguns casos, nomeadamente no meu, em que as empresas não têm uma grande dimensão, a intervenção acaba por ser em todas as etapas.” Entrevista nº5*

Em relação aos temas a abordar nas formações de vendedores, a globalidade dos entrevistados concordou que estas, devem abordar questões como a empresa, os seus produtos e mercados, atitudes que afetem o desempenho dos vendedores, hábitos e atributos que contribuam para a melhoria do desempenho das equipas de vendas, competências técnicas de vendas e psicologia das vendas. Contudo, dois dos entrevistados referiram que, caso se trate de uma formação de integração, o tema mais importante é a empresa, os seus produtos e mercados, de forma a que estes conhecimentos sejam transmitidos de igual forma a todos os vendedores.

*“...tem que existir uma matriz de valores da empresa que se transmita para todos de igual forma.” Entrevista nº3*

Após a realização das formações, a avaliação dos seus resultados é uma tarefa de elevada importância para, por um lado verificar se os resultados foram os esperados e por outro lado detetar pontos onde elas poderão ser melhoradas. Com o objetivo de perceber de que forma devem ser realizadas estas avaliações e que tratamento deve ser dado a essa informação, surgem as questões Qt6.B e Qt7.B.

Em Qt6.B, a maioria dos entrevistados, mais concretamente sete, considera que no final da formação deverá ser realizada uma recolha de opiniões dos formandos em relação à formação, aos métodos utilizados, conteúdos e formadores, contudo a avaliação dos resultados não se deve ficar por aqui. Tratando-se de formações de vendas, a totalidade dos

entrevistados considera que a melhor avaliação dos resultados das formações é efetuada através da análise do desempenho dos vendedores em termos de vendas, lucros e novos clientes algum tempo após a realização das formações. Para além disso, seis dos entrevistados considera que após as formações e através do acompanhamento aos vendedores, o gestor de equipas de vendas deverá analisar as suas atitudes em relação aos clientes, à organização e ao trabalho de forma a verificar se os resultados da formação foram os esperados. Relativamente ao recurso a exames escritos ou práticos no final das formações, apenas um dos entrevistados considerou este método importante (Tabela 5).

Ideias retiradas das entrevistas	Nº de entrevistas	Excerto retirado das entrevistas
Recolha de opiniões	7	“Importante. Mas não defendo que seja o único método de avaliação” Entrevista nº6
Exames escritos ou práticos	1	“Já dei formações com e sem avaliação e sem avaliação não há <i>feedback</i> . Acho importante fazer algo que permita avaliar.” Entrevista nº6
Acompanhamento	6	“O ideal é no acompanhamento do vendedor analisar as suas atitudes em relação aos clientes, à organização e ao trabalho.” Entrevista nº 7
Análise do desempenho	8	“O objetivo das formações de vendas é sempre que os vendedores vendam mais. Por isso sim, é um fator que deve ser avaliado.” Entrevista nº4

Tabela 5 - Amostra de acordo com respostas Qt6.B

Já em relação às medidas a tomar, no caso de os resultados não terem sido os esperados (Qt7.B), as opiniões vão todas no mesmo sentido. Tendo-se chegado a essa conclusão, é importante em primeiro lugar perceber o porquê de tal ter acontecido e depois de que forma se pode melhorar os resultados.

*“É fundamental perceber quais foram os motivos para os maus resultados e mais do que isso, saber o que é preciso fazer para os melhorar.” Entrevista nº4*

Caso se trate de um caso pontual em relação a um determinado formando, o gestor deverá providenciar um reforço de formação para esse elemento da equipa nos temas em questão, de forma a melhorar os resultados.

*“Cada um é como é e pode necessitar de mais formação numa determinada área e menos noutra. Se for detetado que os resultados não foram atingidos, deve-se efetuar um reforço da formação nas áreas identificadas” Entrevista nº7*

Se por outro lado, os resultados ficarem aquém do esperado de uma forma generalizada, torna-se necessário perceber se o motivo está relacionado com o programa, com o formador, com o local da formação ou mesmo com a empresa de formação. Essa informação, por sua vez, deverá ser encaminhada para quem tem a responsabilidade na organização de preparar as diversas etapas da formação de forma a que a situação seja corrigida.

*“Primeiro é necessário analisar se os resultados foram bons ou não e se não foram é preciso perceber porque é que não foram. Perceber se é uma questão de formador, se é uma questão de conteúdos, dos métodos de formação. Podem ser diversos fatores.” Entrevista nº6*

*“É preciso perceber com atenção se isso aconteceu isoladamente ou se os maus resultados mantêm uma consistência. Nesse caso deverá ser gerado um alerta que deverá questionar todo o processo e conteúdos.” Entrevista nº9*

Por fim, a última questão desta secção (Qt8.B) destina-se a avaliar a importância da realização de sessões de acompanhamento aos vendedores, por parte do gestor de equipas de vendas, algum tempo após a realização das formações de forma a avaliar a consolidação dos conhecimentos. Aqui, verificou-se que cem por cento dos entrevistados considerou fundamental o gestor de equipas de vendas acompanhar os seus vendedores, algum tempo após as formações, de forma a analisar o seu desempenho, compará-lo com o anterior à formação e perceber qual foi a evolução. Para além disso, todos referiram que, tendo sido detetada uma lacuna, o problema tem de ser corrigido.

*“Esse acompanhamento tem sempre que acontecer. É com ele que se consegue perceber se a formação está a trazer resultados ou não. É necessário analisar o desempenho atual, compará-lo com o desempenho antes da formação e perceber qual foi a evolução.” Entrevista nº1*

Em relação ao tratamento a dar a essa informação, a generalidade dos entrevistados referiu que o tratamento a dar irá depender do tipo de resultados obtidos com a análise de desempenho efetuada. Se os maus resultados se limitarem a um elemento da equipa, pode ser organizada uma formação específica em relação a um determinado tema que permita a esse elemento consolidar os seus conhecimentos. Se for uma situação generalizada, a situação deverá ser encaminhada para o departamento responsável pelo seu tratamento, que deverá corrigir a situação. Essa correção, poderá passar pela realização de uma nova formação, pela

revisão de conteúdos da formação anterior ou outra medida que seja entendida como necessária, tabela 6.

Ideias retiradas das entrevistas	Nº de entrevistas	Excerto retirado das entrevistas
Tratamento da informação obtida	9	<p>“É fundamental acompanhar e depois partilhar as informações internamente com os recursos humanos de forma a serem tomadas as medidas necessárias.” Entrevista nº4</p> <p>“Ele deve perceber aquilo que está bem e melhorar e perceber o que está menos bem ou não está bem e atuar para corrigir de forma a melhorar as formações futuras.” Entrevista nº7</p> <p>“(…) caso sejam detetados problemas, podemos chegar à conclusão que a formação não correu bem e poderá ser necessária mais formação que até pode ser uma formação mais individual. Se for um problema generalizado por todos os participantes na formação, será importante rever os conteúdos da formação ou o formador para que no futuro os problemas não se repitam.” Entrevista nº6</p>

Tabela 6 - Amostra de acordo com respostas Qt8.B

Por fim, tendo em conta as respostas obtidas e análise realizada anteriormente, podemos proceder à validação das hipóteses consideradas para a componente formação e treino.

**H3:** Na auditoria à componente formação e treino, são validadas as seguintes atividades:

**H3.1** Formação de novos e atuais vendedores em temas como a empresa os seus produtos e mercados, hábitos, atributos e atitudes que influenciam o desempenho do vendedor, competências técnicas e de psicologia das vendas

Relativamente aos temas que as formações de vendedores devem abordar, de uma forma expressiva, a globalidade dos entrevistados considerou importante que elas abordem todos os temas considerados. Tendo em conta a homogeneidade das respostas, conclui-se a existência de formação nestes temas e deverá ser validada em auditoria. Podemos assim validar a hipótese H3.1.

**H3.2** Avaliação da eficácia das formações

Quanto à avaliação da eficácia das formações, a amostra revelou que independentemente do método utilizado para essa avaliação, o importante é que ela seja realizada pois só dessa forma será possível perceber se os resultados foram os esperados ou se é necessário tomar alguma medida. Tendo em conta a unanimidade de opiniões, conclui-se que a avaliação da eficácia

das formações é uma tarefa importante e da responsabilidade do gestor de equipas de vendas e deverá ser validada em auditoria. É possível assim validar a hipótese H3.2.

### **H3.3 Acompanhamento da atividade e validação de conhecimentos dos vendedores**

Em termos de acompanhamento aos vendedores para validação dos conhecimentos adquiridos, todos os entrevistados consideraram esta ação fundamental e útil para detetar os pontos onde os vendedores necessitam de reforço de conhecimentos. Assim, conclui-se que a realização de acompanhamento para validação de conhecimentos dos vendedores, é uma tarefa da responsabilidade do gestor de equipas de vendas que deverá ser validada em auditoria. É possível assim validar a hipótese H3.3.

### **5.2.3 Afetação territorial**

A secção C de perguntas, é orientada para a observação, estudo e compreensão da componente afetação territorial com foco, nos procedimentos de afetação de vendedores, no acompanhamento e na revisão da afetação territorial, identificados em diversos trabalhos, nomeadamente o de Macdonald (1982).

Quanto à existência na organização de políticas definidas relativas à responsabilidade para a afetação territorial (Qt1.C), a totalidade dos entrevistados considerou importante tendo em conta que a afetação, encontra-se interligada com a estratégia territorial da organização.

*“Neste ponto há duas questões importantes. Em primeiro lugar, a responsabilidade pela identificação dos territórios de vendas que irão ser trabalhados deve ser da gestão de topo da organização por se tratar de uma questão mais estratégica. Depois, de acordo com essa estratégia, cabe ao gestor de equipas de vendas a responsabilidade de efetuar a afetação territorial.” Entrevista nº1*

Para ser possível retirar o máximo proveito dos territórios de vendas, o gestor de equipas de vendas devesse prestar uma especial atenção à forma como é efetuada a afetação territorial de vendedores (Shanker et al., 1975). As questões Qt.2C, Qt3C e Qt4C surgem precisamente com o objetivo de perceber, junto da amostra, qual a importância desta tarefa e como deverá ser executada de forma a integrar a avaliação desta atividade no procedimento de auditoria.

Relativamente à existência de um procedimento documentado referente à afetação territorial de vendedores (Qt2.C), apesar de três dos entrevistados não ver vantagens na existência de um procedimento documentado formal, a totalidade concorda que a afetação territorial de vendedores deva estar perfeitamente definida para que não exista uma duplicação de esforços no mesmo cliente ou na mesma zona (Tabela 7).

Os entrevistados seis, sete e oito referiram que a estrutura do procedimento e a forma como ele é efetuado, irá variar dependendo do tipo de organização e da sua realidade, contudo para o entrevistado oito, o gestor de equipas de vendas deverá efetuar uma análise ao território tendo em conta a área de negócio da organização de forma a definir territórios que sejam equivalentes em termos de potencial e esforço necessário (Tabela 7).

*“(...) o gestor de equipas de vendas, para efetuar uma correta afetação territorial, deverá efetuar uma análise do território que tem que cobrir e da área de negócio da organização e identificar de que forma poderá efetuar uma divisão que permita construir territórios o mais parecidos possível em termos de potencial e de esforço necessário” Entrevista n°9*

Ideias retiradas das entrevistas	Nº de entrevistas	Excerto retirado das entrevistas
Procedimento de afetação territorial	9	<p>“Eu defendo a existência de uma divisão que deve estar escrita, perfeitamente clara e que seja entendida por todos” Entrevista n°2</p> <p>“Sim. Em relação à afetação territorial eu acho que é fundamental estar tudo perfeitamente definido.” Entrevista n°4</p> <p>“Concordo que deve existir, mas na minha opinião não precisa de existir um procedimento documentado. Não vejo vantagens” Entrevista n°7</p>
Realidade da organização	3	<p>“A afetação territorial pode ser feita de muitas maneiras e depende muito da realidade da organização” Entrevista n°8</p> <p>“Quanto à forma como deve ser realizada, isso depende muito da organização, do tipo de atuação, do tipo de produtos, etc.” Entrevista n°7</p>

Tabela 7 - Amostra de acordo com respostas Qt2.C

Em relação aos aspetos a ter em consideração na realização da afetação territorial de vendedores (Qt3.C), apesar das opiniões terem sido algo divididas, a amostra deu particular destaque a aspetos como o potencial de vendas do território, o tipo de clientes ou potências clientes existentes e as características dos vendedores. Na tabela 8, é apresentada a distribuição das escolhas dos entrevistados.

