



Iolanda José De Almeida Filipe

Prospecção de novos clientes e Gestão da Força de vendas como alavanca das receitas.

Mestrado em Gestão

Relatório de Estágio

Setembro de 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Faculdade de Economia da Universidade Coimbra

Prospecção de novos clientes e Gestão da Força de vendas como alavanca das receitas.

Relatório de estágio no âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade Coimbra, referente ao ano lectivo 2010/2011.

Estágio decorrido no período de 01 de Março a 15 de Julho de 2011 na empresa Trecem – Wire Products, S.A.

Orientador da FEUC: Professor Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho.

Orientador da Entidade de Acolhimento: Dr. Frederico Lisboa.

Realizado por:

Iolanda José De Almeida Filipe

Nº 2009131172

Agradecimentos

“Querer não é poder. Quem pôde, quis antes de poder só depois de poder. Quem quer nunca há-de poder, porque se perde em querer.”

Fernando Pessoa

Chegando a esta grande etapa da minha vida académica, são muitas as pessoas que merecem o meu agradecimento pelo apoio na concretização deste tão importante objectivo. Como Pessoa refere, nada adianta em querer se não se luta pelo poder.

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, á minha família que sempre me ajudou nesta minha luta, pelas palavras de alento, compreensão e por ser o meu porto de abrigo.

Agradeço à Trecem – Wire Products, S.A., pela oportunidade de estágio, pelo óptimo acolhimento que tive e pelo apoio de todos os restantes colaboradores na resolução das minhas dúvidas. Agradeço de igual forma, ao Doutor Frederico Lisboa pela orientação, atenção e conhecimentos que partilhou acerca da empresa e da realidade do Grupo.

Agradeço também ao Doutor Filipe Coelho pelo seu apoio e orientação ao longo do estágio, mostrando-se sempre disponível.

Gostava de agradecer a todos os meus amigos por toda a força, compreensão e amizade que sempre demonstraram.

Como não poderia deixar de ser, gostaria de agradecer ao Zé, por todo o apoio, por fazer-me acreditar que seria capaz quando achava que não o seria, pelo carinho, presença, pelo partilha de conhecimentos e por indeterminadas vezes me dizer: *“Deste o teu melhor. A mais não és obrigada!”*.

A todos o meu muito obrigado!

Resumo

O presente relatório corresponde á fase final do mestrado em Gestão, 2º ciclo de acordo com o processo de Bolonha, na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Numa primeira fase, centra-se na temática da prospecção de novos clientes focando-se, naturalmente, no seu contributo para o sucesso da empresa bem como as suas etapas e métodos. O estudo assenta igualmente na força de vendas, de como é realizada a sua gestão e do auxílio deste organismo na conquista de novos clientes.

A segunda etapa diz respeito às actividades desenvolvidas ao longo das 20 semanas na entidade Trecem – Wire Products, S.A., onde se realizou o estágio curricular, e cujas principais tarefas foram realizadas no âmbito de prospecção de novos clientes e controlo comercial.

Palavras – Chaves: Clientes; Prospecção; Força de Vendas; Controlo Comercial.

Abstract

This report corresponds to the final stage of the Masters in Management, second cycle according to the Bologna process, of the Faculty of Economics of the University of Coimbra. Initially, this report focuses on the subject of prospecting for new customers by focusing, of course, in its contribution to the success of the company, as well as its steps and methods. The study also considers the management of the sales force and how it helps organizations to maintain its costumers and win new ones.

The second phase of this report concerns the activities carried throughout the 20 weeks in the entity Trecem - Wire Products, S.A., where the curricular internship was held. The main tasks I was involved with were in the fields of prospecting for new clients and control.

Key-words: Clients; Prospecting; Salesforce; Salesforce Control.