Potencial de vendas do território	Caraterísticas dos vendedores	Tipos de clientes ou potenciais clientes	Canais de distribuição existentes	Custos de cobertura do território	Faturação necessária
89%	78%	89%	44%	55%	44%

Tabela 8 - Respostas Qt3.C

Na questão Qt4.C, pretendeu-se perceber se, após a realização da afetação territorial dos vendedores, seria importante divulgá-la por todos os elementos da equipa comercial. Com a exceção do entrevistado nº1, todos consideraram ser fundamental que todos os elementos da equipa comercial saibam claramente quem são os responsáveis por cada território de vendas, tendo em conta que a qualquer momento poderá surgir uma oportunidade de negócio numa determinada zona e todos devem saber quem é o responsável por ela.

*“É fundamental que saibam. Todos têm que saber. Inclusive o BackOffice. Porque se surgir uma oportunidade de negócio em determinado território, toda a equipa do departamento comercial deve saber quem é o responsável por essa zona, por esse negócio.” Entrevista nº8*

Na entrevista nº 3, foi referido que a organização deveria possuir um documento em que estivessem reunidas informações como, a definição dos territórios, a afetação territorial e a forma como a equipa de vendas foi informada destas responsabilidades.

*“Considero que seria importante existir um documento que desse respostas a coisas como. As zonas estão definidas? Toda a equipa tem conhecimento das zonas? Quem está atribuído e a que zona? Se isto estiver salvaguardado e efetivamente estiver a ser feito... perfeito.” Entrevista nº 3*

Na Qt6.C, pretendeu-se avaliar a importância de ser realizado um acompanhamento por parte do gestor de equipas de vendas, com o objetivo de detetar as dificuldades e oportunidades com que os seus vendedores se deparam nos seus territórios. Neste ponto, cem por cento da amostra considerou esta tarefa importante, tendo em conta que dessa forma podem ser detetados territórios que não faz sentido cobrir ou outros que estão mal explorados.

*“Sim. Sou defensor de fazer este acompanhamento e com base na informação que é obtida tomar eventuais decisões de reajustamento territorial” Entrevista nº1*

Tendo em conta que o interesse do gestor de equipas de vendas deverá ser sempre obter os melhores resultados dos territórios de vendas, por vezes pode ser necessário efetuar reajustamentos nos territórios de vendas (Andris A Zoltners e Sinha, 1983). Com o objetivo de compreender esta variável na opinião da amostra, surgem as questões Qt5.C, Qt7.C e Qt8C.

Na Qt5.C, as opiniões dividiram-se. Os entrevistados um e dois referiram ser muito céticos quanto a reajustamentos dos territórios de vendas tendo em conta ser importante manter o sentimento de estabilidade por parte do vendedor. Por outro lado, os restantes entrevistados consideraram que por vezes é necessário efetuar reajustamentos, existindo referências a que esta revisão territorial tenha uma base anual e que a ser efetuada ela deverá ser devidamente explicada aos vendedores.

*“Raramente mexo nos territórios de vendas. Mexer no bolso do vendedor raramente traz vantagens. Quanto mais estabilidade tiver o vendedor, melhor.” Entrevista n°2*

*“Pode ser necessário efetuar reajustamentos. O importante é que a serem feitos, tudo seja bem explicado.” Entrevistado n°7*

Relativamente aos motivos que levam à revisão da afetação territorial (Qt7.C), 89% dos entrevistados considerou que as mudanças na estrutura ou tamanho da força de vendas e as alterações nos clientes, são as principais causas para a realização dessa revisão. Para além desses motivos, embora com percentagens mais baixas, surgem aspetos como as alterações na concorrência e o lançamento de novos produtos. Como motivo menos relevante são indicadas as alterações demográficas.

Por fim, na Qt8.C, é avaliada a importância de, em caso de existir um reajustamento territorial, serem explicados e clarificados os motivos aos elementos da equipa de vendas. Aqui, a amostra é unanime em considerar que esta explicação, por parte do gestor de equipas de vendas, é fundamental e obrigatória tanto por uma questão de transparência como de gestão da motivação dos vendedores afetados.

*“Todas as alterações que ocorram nos territórios ou na afetação territorial devem ser devidamente justificadas e fundamentadas. É muito importante que os motivos sejam percebidos.” Entrevista n°1*

Por fim, tendo em conta as respostas obtidas e análise realizada anteriormente, podemos proceder à validação das hipóteses consideradas para a componente afetação territorial.

**H4:** Na auditoria à componente afetação territorial, são validadas as seguintes atividades:

**H4.1** Identificação de procedimentos de definição de territórios e respetiva afetação de vendedores

A maioria dos entrevistados considerou ser fundamental a existência na organização de um procedimento documentado referente à afetação territorial de vendedores que seja claro e do conhecimento de toda a equipa. Assim, pode concluir-se que a validação destes procedimentos deverá ser contemplada na auditoria. É possível assim validar a hipótese H4.1.

**H4.2** Acompanhamento da realidade e identificação de oportunidades nos territórios de vendas

Com a ajuda da questão Qt6.C, é possível verificar que a totalidade dos entrevistados consideram importante a existência de acompanhamento por parte do gestor de equipas de vendas, tendo em vista a identificação de dificuldades e oportunidades nos territórios de vendas afetos aos diversos vendedores. Assim, é possível considerar que esta atividade deverá ser contemplada num procedimento de auditoria à gestão de equipas de vendas. Podemos assim validar a hipótese H4.2.

**H4.3** Revisão periódica dos territórios de vendas e respetiva afetação

Através da questão Qt5.C, verificou-se que 78% da amostra considerou que em determinadas situações é necessário efetuar reajustamentos na afetação territorial e nos próprios territórios. Com o auxílio da Qt7.C, podemos ver que um dos principais motivos que levam a essas revisões são as mudanças na estrutura ou tamanho na força de vendas, tendo sido verificada alguma dispersão de opiniões em relação aos restantes motivos identificados na questão. Por outro lado, na Qt8.C de uma forma unanime, a amostra considerou que a existirem revisões à afetação territorial, estas têm que ser devidamente explicadas aos afetados pelo gestor de equipas. Conjugando as respostas às três perguntas pode-se considerar que esta atividade é da responsabilidade do gestor de equipas de vendas e deverá ser validada em auditoria. Podemos assim validar a hipótese H4.3

#### 5.2.4 Remuneração

A secção D de perguntas, é orientada para a observação, estudo e compreensão da componente remuneração com foco na definição do sistema remuneratório, na utilização de incentivos como ferramenta motivacional e na revisão periódica do sistema remuneratório, identificados em diversos trabalhos, nomeadamente o de Macdonald (1982).

Tendo em conta que o sistema de remuneração utilizado pela organização é um dos fatores que afetam a performance das equipas de vendas, é importante que os gestores de equipas de vendas prestem a devida atenção a esta atividade (G. A. J. Churchill et al., 1985). As questões da presente secção, surgem precisamente com o objetivo de conhecer a opinião da amostra e perceber até que ponto esta atividade deve ser analisada numa auditoria à gestão de equipas de vendas.

Quanto à existência na organização de políticas definidas relativas à remuneração de vendedores (Qt1.D), a totalidade dos entrevistados considerou importante tendo em conta, tratando-se da área das vendas, é fundamental que tudo esteja bem definido e de forma clara.

*“Sim. Se há coisa em que na área das vendas temos que ter em atenção é ao dinheiro. É sagrado e tem que estar sempre tudo preto no branco e bem claro.” Entrevista nº4*

Tendo em conta que as questões remuneratórias das organizações são naturalmente da responsabilidade da gestão de topo, torna-se necessário perceber até que ponto o gestor de equipas de vendas deve possuir autonomia para definir o sistema remuneratório e de incentivos dos seus vendedores (Qt2.D e Qt3.D). De uma forma geral, os entrevistados indicaram que as questões remuneratórias, de uma forma global, devem ser definidas pela gestão de topo com uma eventual participação do gestor de equipas de vendas. Para além disso ele deverá possuir alguma autonomia, mas apenas em relação à componente de incentivos de forma a poder dinamizar algumas campanhas que eventualmente considere importantes.

*“Normalmente quem define as questões remuneratórias é a administração, o diretor financeiro e depois deve haver a participação do gestor de equipas de vendas. Em termos de autonomia, o gestor de equipas de vendas deve possuir alguma, mas apenas na parte remuneratória variável para poder gerir ao longo do ano.” Entrevista nº8*

A literatura revela que um sistema remuneratório de vendedores ideal, deverá ser suficientemente flexível e equilibrado de forma a ir ao encontro das necessidades dos vendedores e da própria organização (T. N. Ingram et al., 2015).

A Qt4.D surge com o objetivo de perceber, na opinião dos entrevistados, que componentes devem incluir o sistema de remuneração de vendedores e com que finalidade. A totalidade dos entrevistados consideraram que a remuneração dos vendedores deve ser constituída por um salário fixo que transmita estabilidade, uma componente variável financeira que seja aliciante e por componentes não financeiras que promovam o gosto por trabalhar na organização, Tabela 9.

Ideias retiradas das entrevistas	Nº de entrevistas	Excerto retirado das entrevistas
Financeira - Salário Fixo	9	“O salário fixo numa, lógica da responsabilidade social, o vendedor terá as condições básicas asseguradas.” Entrevista nº3 “Considero que é o vencimento básico do desempenho da função. Deve ser suficientemente alto para manter as condições mínimas necessárias da pessoa, sendo também baixo o suficiente para que o incentivo possa fazer a sua função de estímulo.” Entrevista nº7
Financeira – Incentivos	9	“Na área comercial eu acho que os incentivos devem ser a parte mais valorizada pois é o que faz correr os vendedores” Entrevista nº3 “É a cereja, o prémio, o que os faz correr. Entrevista nº8
Não financeira	9	“Ajuda a que os vendedores se sintam bem e com gosto de trabalhar na organização.” Entrevista nº9

Tabela 9 - Amostra de acordo com respostas Qt4.D

Na Qt5.D pretende-se perceber, perante a opinião da amostra, o que deve ser tido em consideração na definição das diferentes componentes do sistema de remuneração. Neste ponto, a amostra foi unanime em considerar que deve existir uma proporção entre o trabalho exigido e as recompensas atribuídas. Três dos entrevistados consideraram também que as motivações pessoais de cada vendedor são um tema a ter em consideração.

*“O sistema remuneratório é igual para todos os vendedores, sendo que todos eles sabem que as recompensas que recebem são proporcionais ao trabalho que realizam” Entrevista nº1*

Apesar de não ser o único fator, a remuneração tem um grande impacto na motivação das equipas de vendas, sendo por isso um tema a ter em atenção por parte dos gestores de equipas de vendas (Jobber e Lancaster, 2009). As questões Qt6.D e Qt7.D surgem com o objetivo

de perceber, se na opinião da amostra, a remuneração deve ser utilizada como ferramenta motivacional e de que forma.

De forma afirmativa, todos os entrevistados consideraram útil o uso da remuneração como ferramenta motivacional de vendedores (Qt6.D). Contudo, alguns entrevistados deram um peso diferente a esta ferramenta. Se por um lado o entrevistado quatro considerou que uma das principais características de um vendedor é gostar de dinheiro e por isso devemos recorrer a essa ferramenta, por outro os entrevistados um e três consideraram que, apesar de por vezes ser útil utilizá-la, o gestor de equipas de vendas deverá privilegiar outras ferramentas motivacionais em detrimento da remuneração, Tabela 10.

Ideias retiradas das entrevistas	Nº de entrevistas	Excerto retirado das entrevistas
Motivar com remuneração	9	“Sem dúvida. Quem não gosta de ganhar dinheiro, quem não se motivar com isso não deve ir para vendedor. A principal característica de um vendedor é gostar de pessoas e logo depois é gostar de dinheiro.” Entrevista nº4 “Sem dúvida. Deve-se usar como uma cenoura para motivar.” Entrevista nº8
Privilegiar outros métodos de remuneração	2	“Não devendo ser o fator nº1 de motivação, a remuneração está claramente no top 3 dos fatores.” Entrevista nº1 “Usar a remuneração para motivar vendedores, faz sentido, mas não deve ser esse o caminho principal.” Entrevista nº3

Tabela 10 - Amostra de acordo com respostas Qt6.D

Em relação à existência de flexibilidade no sistema remuneratório para, nomeadamente, ser usado como ferramenta motivacional para impulsionar a venda de um determinado produto (Qt7.D), a totalidade dos entrevistados concordou ser importante garantir esta flexibilidade do sistema remuneratório, tendo em conta a sua eficácia e utilidade para o gestor de equipas de venda quando pretende promover a venda de um determinado produto. Por outro lado, três dos entrevistados referiram que, apesar de eficaz, esta ferramenta deve ser apenas usada em situações muito pontuais de forma a não habituar a equipa (Tabela 11).

Ideias retiradas das entrevistas	Nº de entrevistas	Excerto retirado das entrevistas
Flexibilidade do sistema remuneratório	9	“Sim! É fundamental. Havendo produtos que apresentam melhor margem ou marcas que têm cotas de vendas, é importante utilizar este

		tipo de métodos para motivar os vendedores a vender esses produtos.” Entrevista nº4
Frequência do uso	3	“Sim, concordo. Mas não gosto muito de habituar os vendedores a isso pois posso correr o risco que eles fiquem à espera disso para vender um produto. Não é uma ação frequente, mas pode acontecer.” Entrevista nº2 “Só em situações muito, muito específicas.” Entrevista nº5

Tabela 11 - Amostra de acordo com respostas Qt7.D

Por fim, pretendeu-se perceber se a revisão do sistema remuneratório deverá ser considerada uma tarefa periódica para o gestor de equipas de vendas e que motivos poderão justificar essa revisão (Qt8.D). Relativamente aos motivos que podem levar à revisão do sistema remuneratório, os entrevistados consideraram que todos eles podem dar origem à necessidade de revisão do sistema remuneratório (Tabela 12). Já quanto à periodicidade, os entrevistados consideraram que as revisões do sistema remuneratório deverão ocorrer com uma periodicidade anual, permitindo assim existir uma previsibilidade remuneratório para o vendedor. Para além disso, os entrevistados quatro e cinco indicaram que em situações extremas poderão existir alguns ajustes ao longo do ano, mas estes devem ser sempre no sentido de possibilitar os vendedores de ganhar mais dinheiro.

*“O sistema remuneratório base deve ser revisto sempre, mas com um espaçamento não inferior a um ano, permitindo assim existir previsibilidade remuneratória e planeamento para o vendedor.” Entrevista nº9*

*(...) “Há um caso que pode ser uma exceção que é o estabelecimento de mais objetivos complementares que os poderá fazer ganhar mais. Mas nunca mexer numa perspetiva para menos. Se for para mexer tem que ser para possibilitar ganharem mais.” Entrevista nº4*

Mudança nos produtos da organização	Mudança nos objetivos da organização	Motivar vendedores com dificuldades em atingir objetivos	Alterações de mercado	Aparecimento de potenciais concorrentes
55%	89%	78%	89%	67%

Tabela 12 - Respostas Qt8.D

Por fim, tendo em conta as respostas obtidas e a análise realizada anteriormente, podemos proceder à validação das hipóteses consideradas para a componente remuneração.

**H5:** Na auditoria à componente remuneração, são validadas as seguintes atividades:

**H5.1** Identificação de um sistema remuneratório flexível e equilibrado constituído por componentes financeiras e não financeiras

Por meio das questões Qt2.D a Qt5.D, verificou-se que a amostra de forma unanime considera importante que o sistema remuneratório de vendedores seja constituído por componentes financeiras e não financeiras, que transmitam estabilidade e ao mesmo tempo sejam aliciantes para estimular os vendedores. Para além disso, todos os entrevistados referiram na Qt5.D que deve existir um equilíbrio entre o trabalho exigido ao vendedor e as recompensas que atribuídas. Desta forma, a avaliação do sistema remuneratório dos vendedores, deverá ser contemplada na auditoria à gestão de equipas de vendas. É possível assim validar a hipótese H5.1.

**H5.2** Utilização de prémios e incentivos como ferramenta motivacional

De uma forma clara, na Qt7.D todos os entrevistados consideram útil e eficaz o recurso a prémios e incentivos como método de motivação de vendedores. Assim, podemos considerar que esta atividade deverá ser validada em auditoria. É possível assim validar a hipótese H5.2

**H5.3** Realização periódica de reajustes e atualizações do sistema remuneratório

Na Qt8.D, toda a amostra considerou que as revisões do sistema remuneratório são necessárias tendo em conta diversos motivos, contudo não deverão ocorrer com uma periodicidade inferior a um ano. Como tal, esta atividade deverá ser contemplada na auditoria. É possível assim validar a hipótese H.5.3.

### **5.2.5 Motivação**

A secção E de perguntas, é orientada para a observação, estudo e compreensão da componente Motivação com foco nas tarefas, de gestão da motivação de vendedores, uso das expectativas e motivações pessoais como ferramenta motivacional e acompanhamento ao desempenho para deteção de alterações motivacionais, identificadas em diversos trabalhos, nomeadamente o de Macdonald (1982).

Tendo em conta a importância que a gestão da motivação das equipas de vendas tem para a maximização do seu desempenho (Pina e Cunha et al., 2006), torna-se pertinente conhecer a realidade da amostra e perceber qual a importância da existência na organização de um procedimento documentado referente ao processo de motivação de vendedores (Qt1.E) e que autonomia o gestor de equipas de vendas deverá possuir para gerir fatores como a afetação territorial, objetivos e recompensas de forma a influenciar a motivação dos seus vendedores (Qt2.E).

Em relação à existência de um procedimento documentado, a generalidade dos entrevistados não concordou com o formalismo e referiu desconhecer como isso poderá ser feito, apesar de concordar que a gestão da motivação dos vendedores é um aspeto importante ao qual o gestor de equipas de vendas deve dar muita atenção. Em sentido contrário, os entrevistados sete e nove, consideraram que em organizações com grandes equipas de vendas poderá ser útil existir um procedimento documentado para a gestão da motivação dos vendedores que reúna toda a informação sobre o que foi feito em termos de motivação ao longo dos anos e permita uma análise de custo benefício dessas ações.

*“Sim, é útil. Talvez em grandes empresas com grandes equipas faça sentido este tipo de procedimento. Talvez documentar tudo o que foi feito em termos motivacionais ao longo dos anos para análise dos seus custos e benefícios por exemplo.” Entrevista n°7*

Quanto à autonomia do gestor de equipas de vendas para gerir a motivação da sua equipa (Qt2.E), de uma forma clara, cem por cento da amostra considerou ser importante que ele possua autonomia, mas apenas alguma quando os fatores são a afetação territorial, os objetivos e as recompensas, tendo em conta que estes aspetos são definidos superiormente pela gestão de topo e o gestor de equipas de vendas deverá atuar sempre alinhado com a estratégia e objetivos da organização (Tabela 13).

Ideias retiradas das entrevistas	Nº de entrevistas	Excerto retirado das entrevistas
Autonomia	9	<p>“Alguma. Mais uma vez, existe um diretor geral e se é ele que define a estratégia, tem que haver regras.” Entrevista n°2</p> <p>“Sim. Mas sempre alinhado com os objetivos da empresa, da gestão de topo. Deve possuir alguma autonomia para isto, mas não total.” Entrevista n°4</p>

		“Parcialmente sim. Não na totalidade. Na parte financeira tem sempre que existir intervenção da gestão de topo, na definição da estratégia dos territórios também...” Entrevista nº6
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabela 13 - Amostra de acordo com respostas Qt2.E

Tendo em conta a teoria das expectativas proposta por Vroom (1964), explicada anteriormente, o gestor de equipas de vendas, para garantir níveis de performance elevados, deverá conhecer as expectativas dos elementos da sua equipa para poder definir metas de trabalho exigentes, mas também exequíveis, com recompensas aliciantes que potenciem a motivação dos vendedores. Com o objetivo de conhecer a realidade da amostra em relação a esta questão e perceber se esta atividade deverá ser integrada num procedimento de auditoria, surgem as questões Qt3.E, Qt4.E e Qt5.E.

Na Qt3.E, tentou-se desdobrar a teoria das expectativas em ponderações a realizar pelo gestor de equipas de vendas, de forma a conhecer a opinião dos entrevistados em relação a elas. Contudo, por uma possível má construção da questão, a maioria dos entrevistados demonstrou dificuldade em interpretá-la de forma a dar a sua opinião. Como tal, esta questão não irá ser tida em consideração para efeitos do presente estudo.

Já na questão Qt4.E, em que se pretendia analisar a importância do gestor de equipas de vendas conhecer as expectativas e necessidades pessoais dos membros da sua equipa, a amostra foi unanime em considerar esta tarefa fundamental para o gestor de equipas de vendas saber como motivar os diversos elementos da equipa. Contudo, o entrevistado seis, referiu que apesar de importante, esta tarefa torna-se muito difícil de implementar em equipas de vendas grandes.

*“É um dos maiores trunfos para saber como motivar. Considero fundamental” Entrevista nº4*

*“Sim! Mas depende do tamanho da equipa. Se for uma equipa não muito grande acho que faz sentido. Caso contrário é muito difícil conseguir fazer isso e ter tempo para tudo o resto.”  
Entrevista nº6*

Em relação à forma como, em termos motivacionais, essa informação deve ser utilizada pelo gestor de equipas de vendas (Qt5.E), verificou-se uma constante referência à importância de utilizá-la no momento da definição das recompensas, sejam elas financeiras ou não financeiras, mas sempre num sentido positivo para o colaborador (Tabela 14). O entrevistado

4 refere mesmo que se gestor de equipas de vendas conhecer as necessidades e expectativas da sua equipa, tem nessa informação a melhor forma de os ajudar a atingir a performance que a organização pretende.

*“Esta informação deve ser tida em conta na definição das recompensas. Sendo usada dessa forma, o gestor de equipas de vendas fica mais próximo de garantir que as recompensas vão motivar os vendedores. Depois, terá que definir uma quantidade de trabalho, um objetivo, que o vendedor terá que atingir para receber essa recompensa. E aqui tem que haver o equilíbrio entre o interesse da empresa, lucros, e o interesse do vendedor.” Entrevista nº1*

Ideias retiradas das entrevistas	Nº de entrevistas	Excerto retirado das entrevistas
Uso das expectativas na motivação	9	<p>“Temos que saber enquadrar nos prémios e nos bónus para que eles tenham o efeito desejado.” Entrevista nº4</p> <p>“O gestor de equipas de vendas deve usar essa informação de forma a construir planos de incentivos adequados a cada uma das pessoas.” Entrevista nº8</p>

Tabela 14 - Amostra de acordo com respostas Qt5.E

Um dos aspetos que mais influencia o desempenho dos vendedores, é a sua motivação (Johnston e Marshall, 2016). Como tal, pretendeu-se perceber, se na opinião da amostra, o gestor de equipas de vendas deverá efetuar um acompanhamento ao desempenho dos vendedores, de forma a detetar potenciais alterações na sua motivação (Qt6.E) e que ações devem ser tomadas, em termos motivacionais, no caso de ser detetada uma redução do desempenho de algum elemento da equipa (Qt7.E).

Relativamente à existência de acompanhamento ao desempenho dos vendedores (Qt6.E), a amostra na sua globalidade considerou que o acompanhamento é essencial e tem sempre que existir, pois, é a melhor forma de poder ajudar os vendedores a vender mais. Adicionalmente, o entrevistado dois considera que este não deverá ser o principal motivo do acompanhamento, mas sim mais um dos motivos pelos quais o gestor de equipas de vendas deve efetuar acompanhamento à sua equipa de vendas.

*“Sim, sem dúvida. Com o acompanhamento diário, conseguimos perceber se algum elemento tem alguma alteração nos resultados e se isso está a afetar a sua motivação.” Entrevista nº8*

Quanto às medidas a tomar em termos motivacionais, caso sejam detetadas reduções no desempenho dos vendedores (Qt7.E), a amostra de uma forma expressiva (oito dos entrevistados), considera que nestes casos o gestor de equipas de vendas deverá começar por reunir com o elemento em causa no sentido de identificar os motivos para a redução de desempenho e perceber se estão relacionados com questões pessoais ou profissionais. Os entrevistados quatro, cinco e sete referiram que esta reunião deveria acontecer num ambiente menos formal e num formato mais descontraído para que o vendedor se sinta mais disponível para falar sobre a origem dos problemas.

Caso seja percebido que os motivos, para a redução no desempenho, tenham origem profissional, toda a amostra indicou que o gestor equipas de vendas deverá identificar e corrigir essa situação de forma a inverter a situação. Neste caso os entrevistados um e seis foram mais longe e indicaram que, dentro de certos limites, as medidas a tomar podem envolver ações de formação, acompanhamento extra, revisão dos territórios ou objetivos mediante a causa que seja detetada.

*“Acho que se deve fazer tudo aquilo que for possível para inverter a situação. Seja formação, rever objetivos, territórios, o que for necessário. Mas sempre só até um determinado ponto.”*  
*Entrevista nº6*

Na entrevista três e sete, foi referido que no acompanhamento diário dos vendedores é possível detetar tanto as alterações motivacionais como de desempenho e atuar preventivamente.

*“Com acompanhamento diário pode-se obter muita desta informação e atuar preventivamente.”* *Entrevista nº3*

Por fim, tendo em conta as respostas obtidas e a análise realizada anteriormente, podemos proceder à validação das hipóteses consideradas para a componente motivação.

**H6:** Na auditoria à componente motivação, são validadas as seguintes atividades:

**H6.1** Identificação de procedimentos de gestão da motivação de vendedores

De forma global, a amostra demonstrou não estar de acordo com o formalismo do procedimento. Contudo, ficou demonstrado que a gestão da motivação por parte do gestor de equipas de vendas é uma tarefa muito importante. Dessa forma, a hipótese H.6.1 não foi

validada, devendo ser objeto de investigação, pois os entrevistados recusaram o formalismo do procedimento, tendo, no entanto, manifestado a importância da motivação.

**H6.2** Utilização das expectativas e necessidades pessoais de cada vendedor, como ferramenta motivacional

De uma forma clara a amostra demonstrou que o gestor de equipas de vendas deve conhecer e utilizar as expectativas pessoais dos vendedores como ferramenta motivacional. Assim, podemos validar a hipótese H6.2, devendo esta atividade ser validada em auditoria.

**H6.3** Acompanhamento do desempenho dos vendedores para deteção de alterações motivacionais

Toda a amostra considerou essencial que o gestor de equipas de vendas efetue acompanhamento aos seus vendedores tendo em conta diversos fatores, nomeadamente o seu desempenho e a motivação. Dessa forma, podemos validar a hipótese H6.3.

### **5.2.6 Liderança**

A secção F de perguntas, é orientada para a observação, estudo e compreensão da componente Liderança com foco nas tarefas, de avaliação de conhecimentos e na utilização de diferentes estilos de liderança por parte do gestor de equipas de vendas, identificadas em diversos trabalhos, nomeadamente o de Macdonald (1982).

Sendo responsáveis por uma equipa de vendedores, os gestores de equipas de vendas devem ter em consideração que as suas ações podem influenciar positiva e negativamente a performance dos seus vendedores (Yammarino, 1997). Contudo, para poderem tirar total proveito dessa ferramenta, é importante que eles conheçam as vantagens e desvantagens de diversos estilos de liderança. Nesse contexto, pretendeu-se analisar quais eram os conhecimentos da amostra em relação aos diversos estilos de liderança (Qt1.F a Qt4.F).

Em Qt1.F, a totalidade dos entrevistados referiu ser importante ou mesmo muito importante os gestores de equipas de vendas receberem formação na área da liderança de vendedores. Contudo, o entrevistado seis apesar de considerar importante a formação na área da liderança, referiu que as capacidades de liderança são algo intrínseco e estão relacionadas com a personalidade da pessoa, não bastando receber formação para se ser um bom líder.

*“Sim. Acho importante, mas não fundamental. A liderança e o perfil de líder, para mim, é algo que também é intrínseco à pessoa e à personalidade da pessoa.” Entrevista nº 6*

Relativamente à principal função de um líder (Qt2.F), apesar de terem sido indicadas uma diversidade grande de funções, quatro dos entrevistados indicaram ser, dar o exemplo. Para além disso, dois dos entrevistados indicou, motivar e detetaram-se referências a ensinar, potenciar o melhor de cada vendedor, incentivar e ajudar.

Na Qt3.F, verificou-se que com a exceção de dois dos entrevistados que conheciam e descreveram os estilos de liderança transacional e transformacional, nenhum dos restantes entrevistados conhecia os termos, apesar de terem referido conhecer os estilos após terem sido explicados.

Relativamente aos seis estilos de liderança de Goleman (2000) (Qt4.F) referidos anteriormente, a globalidade da amostra referiu conhecer os diversos estilos, com a exceção do entrevistado seis que indicou não considerar o *coaching* um estilo de liderança.

*“Todos menos o coaching. Não o vejo como um estilo de liderança.” Entrevista nº6*

Ainda segundo Goleman (2000) os gestores de equipas de vendas que sejam capazes de escolher os melhores estilos de liderança de acordo com a situação em que se encontram, são aqueles que mais facilmente conseguem promover um bom clima organizacional e melhores níveis de performance das suas equipas. Nesse contexto surgem as questões Qt5.F, Qt6.F e Qt7.F.

Em Qt5.F entre todos os estilos de liderança para seleção, o único que não foi indicado por nenhum dos entrevistados foi o estilo coercivo. Quanto aos restantes estilos, oito dos entrevistados indicaram recorrer ao Estimulativo, sete ao autoritário e ao afetivo e seis ao democrático e ao *coaching*. A Tabela 15 apresenta as situações em que os entrevistados referiram utilizar os diversos estilos.

Estilo	Situação
Autoritário	“Quando, depois de tentar todos os restantes estilos, tudo continua sem funcionar” Entrevista nº9 “Quanto pretendo inverter alguma coisa que não está bem. Voz de comando” Entrevista nº2
Afetivo	“Um líder que consiga ser afetivo é um líder que com a devida ponderação consegue tudo dos funcionários. Porque demonstra preocupação com eles.” Entrevista nº6
Democrática	“Numa lógica de envolvimento da equipa” Entrevista nº3 “Muito útil quando se pretende envolver a equipa em determinada decisão.” Entrevista nº1

Estimulativa	“Quando as metas não estão a ser alcançadas e é preciso estimular a equipa” Entrevista n°8
Coaching	“Com o apoio, com o treino, com o acompanhamento, o exemplo.” Entrevista n°5

Tabela 15 - Amostra de acordo com respostas Qt5.F

Já em relação à importância do gestor de equipas de vendas ser capaz de se adaptar às diferentes situações com que se depara (Qt.6F) a totalidade da amostra considerou fundamental que ele seja capaz e desenvolva essa competência, tendo em conta que na sua atividade, frequentemente se depara com situações diferentes perante elementos da equipa com características diferentes que obrigam também a diferentes formas de atuação.

*“Temos que nos saber adaptar. Há vendedores que funcionam melhor com determinado estilo de liderança. Pode ser pela idade, pela experiência, ou outros fatores, mas o gestor tem que ter a capacidade de saber identificar o estilo de liderança que deve adotar perante determinada situação. No fundo depende muito das situações e dos intervenientes.”*  
Entrevista n°1

Quanto à importância que a formação na área da liderança pode ter para o gestor de equipas de vendas desenvolver estas capacidades (Qt7.F), todos os entrevistados consideraram ser extremamente importante e não se deve limitar a uma ação, mas sim ter um caráter recorrente.

*“Sim. Todos os gestores de equipas têm que ter formação na área de liderança, com recorrência nessa mesma formação”* Entrevista n°9

Por fim, tendo em conta as respostas obtidas e a análise realizada anteriormente, podemos proceder à validação das hipóteses consideradas para a componente liderança.

**H7:** Na auditoria à componente liderança, são validadas as seguintes atividades:

**H7.1** Avaliação dos conhecimentos sobre os diversos estilos de liderança por parte do gestor de equipas de vendas

Ficou demonstrado ser muito importante os gestores de equipas de vendas possuíam conhecimentos sobre vários estilos de liderança e que os saibam utilizar. Dessa forma, podemos validar a hipótese H7.1.

**H7.2** Utilização de diferentes estilos de liderança, em função da situação

De uma forma clara a amostra considerou ser fundamental o gestor ser capaz de adaptar o seu estilo de liderança à situação com que se depara. Para desenvolver essa capacidade, a

formação regular na área da liderança foi indicada como muito importante. Assim, é possível validar a hipótese H7.2.

### 5.2.7 Performance

A secção G de perguntas, é orientada para a observação, estudo e compreensão da componente Performance, com foco no uso de métricas para avaliação da performance de vendedores, na identificação de aspetos a melhorar no seu desempenho e na apresentação dos resultados da avaliação, identificados em diversos trabalhos, nomeadamente o de Macdonald (1982).

De forma a efetuarem uma correta avaliação da performance das suas equipas, os gestores de equipas de vendas devem possuir os conhecimentos necessários para as saberem executar e como utilizar a informação que obtêm. Nesta secção, começou-se por analisar a importância da existência na organização de uma política relativa à avaliação da performance de vendedores e se essa tarefa deve estar a cargo do gestor de equipas de vendas (Qt1.G e Qt2.G). Sendo que, em relação a estas questões, a totalidade dos entrevistados considerou ser importante existirem políticas bem definidas para a avaliação da performance dos vendedores e que o gestor de equipas de vendas deverá ser o responsável por realizar esta atividade.

A escolha das métricas a utilizar para suportar a avaliação da performance deve ser efetuada tendo em consideração a realidade da organização em causa (Singh e Koshy, 2010). Nas questões Qt3.G e Qt4.G pretendeu-se perceber junto da amostra qual a importância das diferentes métricas e quais devem ser utilizadas.

Na Qt3.G, a totalidade da amostra referiu ser importante utilizar tanto métricas quantitativas como qualitativas tendo em conta que ambas se complementam.

*“Não nos podemos restringir aos números, à parte quantitativa, pois há também a parte intangível que no meu entender tem um peso muito importante na avaliação da performance dos vendedores.” Entrevista nº8*

Relativamente às métricas quantitativas, verificou-se uma grande dispersão entre as métricas sugeridas pelos diversos entrevistados, tendo sido mencionado o volume de faturação, o número de visitas, o número de novos clientes, a rentabilidade, entre outros. Verificou-se

também que cinco dos entrevistados referiram que o importante é que elas existam, e que o tipo de métricas a utilizar varia e está relacionada com o tipo de venda, de organização e de produto vendido.

*“As métricas são sempre importantes pois os vendedores precisam delas. Eles têm que ser sempre estimuladas.” Entrevista nº3*

*“Vai depender muito da empresa e dos seus produtos. Podem ser utilizadas inúmeras métricas” Entrevista nº8*

Já na Qt4.G, onde se pretendia saber que métricas qualitativas os entrevistados consideravam uteis, verificou-se que nenhum dos entrevistados considerou os traços de personalidade. Segundo o entrevistado quatro referiu inclusive que este tipo de características intrínsecas não deve ser utilizado para avaliação da performance dos vendedores.

*“Não me parece um fator que me permita avaliar ninguém. Pode ter determinadas características que podem não ser as melhores, mas se os resultados forem bons isso é que importa.” Entrevista nº4*

Em relação às restantes métricas qualitativas, a totalidade dos entrevistados considerou o relacionamento com os clientes como muito importante para a se conseguir a fidelização de clientes, sete dos entrevistados considerou importante utilizar os conhecimentos acerca dos produtos e serviços da organização como métrica de avaliação, seis as competências de vendas e quatro a motivação dos vendedores. Em forma de conclusão, o entrevistado sete referiu ser importante a utilização das diversas métricas qualitativas para ser possível efetuar uma correta avaliação de performance.

*“Todas são importantes e todas muito interligadas. Em conjunto irão levar ao bom ou mau resultado final.” Entrevista nº7*

Conforme referido anteriormente, a interpretação dos resultados da avaliação de performance de vendedores, deve ser utilizada para despoletar diversas tomadas de decisão com o objetivo de melhorar a performance dos vendedores (T. N. Ingram et al., 2015). A pergunta Qt5.G surge precisamente com o objetivo de perceber, na opinião da amostra, que tipo de ações devem ser tomadas e com que objetivo. Neste ponto, a globalidade da amostra referiu que as ações a tomar irão variar conforme os resultados da avaliação tenham sido

bons ou maus. No caso de se tratar de bons resultados, o gestor de equipas de vendas deverá ter a preocupação de perceber o que deve fazer para manter esses bons resultados.

*“Se a performance for boa, faz sentido perceber se ele vai continuar motivado, se eventualmente temos que pensar noutra função para ele, potenciar a carreira, sempre na tentativa que ele não esmoreça.” Entrevista nº3*

Quando os resultados da avaliação não são bons, de forma afirmativa todos os entrevistados consideraram que o gestor de equipas de vendas deverá começar por efetuar uma análise global à atividade do vendedor, no sentido de identificar as causas para os maus resultados para depois poder elaborar um plano de ações corretivas para inverter os maus resultados.

*“Ou seja, deve ser feita uma análise global a toda a atividade do vendedor, de forma a perceber e identificar o que deve ser revisto. É uma tarefa muito importante e difícil sem dúvida.” Entrevista nº6*

Em relação às ações a tomar, apesar de a amostra considerar que irão depender do tipo de problemas identificados, é possível detetar referências a formação adicional, acompanhamento mais próximo, revisão da afetação territorial, redefinição de objetivos ou reforço da motivação.

*“No fundo é fechar o ciclo e começar do início a rever todo o projeto e perceber o que deve ser melhorado” Entrevista nº2*

Com o objetivo de perceber, na opinião da amostra, até que ponto os vendedores devem ser envolvidos no processo de avaliação de performance, surge a questão Qt6.G. Aqui, todos os entrevistados consideraram importante a participação do avaliado, havendo referência em cinco entrevistas à importância do avaliado efetuar a sua própria avaliação. Para além disso, nas entrevistas quatro e oito, é referido que a participação do vendedor em avaliação nesta etapa é importante para garantir o seu comprometimento com o plano de ações corretivas a definir.

*“Pensando que os resultados não foram os melhores, aquilo que eu faço é falar com a pessoa e perguntar onde ela acha que falhou, o que não terá corrido tão bem, onde ela acha que pode melhorar, pois considero que a capacidade de autocrítica é muito importante. Depois, perante essa informação e a informação proveniente da avaliação de performance, construir um plano de ação em conjunto com esse vendedor. Ao integrá-lo nesta tarefa o vendedor vai-*

*se sentir mais comprometido pois ele também contribuiu para a sua definição.” Entrevista nº8*

Após ser realizada a avaliação de performance, a apresentação dos seus resultados é uma tarefa que cabe ao gestor de equipas de vendas. Como tal, na questão Qt7.G, pretendeu-se perceber a opinião dos entrevistados em relação à importância desta etapa e de que forma ela deve ser realizada de forma a garantir que os resultados são percebidos pelos avaliados. De uma forma geral, todos os entrevistados consideram ser importante garantir que os resultados são transmitidos e explicados aos avaliados.

*“Fazer algo que envolva as pessoas e depois não transmitir os resultados é mau. Por isso considero quase obrigatório. Deve-se garantir que os resultados são divulgados.” Entrevista nº4*

Quanto à forma de apresentação dos resultados, com a exceção do entrevistado um que não considera obrigatória a realização de uma reunião, todos os restantes indicaram que a melhor forma de apresentar os resultados é efetuar uma reunião, que dependendo da realidade da organização poderá ser em grupo ou individual, onde os resultados sejam apresentados ao avaliado ou a toda a equipa de uma forma detalhada. Para além disso, os entrevistados dois, três e oito, referiram que os resultados devem também ser disponibilizados para consulta ou explicações adicionais.

*“Na minha opinião a melhor forma é a realização de uma reunião conjunta onde serão apresentados os resultados e toda a gente fica a conhecer a performance uns dos outros. Posteriormente esta informação é registada em ata e são todos informados dos resultados. Naturalmente existindo dúvidas por parte dos avaliados, tem que existir abertura para debater ponto por ponto de forma a garantir que tudo foi entendido.” Entrevista nº6*

Tendo em conta as respostas obtidas e a análise realizada anteriormente, podemos proceder à validação das hipóteses consideradas para a componente performance.

**H5:** Na auditoria à componente performance, são validadas as seguintes atividades:

**H8.1** Utilização de métricas quantitativas e qualitativas para avaliar a performance dos vendedores

De uma forma significativa, a amostra considerou fundamental que o gestor de equipas de vendas utilize métricas quantitativas e qualitativas na avaliação da performance aos seus

vendedores, devendo elas ser definidas tendo em consideração a realidade da organização. Desta forma, podemos validar a hipótese H8.1

**H8.2** Análise dos resultados da avaliação de performance para identificação de aspetos a melhorar no desempenho dos vendedores

Segundo a opinião dos entrevistados, tendo por base a avaliação de performance realizada, o gestor de equipas de vendas deverá analisar os dados e identificar aspetos a melhorar de forma a preparar um plano de ações que promova a melhoria dos resultados. Como tal, é possível validar a hipótese H8.2.

**H8.3** Apresentação, explicação e discussão dos resultados da avaliação a cada vendedor individualmente

A amostra considera que após a realização das avaliações, é muito importante que o gestor de equipas de vendas promova reuniões onde esses resultados sejam apresentados, explicados e discutidos, de forma a que os vendedores não fiquem com dúvidas. Já quanto ao formato, a amostra considera que dependendo da realidade da organização, esta reunião poderá ser individual ou em grupo. Apesar do formato individual não ter sido comprovado pela amostra, dada a importância atribuída à apresentação e explicação dos resultados, podemos considerar que a hipótese H8.3 foi parcialmente validada.

Por fim, após análise de todos as componentes, torna-se possível analisar a hipótese H1.

**H1** Uma auditoria à gestão de equipas de vendas deve ser constituída pelas subcomponentes recrutamento e seleção, formação e treino, motivação, liderança, remuneração,

Relativamente a este ponto, tendo em conta as respostas obtidas e a análise realizada anteriormente, podemos também validar a hipótese H1, tendo em conta que a totalidade dos entrevistados concordou com a importância destes temas para a atividade do gestor de equipas de vendas.

### **5.3 Proposta de procedimentos de auditoria à gestão de equipas de vendas**

Consequentemente, com base nas análises realizadas e respetiva validação de hipóteses, é proposta uma sequência cronológica de procedimentos a adotar nas auditorias à gestão de equipas de vendas, que aborde os temas do recrutamento e seleção, formação e treino, afetação territorial, remuneração, motivação, liderança e performance.

Conforme referido por Dubinsky e Hansen (1981) esta auditoria deve ser vista como uma ferramenta de diagnóstico, abrangente e de uso sistemático e deverá ter em vista avaliar a atuação do gestor de equipas de vendas e sugerir as mudanças necessárias para a melhoria do seu desempenho. Para além disso, à semelhança das auditorias de marketing, ela poderá ser realizada por auditores internos ou externos à organização e deverá ter inicio com uma reunião entre o auditor e a gerência da organização com o objetivo de definir o plano de auditoria, objetivos e intervenientes.

#### **I. Recrutamento e Seleção:**

1. O gestor de equipas de vendas participa ativamente no processo de descrição de função e atividades a incluir no processo de recrutamento?
2. A organização possui uma matriz de funções e atividades inerentes a todos os cargos de vendedor da organização?
3. O gestor de equipas de vendas efetua uma análise à vaga de vendedor disponível, no sentido de identificar funções e atividades que pretenda ver asseguradas pelo candidato escolhido?
4. Com base na informação reunida, o gestor de equipas de vendas efetua uma descrição clara e detalhada das funções e das atividades a incluir no processo de recrutamento?
5. O gestor de equipas de vendas participa ativamente no processo de descrição do perfil de candidato a incluir no processo de recrutamento?
6. Na descrição do perfil de candidato pretendido são tidas em conta as características da vaga disponível?
7. Na descrição do perfil de candidato são tidas em consideração as características principais dos vendedores da organização com melhor performance?
8. Após identificação dos principais candidatos, o gestor de equipas de vendas realiza entrevistas como método de seleção?

9. Previamente à realização das entrevistas, o gestor de equipas de vendas elabora um guião de entrevista que permita validar informações fornecidas pelo candidato no processo de candidatura de forma a perceber se o perfil se ajusta ao pretendido?

## **II. Formação e Treino:**

1. A organização proporciona a todos os vendedores da organização, formação regular em temas como: A empresa os seus produtos e mercados; Hábitos, atributos e atitudes que influenciam o desempenho dos vendedores; Competências técnicas de vendas; Psicologia das vendas?
2. No final das formações de vendedores é realizada uma avaliação da eficácia da formação no sentido de verificar se os resultados foram os esperados?
3. A avaliação da eficácia das formações é realizada recorrendo a métodos:
  - a. De recolha de opiniões dos formandos em relação à formação, aos métodos utilizados, conteúdos e formadores?
  - b. De análise do desempenho dos vendedores em termos vendas, lucros e novos clientes?
  - c. De acompanhamento aos vendedores de forma a analisar as suas atitudes em relação aos clientes, à organização e ao trabalho?
4. Caso os resultados não tenham sido os esperados, é efetuada uma análise no sentido de perceber as suas causas e a forma de as resolver?
5. Algum tempo após a realização das ações de formação, o gestor de equipas de vendas realiza sessões de acompanhamento a vendedores com o objetivo de analisar a sua evolução de desempenho e detetar necessidades adicionais de formação?
6. Se não for detetada evolução no desempenho, a organização providencia formação adicional, individual ou em grupo, nos temas em que foram detetadas carências?

## **III. Afetação Territorial**

1. A organização possui um procedimento documentado referente à definição e afetação territorial de vendedores?
2. Esse procedimento é do conhecimento claro de todos os elementos da equipa de vendas?
3. No acompanhamento que efetua aos vendedores, o gestor de equipas de vendas analisa as dificuldades e oportunidades dos respetivos territórios, com vista à eventual revisão da afetação territorial?

4. O gestor de equipas de vendas efetua uma revisão aos territórios de venda e respetiva afetação quando ocorrem mudanças na estrutura ou tamanho da força de vendas?
5. Quando são efetuadas revisões aos territórios de venda ou reajustamentos à afetação territorial de vendedores, essas alterações são comunicadas e devidamente explicadas aos vendedores pelo gestor de equipas de vendas?

#### **IV. Remuneração**

1. A organização possui um sistema remuneratório específico para vendedores, constituído por componentes financeiras e não financeiras?
2. O gestor de equipas de vendas intervém no processo de definição do sistema remuneratório de vendedores?
3. O gestor de equipas de vendas apresenta e descreve o sistema remuneratório aos seus vendedores?
4. No sistema remuneratório de vendedores, existe proporcionalidade entre o trabalho exigido e as recompensas que são atribuídas?
5. O gestor de equipas de vendas utiliza os prémios e incentivos, financeiros ou não financeiros, como ferramenta motivacional das suas equipas?
6. O sistema remuneratório de vendedores é flexível ao ponto de poder ser usado, nomeadamente com incentivos, para impulsionar a venda de um determinado produto?
7. Anualmente é efetuada uma revisão ao sistema remuneratório de vendedores, com o objetivo de realizar eventuais reajustes ou atualizações?

#### **V. Motivação**

1. O gestor de equipas de vendas conhece ou preocupa-se em conhecer as expectativas e necessidades pessoais de cada vendedor da sua equipa?
2. As expectativas e motivações pessoais de cada vendedor são utilizadas na definição do sistema remuneratório de forma a potenciar a sua motivação?
3. O gestor de equipas de vendas acompanha a atividade dos elementos da sua equipa no sentido de identificar eventuais alterações do seu desempenho que indiquem potenciais alterações da sua motivação?
4. Caso sejam detetados problemas motivacionais com algum elemento da sua equipa, o gestor de equipas de vendas preocupa-se em perceber a sua origem nomeadamente reunindo-se com o elemento em causa?

5. Com o objetivo de inverter a quebra de motivação de algum vendedor, sendo ela de origem profissional, o gestor de equipas de vendas pondera recorrer a alguma das seguintes medidas?
  - a. Formação;
  - b. Acompanhamento;
  - c. Revisão da afetação territorial;
  - d. Objetivos.

## **VI. Liderança**

1. O gestor de equipas de vendas frequenta periodicamente ações de formação em liderança de vendedores?
2. O gestor de equipas de vendas possui formação na área da liderança que aborde temas como:
  - a. Os diversos estilos de liderança existentes;
  - b. Vantagens e desvantagens de cada estilo de liderança;
  - c. Âmbito de aplicação de cada estilo de liderança
3. O gestor de equipas de vendas é capaz de adaptar o seu estilo de liderança de forma a:
  - a. Demonstrar preocupação com os seus vendedores;
  - b. Envolver a equipa em determinada decisão;
  - c. Estimular a equipa a alcançar determinada meta;
  - d. Orientar a forma de atuação da sua equipa;
  - e. Corrigir atitudes e ações desviantes;
  - f. Ajudar a equipa a atingir os seus objetivos.

## **VII. Performance**

1. O gestor de equipas de vendas efetua avaliações periódicas à performance da sua equipa de vendas?
2. O gestor de equipas de vendas recorre a métricas qualitativas e quantitativas para avaliar a performance dos seus vendedores?
3. As métricas quantitativas são definidas tendo em consideração a realidade da organização?

4. O gestor de equipas de vendas recorre a métricas qualitativas de forma a avaliar seus vendedores em aspetos como:
  - a. Relacionamento com os clientes;
  - b. Conhecimentos acerca dos produtos e serviços da organização;
  - c. Competências de venda;
  - d. Capacidade de automotivação.
5. Os resultados das avaliações de performance são apresentados e devidamente explicados a todos os elementos da equipa de vendas?
6. Como resultado da análise à avaliação de performance dos seus vendedores, o gestor de equipas de vendas preocupa-se em:
  - a. Identificar formas de manter ou melhorar os casos de sucesso;
  - b. Identificar as causas e as formas de corrigir e inverter as situações de insucesso.
7. Nos casos reduzida performance, o gestor de equipas de vendas envolve o vendedor na elaboração um plano de ações corretivas para inverter os maus resultados?
8. Na elaboração do plano de ações corretivas é equacionado o recurso a ferramentas como:
  - a. Formação;
  - b. Acompanhamento;
  - c. Revisão da afetação territorial;
  - d. Redefinição de objetivos;
  - e. Motivação.

## **6 Conclusões**

### **6.1 Principais Conclusões e Contributos**

Este estudo teve como objetivo identificar os temas mais relevantes subjacentes à atividade dos gestores das equipas de vendas, para construir um procedimento de auditoria que permitisse avaliar essa atividade que tanto contribui para o sucesso das organizações.

Numa primeira fase foi realizada uma análise à literatura sobre a auditoria à gestão de equipas de vendas que permitiu perceber que não têm existido avanços na investigação deste tema, dada a escassez de artigos científicos publicados. Tal facto, para além de ter servido de impulso à realização deste trabalho, obrigou a uma mudança de estratégia na sua estruturação. Para contornar a escassez de literatura, optou-se por efetuar um estudo mais abrangente da literatura acerca dos diversos tipos de auditorias existentes e das diversas áreas de intervenção dos gestores de equipas de vendas. Esse estudo, permitiu perceber que o desempenho dos gestores de equipas de vendas tem uma influência marcante na atividade dos vendedores e das organizações que será determinante no seu desempenho e sucesso. Por esse motivo, torna-se fundamental avaliar com regularidade a atividade dos gestores de equipas de vendas de forma a garantir a sua adequação às boas práticas desta atividade.

Decorrente da revisão da bibliografia também foi possível identificar o recrutamento e seleção de vendedores, a sua formação e treino, a afetação territorial, a definição do sistema remuneratório, a motivação de vendedores, a sua liderança e avaliação de performance, como atividades críticas para o sucesso do desempenho dos gestores de equipas de vendas. Com base nessa informação foi construído um guião de entrevista que abordasse todos os temas e suas particularidades.

Com recurso a entrevistas semiestruturadas, foi possível explorar as diversas componentes da atuação de um gestor de equipas de vendas de forma a obter a opinião dos entrevistados tendo como base a sua experiência. O à vontade demonstrado na abordagem aos temas por cada um dos entrevistados foi determinante para se conseguir perceber quais são as atividades mais relevantes na gestão de equipas de vendas. Para além disso, através das entrevistas realizadas, foi possível suportar os dados bibliográficos e identificar os temas que possuem maior relevância para os gestores de equipas de vendas para construir um procedimento de auditoria que avalie a sua atividade com o objetivo de melhorar a sua performance.

Em termos gerais, no recrutamento e seleção de vendedores foi possível concluir que o gestor de equipas de vendas deverá ter uma intervenção decisiva na descrição da função e definição do perfil de vendedor pretendido. Sendo ele o responsável pela gestão da atividade de vendas da organização, melhor que ninguém saberá o que pretende ver desenvolvido por esse vendedor e que perfil deverá possuir tendo em conta a área de atuação, a realidade da organização e o tipo de clientes com que irá lidar. Concluiu-se também que, para aumentar a probabilidade de uma escolha acertada, é fundamental que o gestor de equipas de vendas recorra a métodos de seleção, como as entrevistas, para poder detetar essas características no candidato e escolher aquele que irá ser mais um membro da sua equipa.

No que se refere à formação e treino de vendedores, concluiu-se que os gestores de equipas de vendas deverão proporcionar formações regulares aos seus vendedores que lhes permitam desenvolver os conhecimentos e competências necessárias para o seu bom desempenho, sendo para isso fundamental avaliar a sua eficácia de forma a poder identificar potenciais necessidades de melhoria das formações. Concluiu-se também que o acompanhamento aos seus vendedores por parte do gestor de equipas é uma excelente ferramenta para a deteção de necessidades de formação.

Relativamente à afetação territorial, o estudo demonstra que a organização deverá possuir um procedimento claro e objetivo para a afetação territorial de vendedores e que, com base na sua realidade, o gestor deverá ter a preocupação de construir territórios equilibrados, em termos de potencial e esforço, de forma a proporcionar condições equivalentes a todos os vendedores. Para isso é fundamental que, por via de acompanhamento, o gestor identifique as carências e abundâncias dos diversos territórios e efetue periodicamente os ajustes necessários para garantir esse equilíbrio. Para além disso todos estes ajustes devem ser explicados e ser do conhecimento claro de todos os elementos da equipa de vendas.

Quanto à remuneração, o estudo permitiu concluir que o gestor de equipas de vendas deverá, dentro da sua autonomia, proporcionar um sistema remuneratório equilibrado constituído por componentes financeiras e não financeiras que transmitam estabilidade por um lado e sejam aliciantes por outro. Este sistema deverá ser revisto e atualizado periodicamente de forma a manter a sua finalidade. Deverá também recorrer à utilidade que os incentivos têm em termos motivacionais para impulsionar vendas e recompensar desempenhos

Em relação à motivação dos vendedores, foi demonstrado que esta deverá ser uma preocupação por parte dos gestores de equipas de vendas tendo em conta as suas implicações em termos do desempenho dos vendedores. Sendo por isso importante que ele acompanhe o desempenho dos vendedores de forma a detetar sinais que indiciem problemas motivacionais de forma a corrigi-los atempadamente. Para além disso o gestor deverá ter a preocupação de conhecer as expectativas e necessidades pessoais dos elementos da sua equipa e utilizar essa informação como ferramenta motivacional.

Quanto à liderança, ficou demonstrado que o gestor de equipas de vendas deverá ser alvo de formação recorrente para desenvolver as competências necessárias e para ser capaz de adaptar o seu estilo de liderança às situações com que se depara, conseguindo retirar o melhor da equipa em cada momento.

Já em relação à avaliação da performance dos vendedores, ficou demonstrado que o gestor de equipas de vendas deverá desenvolver um sistema de avaliação baseado em métricas qualitativas e quantitativas que lhe permita avaliar os seus vendedores e identificar os pontos em que estes deverão melhorar o seu desempenho. Para além disso concluiu-se que o gestor de equipas de vendas deverá garantir que os resultados das avaliações são apresentados e devidamente explicados aos seus vendedores.

Tendo em consideração a relevância que a amostra demonstrou acerca de todos estes temas para o bom desempenho das equipas de vendas, foi possível confirmar a importância de avaliar com regularidade a atividade dos gestores de equipas de vendas através de auditorias regulares à sua atividade. Dessa forma será possível melhorar o seu desempenho de forma a potenciar os resultados das organizações.

Tendo em consideração os resultados obtidos, o presente estudo permitiu a construção de um procedimento de auditoria à gestão de equipas de vendas que avalie os tópicos considerados relevantes para a sua atividade. Desta forma, este estudo representa um contributo para o conhecimento acerca da gestão de equipas de vendas, em particular na avaliação do seu desempenho com recurso a auditoria.

## **6.2 Limitações do Estudo e Propostas de Investigação Futura**

Será importante referir que este estudo permitiu construir um primeiro esboço de um procedimento para auditar uma área pouco explorada e com cada vez maior importância para o sucesso das organizações. Esperamos assim que ele contribua para um despertar de interesse por parte da comunidade científica, no sentido de o explorar e aprofundar.

Nesse sentido, identificamos algumas limitações que deverão ser levadas em consideração. Em primeiro lugar, tendo em conta o tempo disponível e o facto de se terem abordado sete áreas da gestão de equipas de vendas, não foi possível aprofundar cada um dos temas com o devido rigor. Para além disso, o guião de entrevista construído para a recolha de opiniões junto da amostra revelou-se ambicioso, tendo originado entrevistas longas com muita informação recolhida que dificultou a sua análise em pormenor. Como sugestão, aconselhamos que futuras investigações se dediquem a aprofundar cada um dos temas isoladamente de forma a ser possível detetar novas atividades dentro de cada um dos temas com relevância para a gestão de equipas de vendas.

Por outro lado, o facto de os nove entrevistados terem sido escolhidos e serem todos da zona do Porto, poderá condicionar os resultados, tendo em conta que fatores culturais ou geográficos exercem impacto na forma como atuam as equipas de venda. Consideramos assim que o recurso a uma amostra de dimensão maior e a aplicação de uma amostragem aleatória, será útil para a construção de uma perspetiva mais real e mais global.

É também importante referir que o procedimento de auditoria proposto neste estudo não foi alvo de nenhum teste que permita avaliar os seus reais benefícios para as organizações. Como tal, seria útil que futuras investigações se dedicassem a avaliar o impacto que a adoção deste procedimento poderá ter em termos de melhoria da performance das organizações.

## Bibliografia

- Almeida, B. J. M. D. (2004). Auditoria e sociedade: o diálogo necessário. . *Revista Contabilidade & Finanças*, 15(34), 80-96.
- Alvarenga, E. M. (2012). *Metodologia da investigação quantitativa e qualitativa: normas técnicas de apresentação de trabalhos científicos*. (2 ed.). Assunção, Paraguai.
- Arens, A. A. E., R. J., Beasley, M. S. (2012). *Auditing and assurance services: an integrated approach*. (A. S. Ltd. Ed.).
- Armstrong, M., e Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Babakus, E., Cravens, D. W., Grant, K., Ingram, T. N., e LaForge, R. W. (1996). Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 345-363.
- Bardin, L. (2011). Organização da análise. \_\_\_\_\_. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições, 70.
- Berry, L. L., Conant, J. S., e Parasuraman, A. (1991). A framework for conducting a services marketing audit. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(3), 255-268. doi:10.1007/bf02726500
- Brownlie, D. (1996). The conduct of marketing audits a critical review and commentary. *Industrial Marketing Management*, 25(1), 11-22. doi:10.1016/0019-8501(95)00036-4
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., e Walker, O. C. (1985). The Determinants of Salesperson Performance - A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118. doi:10.2307/3151357
- Churchill, G. A., Ford, N. M., e Walker, O. C. (1977). Motivation and Performance in Industrial Selling - Present Knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 156-168. doi:10.2307/3150465
- Churchill, G. A. J., Ford, N. M., e Walker, O. C. J. (1985). *Sales Force Management* (Revised ed. ed.): Irwin, Homewood, IL.
- Cron, W. L., Marshall, G. W., Singh, J., Spiro, R. L., e Sujan, H. (2005). Salesperson selection, training, and development: Trends, implications, and research opportunities? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 123. doi:10.1080/08853134.2005.10749054
- Dubinsky, A. J., Anderson, R. E., e Mehta, R. (1999). Selection, training, and performance evaluation of sales managers: An empirical investigation. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 6(3), 37-69. doi:10.1300/J033v06n03\_03
- Dubinsky, A. J., e Hansen, R. W. (1981). The Sales Force Management Audit. *California Management Review*, 24(2), 86-95. doi:10.2307/41164959
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., e Spangler, W. D. (1995). Transformational leadership: An initial investigation in sales management. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15(2), 17-31. doi:10.1080/08853134.1995.10754018
- Ekwoaba, J. O., Ikeije, U. U., e Ufoma, N. (2015). The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), 22-33.
- Ford, J. B., Honeycutt, E., e Simintiras, A. (2003). *Sales management: A global perspective*. Routledge.
- Franke, G. R., e Park, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693-702. doi:10.1509/jmkr.43.4.693

- Gamage, A. S. (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Rubuna Journal of Management and Finance*, 1(1), 37-52.
- Gobe, A. C., Fisher, C. H., De Souza, J. J., Pasquale, P. P., e Moreira, J. C. T. (2010). *Administração de Vendas* (2 ed.): Editora Saraiva.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*, 78(2), 4-17.
- Gusdorf, M. L. (2008). Recruitment and selection: Hiring the right person. *USA: Society for Human Resource Management*.
- Hervert-Escobar, L., e Alexandrov, V. (2018). Territorial design optimization for business sales plan. *Journal of Computational and Applied Mathematics*, 340, 501-507. doi:10.1016/j.cam.2018.02.010
- Honeycutt, E. D., Ford, J. B., e Tanner, J. F. (1994). Who trains salespeople?: The role of sales trainers and sales managers. *Industrial Marketing Management*, 23(1), 65-70. doi:[https://doi.org/10.1016/0019-8501\(94\)90028-0](https://doi.org/10.1016/0019-8501(94)90028-0)
- Honeycutt Jr, E. D. (1996). Conducting a sales training audit. *Industrial Marketing Management*, 25(2), 105-113. doi:10.1016/0019-8501(95)00064-X
- Honeycutt Jr, E. D., Howe, V., e Ingram, T. N. (1993). Shortcomings of sales training programs. *Industrial Marketing Management*, 22(2), 117-123.
- Hutchison, C. M. (2006). *Sales Audit*. Lincoln: iUniverse, Inc.
- Ingram, T. N., La Forge, R. W., Locander, W. B., Mac Kenzie, S. B., e Podsakoff, P. M. (2005). New directions in sales leadership research? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 137. doi:10.1080/08853134.2005.10749055
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Williams, M. R., e Schwegker Jr, C. H. (2015). *Sales management: Analysis and decision making* (T. South-Western Ed. 6th ed.).
- Ingram, T. N., Schwegker, C. H., e Hutson, D. (1992). Why salespeople fail. *Industrial Marketing Management*, 21(3), 225-230. doi:[https://doi.org/10.1016/0019-8501\(92\)90019-P](https://doi.org/10.1016/0019-8501(92)90019-P)
- Jantan, M. A., Honeycutt, E. D., Thelen, S. T., e Attia, A. M. (2004). Managerial perceptions of sales training and performance. *Industrial Marketing Management*, 33(7), 667-673. doi:10.1016/j.indmarman.2003.09.003
- Jobber, D., e Lancaster, G. (2009). *Selling and Sales Management* (8th edition ed.): Pearson Education Limited.
- Johnson, J. S. (2015). Qualitative sales research: An exposition of grounded theory. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 35(3), 262-273. doi:10.1080/08853134.2014.954581
- Johnston, M. W., e Marshall, G. W. (2016). *Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology* (Routledge Ed. 12th ed.).
- Khusainova, R., de Jong, A., Lee, N., Marshall, G. W., e Rudd, J. M. (2018). (Re) defining salesperson motivation: current status, main challenges, and research directions. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 38(1), 2-29. doi:10.1080/08853134.2017.1415761
- Kotler, P., Gregor, W., e Rodgers, W. (1977). *The Marketing Audit Comes of Age*.
- Kotler, P., e Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (P. Education Ed. 14 ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Küster, I., e Canales, P. (2011). Compensation and control sales policies, and sales performance: The field sales manager's points of view. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 26(4), 273-285. doi:10.1108/08858621111127018

- Larsen, T., Rosenbloom, B., Anderson, R., e Mehta, R. (2000). Global sales manager leadership styles: The impact of national culture trim larsen. *Journal of Global Marketing*, 13(2), 31-48. doi:10.1300/J042v13n02\_03
- Lendrevie, J., Lindon, D., Dionisio, P., e Rodrigues, V. (1996). *Mercator – Teoria e Prática do Marketing* (6ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Levinson, H. (1970). Management by whose objectives. *Harvard business review*, 48(4), 125-134.
- Macdonald, C. R. (1982). *The marketing audit workbook*: Institute for Business Planning.
- Marconi, M. D. A., e Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5 ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, I., e Morais, G. (2013). *Auditoria Interna Função e Processo* (Á. Editora Ed. 4ª ed.).
- McDonald, M. (2015). *Marketing Planing - A Cambridge Marketing Handbook*. Cambridge: Cambridge Marketing Press.
- Noonan, C. J. (2010). *Sales Management: The Complete Marketeer's Guide*. London: Routledge.
- Novell, C. A., Machleit, K. A., e Sojka, J. Z. (2016). Are good salespeople born or made? A new perspective on an age-old question: implicit theories of selling ability. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 36(4), 309-320. doi:10.1080/08853134.2016.1214594
- Opatha, H. H. D. N. P. (2010). *Human Resource Management* (Colombo Ed.).
- Ozimec, K., e Lišanin, M. T. (2011). *Motivational Incentives for developing salesforce performance in emerging markets*. Paper presented at the APBITM 2011 - Proceedings2011 IEEE International Summer Conference of Asia Pacific Business Innovation and Technology Management.
- Patton III, W. P., e King, R. H. (1992). The use of human judgement models in sales force selection decisions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12(2), 1-14.
- Payne, A. F. (1988). Developing a marketing-oriented organization. *Business Horizons*, 31(3), 46-53. doi:10.1016/0007-6813(88)90008-0
- Pimenta da Gama, A. (2011). A renewed approach to services marketing effectiveness. *Measuring Business Excellence*, 15(2), 3-17. doi:10.1108/13683041111131583
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., e Cabral-Cardoso, C. (2006). Manual de comportamento organizacional. In: 5ª Edição—revista e aumentada). Lisboa: Editora RH.
- Randall, E. J., e Randall, C. H. (2001). A current review of hiring techniques for sales personnel: The first step in the sales management process. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(2), 70-83.
- Raub, S., e Streit, E. M. (2006). Realistic recruitment: An empirical study of the cruise industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 278-289. doi:10.1108/09596110610665294
- Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., e Ladd, R. T. (2002). A measure of selling skill: Scale development and validation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(1), 13-21. doi:10.1080/08853134.2002.10754289
- Román, S., Ruiz, S., e Luis Munuera, J. (2002). The effects of sales training on sales force activity. *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1344-1366. doi:doi:10.1108/03090560210445218
- Santi, P. A. (1988). *Introdução à Auditoria* (E. Atlas Ed.).
- Schlechter, A., Thompson, N. C., e Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers. *Employee Relations*, 37(3), 274-295. doi:10.1108/er-06-2014-0077
- SEF. (2019). Sales Education Foundation. Retrieved from <https://salesfoundation.org/>

- Shanker, R. J., Turner, R. E., e Zoltners, A. A. (1975). Sales territory design: an integrated approach. *Management Science*, 22(3), 309-320.
- Shepherd, C. D., e Rentz, J. O. (1990). A method for investigating the cognitive processes and knowledge structures of expert salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 55-70.
- Singh, R., e Koshy, A. (2010). Determinants of B2B salespersons' performance and effectiveness: A review and synthesis of literature. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 25(7), 535-546. doi:10.1108/08858621011077763
- Sinha, V., e Thaly, P. (2013). A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. *Management: journal of contemporary management issues*, 18(12), 141-156.
- Storbacka, K., Ryals, L., Davies, I. A., e Nenonen, S. (2009). The changing role of sales: Viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing*, 43(7), 890-906. doi:10.1108/03090560910961443
- Taborda, D. M. G. (2015). *AUDITORIA REVISÃO LEGAL DAS CONTAS E OUTRAS FUNÇÕES DO REVISOR OFICIAL DE CONTAS* (E. Sílabo–Lisboa Ed. 2ª EDIÇÃO ed.).
- Vaña, K., e Černá, L. (2012). The marketing audit as a method of the evaluation of the marketing plan. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology*, 20(Special Number), 131–136. doi:<https://doi.org/10.2478/v10186-012-0023-4>
- Verbeke, W., Dietz, B., e Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* (Vol. 54): Wiley New York.
- Wallace, J. C., e Vodanovich, S. J. (2004). Personnel application blanks: Persistence and knowledge of legally inadvisable application blank items. *Public Personnel Management*, 33(3), 331-349. doi:10.1177/009102600403300306
- Wilson, A. (2002). *Marketing Audit Handbook*. London: Kogan Page Limited.
- Yammarino, F. J. (1997). Models of leadership for sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(2), 43-56.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (applied social research methods)* (S. Publications Ed. Vol. 5). Thousand Oaks, London, New Delhi: International Educational and Professional Publisher.
- Zoltners, A. A., Sinha, P., e Lorimer, S. E. (2008). Sales force effectiveness: A framework for researchers and practitioners. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28(2), 115-131. doi:10.2753/PSS0885-3134280201
- Zoltners, A. A., e Sinha, P. (1983). Sales territory alignment: A review and model. *Management Science*, 29(11), 1237-1256.
- Zoltners, A. A., e Sinha, P. (2005). Sales territory design: Thirty years of modeling and implementation. *Marketing Science*, 24(3), 313-331. doi:10.1287/mksc.1050.0133
- Zoltners, A. A., Sinha, P., e Lorimer, S. E. (2009). *Building a winning sales force: Powerful strategies for driving high performance*. AMACOM Div American Mgmt Assn.

## **Anexos**

### **Anexo 1 - Questionário de identificação de características de vendedores**

1. A sua empresa tem:

- a. Relativamente poucos concorrentes conhecidos e poucas mudanças em relação a novos produtos e serviços? (1 ponto)
- b. Novos concorrentes a entrar no mercado e mudanças rápidas nos produtos e serviços lançados? (2 pontos)

2. Em que categoria se enquadra o seu produto?

- a. Máquinas e Equipamento (1 ponto)
- b. Bens de Consumo (2 pontos)
- c. Serviços (3 pontos)

3. Se o seu produto é de natureza técnica, qual é o seu nível de suporte técnico de vendas?

- a. Forte (1 ponto)
- b. Médio (2 pontos)
- c. Fraco (3 pontos)

4. A que nível divulga o seu produto?

- a. Muito (1 ponto)
- b. Pouco (2 pontos)
- c. Confia na equipe de vendas para essa função (3 pontos)

5. Você pretende:

- a. Desenvolver novos negócios nas contas existentes? (1 ponto)
- b. Gerir uma linha de produtos existente em clientes fidelizados? (2 pontos)
- c. Promover um novo produto em clientes com potencial? (3 pontos)

6. Quanto tempo pode esperar para recuperar o investimento necessário na contratação e formação de uma nova equipa de vendas?

a. 30 a 90 dias (1 ponto)

b. 91-180 dias (2 pontos)

c. mais de 181 dias (3 pontos)

7. A sua equipa de vendas irá trabalhar num escritório onde

a. O supervisor direto está presente? (1 ponto)

b. Nenhum supervisor direto estará presente? (3 pontos)

8. A prospeção e qualificação de potenciais clientes irá ser

a. Realizada por outros elementos do departamento de vendas? (2 pontos)

b. Realizada pela sua equipa de vendas? (0 pontos)

9. Quanto tempo irá despender a formar cada novo elemento da sua equipa de vendas?

a. 81 horas ou mais (1 ponto)

b. Entre 41 e 80 horas (2 pontos)

c. Entre 0 e 40 horas (3 pontos)

10. Quanto tempo irá despender a formar e aconselhar a sua equipa de vendas?

a. 21 horas ou mais por semana (1 ponto)

b. Entre 11 e 20 horas por semana (2 pontos)

c. Entre 0 e 10 horas por semana (3 pontos)

Some todos os pontos das respostas seleccionadas e de seguida consulte a descrição abaixo para identificar as características que o novo elemento da equipa de vendas deverá possuir e a proveniência que deverá privilegiar.

### Características Principais do Vendedor

Até 13 pontos: tenacidade, facilidade em construir relacionamentos, dedicação, fluência oral, capacidade de aprendizagem.

Entre 14 e 18 pontos: Liderança, planejamento e organização, motivação, disponibilidade

Entre 19 e 28 pontos: persuasão, negociação, análise, iniciativa, comunicação escrita

### Características Secundárias do Vendedor

Até 13 pontos: planejamento e organização, saber ouvir, motivação, iniciativa, comunicação escrita

Entre 14 e 18 pontos: Análise, tenacidade, fluência oral, comunicação escrita, facilidade em construir relacionamentos

Entre 19 e 28 pontos: Independência, saber ouvir, comunicação oral, disponibilidade, planejamento

### Proveniência do Vendedor

Até 13 pontos: recém-licenciado ou recrutado internamente

Entre 14 e 18 pontos: recrutado internamente ou a um concorrente

Entre 19 e 28 pontos: Recrutado a um concorrente

## **Anexo 2 - Guião de Entrevista**

### **A. Recrutamento e Seleção**

**1. A organização deve possuir políticas definidas relativas à responsabilidade para o recrutamento e seleção de vendedores? (Qt1.A)**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

**2. Concorda que deve existir um procedimento documentado relativo ao processo de recrutamento e seleção de vendedores? (Qt2.A)**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

**3. Quais das seguintes fases devem englobar o processo de recrutamento e seleção de vendedores? Selecione: (Qt3.A)**

- i. Descrição da função e suas atividades;
- ii. Identificação do perfil de candidato pretendido;
- iii. Identificação dos canais de recrutamento a utilizar;
- iv. Realização de entrevistas e testes psicotécnicos;
- v. Análise da informação obtida relativa aos candidatos;
- vi. Seleção do melhor candidato.

**4. Em quais dessas fases o gestor de equipas de vendas deve possuir responsabilidades ou intervir? (Qt4.A)**

**5. Se na pergunta 4 indicou a fase i (Descrição da função e suas atividades), na sua opinião, como se deve proceder e o que deve ser tido em consideração. (Qt5.A)**

**6. Se na pergunta 4 indicou a fase ii (Identificação do perfil de candidato pretendido): (Qt6.A)**

- i. Deve ser efetuada uma análise ao cargo de vendedor disponível, no sentido de identificar as características que o vendedor a recrutar deverá possuir? Descreva.
- ii. Deve ser efetuada uma análise ao perfil dos vendedores com maior performance na organização, com o objetivo de detetar potenciais traços que favoreçam esses resultados? Descreva.

**7. Após identificação dos candidatos cujo perfil se ajuste melhor à vaga disponível, qual ou quais dos seguintes métodos de seleção devem ser utilizados? Selecione: (Qt7.A)**

- i. Análise de formulários de candidatura
- ii. Entrevistas
- iii. Testes Psicotécnicos
- iv. Validação de Referências

**7.1** Se escolheu formulários de candidatura, considera importante existir na organização algum modelo de formulário que permita comparar os dados obtidos entre os diversos candidatos e os dados de outros processos de recrutamento? (Qt7.1.A)

**7.2** Se escolheu entrevistas, estas devem ser preparadas previamente com o objetivo de avaliar se o candidato possui as características desejadas para o cargo? (Qt7.2.A)

**7.3** Se escolheu entrevistas, considera importante utilizá-las para avaliar informações que tenham sido fornecidas pelos candidatos no formulário de candidatura? (Qt7.3.A)

**7.4** Se escolheu testes psicotécnicos, estes devem ser utilizados para validar características que tenham sido evidenciadas pelos candidatos, como aptidões, conhecimentos e traços de personalidade? (Qt7.4.A)

**7.5** Se escolheu a validação de referências, considera este método útil para validar informações fornecidas pelos candidatos, como por exemplo o seu histórico profissional? (Qt7.5.A)

## **B. Formação e Treino**

**1. A organização deve possuir políticas definidas relativas à responsabilidade para a formação e treino de vendedores? (Qt1.B)**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

**2. Concorda que deve existir um procedimento documentado referente ao processo de formação e treino de vendedores? (Qt2.B)**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

**3. É da opinião que o procedimento de formação e treino de vendedores deve englobar alguma das seguintes fases? Selecione: (Qt3.B)**

- i. Avaliação de necessidades de formação
- ii. Definição dos objetivos da formação
- iii. Elaboração do programa de formação
- iv. Avaliação dos resultados da formação
- v. Acompanhamento

**4. Em quais dessas fases o gestor de equipas de vendas deve possuir responsabilidades ou intervir? (Qt4.B)**

**5. Quais dos seguintes temas devem cobrir as formações de vendas? (Qt5.B)**

- i. A empresa, os seus produtos e mercados onde atua;
- ii. Atitudes que afetem o desempenho dos vendedores;
- iii. Hábitos e atributos que contribuam para a melhoria do desempenho das equipas de vendas;
- iv. Competências técnicas de vendas;
- v. Psicologia das vendas.

**6. Se na pergunta 3 selecionou iv (Avaliação dos resultados da formação), considera algum dos seguintes métodos útil para suportar essa avaliação? (Qt6.B)**

- i. Recolha de opiniões dos formandos em relação à formação, aos métodos utilizados, conteúdos e formadores;
- ii. Realização de exames escritos ou práticos de forma a validar se o formando adquiriu o nível de conhecimento ou as capacidades que eram esperadas com a formação;
- iii. Análise das atitudes em relação aos clientes, à organização e ao trabalho por parte dos formandos;
- iv. Análise do desempenho dos vendedores em termos de vendas, lucros, novos clientes após a realização da formação.

7. Se na pergunta 3 selecionou iv (Avaliação dos resultados da formação), caso se conclua que a formação não atingiu os resultados esperados, devem ser tomadas medidas no sentido de modificar os programas de formação de forma a melhorar os seus resultados? (Qt7.B)
  
8. Se na pergunta 3 respondeu v (Acompanhamento), algum tempo após a realização das formações, considera importante o gestor de equipas de vendas realizar sessões de acompanhamento aos vendedores de forma a avaliar se estes assimilaram a importância dos conceitos e das práticas abordadas nas formações. Que tratamento deve ser dado a essa informação? (Qt8.B)

## **C. Afetação Territorial**

**1. A organização deve possuir políticas definidas relativas à responsabilidade para a afetação territorial de vendedores? (Qt1.C)**

Sim \_\_\_\_ Não \_\_\_\_

**2. Concorda que deve existir um procedimento documentado referente ao processo de afetação territorial de vendedores? Descreva como deve ser realizada a afetação territorial. (Qt2.C)**

Sim \_\_\_\_ Não \_\_\_\_

**3. No processo de afetação territorial de vendedores, deve ser tido em consideração algum dos seguintes aspetos: (Qt3.C)**

- i. Potencial de vendas do território;
- ii. Características dos vendedores;
- iii. Tipos de clientes ou potenciais clientes existentes;
- iv. Canais de distribuição existentes;
- v. Custos de cobertura do território;
- vi. Faturação necessária.

**4. Considera importante que as estratégias para cada um dos territórios estejam claramente definidas e sejam do conhecimento claro de todos os vendedores? (Qt4.C)**

**5. Os territórios de vendas devem ser revistos periodicamente de forma a serem efetuados reajustamentos territoriais que venham a ser identificados como necessários? (Qt5.C)**

**6. É da opinião que o gestor de equipas de vendas deve supervisionar a atividade dos vendedores de forma a perceber as dificuldades e oportunidades dos territórios afetos e tomar decisões de reajustamentos territoriais? (Qt6.C)**

**7. Concorda que a afetação territorial seja revista sempre que ocorram situações como: (Qt7.C)**

- i. Lançamento de novos produtos;
- ii. Alterações demográficas;
- iii. Mudanças na estrutura ou tamanho da força de vendas;
- iv. Alterações na concorrência;
- vii. Alterações nos clientes.

**8. Os vendedores devem ser informados e clarificados acerca dos motivos que levam a reajustamentos territoriais? (Qt8.C)**

## **D. Remuneração**

**1. A organização deve possuir políticas definidas relativas à remuneração de vendedores? (Qt1.D)**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

**2. É da opinião que o gestor de equipas de vendas deve possuir autonomia para definir o sistema remuneratório e de incentivos dos seus vendedores? (Qt2.D)**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_ Alguma \_\_\_\_\_

**3. Caso tenha indicado na pergunta 2 que deve possuir alguma autonomia, descreva. (Qt3.D)**

**4. Considera importante que o sistema remuneratório de vendedores inclua alguma das seguintes componentes? Selecione e descreva. (Qt4.D)**

- i. Financeira – Salário Fixo;
- ii. Financeira – Incentivos;
- iii. Não Financeira.

**5. Na sua opinião, quais dos seguintes temas devem ser tidos em consideração na definição das diferentes componentes do sistema de remuneração? (Qt5.D)**

- i. Proporção entre trabalho exigido e recompensas atribuídas;
- ii. Motivações pessoais de cada vendedor;
- iii. Capacidades dos vendedores;
- iv. Territórios de vendas.

**6. Tendo em consideração que a remuneração tem uma estreita ligação à motivação dos vendedores, considera útil utilizá-la com esse objetivo? (Qt6.D)**

**7. O sistema remuneratório deve ser flexível ao ponto de, por exemplo, permitir ser utilizado como ferramenta motivacional para impulsionar a venda de um determinado produto? (Qt7.D)**

**8. Na sua opinião o sistema remuneratório deve ser revisto periodicamente de forma a responder a situações como: (Qt8.D)**

- i. Mudanças nos produtos da organização;
- ii. Mudanças nos objetivos financeiros da organização;
- iii. Motivar vendedores com dificuldade em atingir os objetivos;
- iv. Alterações de mercado;
- v. Aparecimento de potenciais concorrentes.

## **E. Motivação**

**1. Considera útil a organização possuir um procedimento documentado para a gestão da motivação de vendedores? Descreva. (Qt1.E)**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

**2. O gestor de equipas de vendas deve possuir autonomia para gerir fatores como a afetação territorial, os objetivos e as recompensas de forma a influenciar a motivação dos seus vendedores? (Qt2.E)**

**3. Tendo em conta a importância da motivação dos vendedores para o sucesso da organização, considera importante que o gestor de equipas de vendas realize alguma das seguintes ponderações no âmbito da sua atividade: Explique. (Qt3.E)**

- i. Quantidade de trabalho exigida vs. Performance desejada;
- ii. Performance desejada vs. Recompensas atribuídas;
- iii. Recompensas atribuídas vs. Realização pessoal de cada vendedor.

**4. Concorda que o gestor de equipas de vendas deve conhecer e ser capaz de perceber as expectativas e necessidades pessoais de cada elemento da sua equipa? (Qt4.E)**

**5. De que forma deve ser usada essa informação em termos motivacionais? (Qt5.E)**

**6. Tendo em conta a relação próxima entre a motivação e o desempenho dos vendedores, é da opinião que deva ser efetuado um acompanhamento ao desempenho dos vendedores para detetar e prever possíveis alterações na sua motivação? (Qt6.E)**

**7. Caso ocorra uma redução no desempenho de algum vendedor, que medidas devem ser tomadas em termos motivacionais para inverter a situação? (Qt7.E)**

## **F. Liderança**

**1. Considera importante que o gestor de equipas de vendas receba formação na área da liderança de vendedores? (Qt1.F)**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

**2. Na sua opinião, qual é a principal função de um líder? (Qt2.F)**

**3. Conhece os estilos de liderança transacional e transformacional? É capaz de os descrever? (Qt3.F)**

**4. Dos seguintes estilos de liderança, indique aqueles que conhece: (Qt4.F)**

- i. Coerciva;
- ii. Autoritária;
- iii. Afetiva;
- iv. Democrática;
- v. Estimulativa;
- vi. Coaching.

**5. Identifica-se e recorre a algum destes estilos de liderança? Em que situações? (Qt5.F)**

**6. Como um líder, o gestor de equipas de vendas depara-se diariamente com diferentes situações que exigem diferentes reações. Considera importante que o gestor de equipas de vendas seja capaz de adaptar o estilo de liderança em função da situação com que se depara? (Qt6.F)**

**7. Considera que uma formação na área da liderança o poderia ajudar nessa tarefa? (Qt7.F)**

## **G. Performance**

**1. Considera útil a organização possuir políticas definidas para avaliação da performance de vendedores? (Qt1.G)**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

**2. O gestor de equipas de vendas deve possuir responsabilidade e intervir no processo de avaliação da performance de vendedores? (Qt2.G)**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

**3. Considera importante utilizar métricas quantitativas e qualitativas na avaliação da performance dos seus vendedores? Que tipo de métricas quantitativas devem ser utilizadas? (Qt3.G)**

**4. Em relação às métricas qualitativas, selecione as que na sua opinião devem ser utilizadas na avaliação de performance de vendedores: (Qt4.G)**

- i. Motivação dos vendedores;
- ii. Conhecimentos acerca dos produtos e serviços da organização
- iii. Traços de personalidade;
- iv. Relacionamentos com os clientes;
- v. Competências de vendas.

**5. A partir dos resultados obtidos na avaliação de performance de vendedores, que tipo de ações devem ser tomadas e com que objetivo? (Qt5.G)**

**6. Na sua opinião, até que ponto os vendedores devem ser envolvidos no processo de avaliação de performance? (Qt6.G)**

**7. No final da avaliação de performance, considera importante garantir que os resultados foram percebidos pelos avaliados? De que forma se poderá garantir isso? (Qt7.G)**