Índice

1.Apresentação	7
2.Prospecção de novos Clientes	
2.1. Introdução.....	9
2.2. Contextualização da Prospecção no seio empresarial	10
2.2.1. Processo de desenvolvimento dos clientes	11
2.3. O papel da Prospecção no Processo de vendas.....	12
2.4. Etapas do Processo de prospecção.....	17
2.5. Métodos de Recolha de informação	19
3.Força de Vendas	
3.1. Gestão da força de vendas	24
3.1.1. Recrutamento e Selecção	26
3.1.1.1.Obstáculos do recrutamento e as características ideais de um bom vendedor.....	26
3.1.1.2. Processo de recrutamento e selecção.....	27
3.1.2. Formação.....	28
3.1.3. Motivação	30
3.1.4. Controlo e avaliação	32
3.1.4.1. Métodos de controlo.....	32
3.2. Contributo da força de vendas na conquista de novos clientes	35
4. Entidade de Acolhimento	
4.1. Grupo EU-STEEL	39
4.2. Evolução História da Trecem – Wire Products, S.A.	39
4.3. Produtos e Obras.....	40
4.4. Análise estratégica.	41
4.4.1. Valores	42
4.4.2. Missão	42
4.4.3. Objectivos	42
4.4.4. Factores Críticos de Sucesso.....	43
4.5. Estrutura Organizacional	43
4.6. Sistema de Gestão.....	45
5.Actividades desenvolvidas	
5.1. Departamento de Marketing / Comercial	47

5.1.1. Prospecção de novos clientes.....	47
5.1.2. Parecer crítico da actividade desenvolvida	50
5.2. Departamento Comercial.....	50
5.2.1. Controlo Comercial.....	50
5.2.2. Parecer Crítico da actividade desenvolvida	52
5.3. Departamento de Recursos Humanos.....	53
5.3.1. Criação de uma base de dados com os dados dos funcionários do Grupo EU-STEEL	53
5.3.2. Parecer crítico da actividade desenvolvida	55
5.4. Outras actividades desenvolvidas	56
6. Análise Crítica e considerações finais	
6.1. Contributo do estágio na aquisição de competências	58
6.2. Contributo do estágio para a empresa.....	59
Bibliografia	61
Anexos	65
Anexo 1 – Ficha de potencial cliente enviada ao gestor comercial	
Anexo 2 - Registo das actividades diárias dos comerciais	
Anexo 3 – Folha modelo dos relatórios diários dos comerciais	
Anexo 4 – Base de dados dos funcionários do Grupo Eu-Steel	
Anexo 5 – Análise estatística a algumas empresas do Grupo Eu-Steel	
Anexo 6 – Cruzamento das habilitações com a repartição dos funcionários da TWP	
Anexo 7 – Participantes da feira Febrava (São Paulo) com possível interesse	
Anexo 8 – Participantes da feira Feimafe (São Paulo) com possível interesse	
Anexo 9 – Embaixadas estrangeiras presentes em Portugal	
Anexo 10– Áreas de Gestão do ERP X3	

Índice de figuras

Figura 1 – Conceito de Prospecção de clientes	10
Figura 2 – Processo de desenvolvimento de clientes	11
Figura 3 – Processo de vendas segundo Trehan e Trehan.....	13
Figura 4 – Processo de vendas genérico.....	13
Figura 5 – Etapas do processo de prospecção	17
Figura 6 – Etapas do processo de segmentação	18
Figura 7 – Gestão da Força de Vendas segundo Lindon et. al. (2008)	25

Figura 8 – Gestão da Força de vendas segundo Kotler e Keller (2006).....	25
Figura 9 – Critérios para um bom desempenho da força de vendas	28
Figura 10 – Exemplo da avaliação de desempenho dos vendedores.....	34
Figura 11 – Tipos de Prospecção	37
Figura 12 – Produtos e Obras da Trecem – Wire Products, S.A.....	40
Figura 13 – Estrutura Organizacional da Trecem – Wire Products, S.A.	44
Figura 14 – Segmentação do mercado de potenciais clientes da TWP	48
Figura 15 – Processo da actividade desenvolvida de prospecção de novos clientes.....	49
Figura 16 – Repartição dos colaboradores da TWP por sexo	53
Figura 17 – Repartição etária dos colaboradores da TWP	54
Figura 18 – Repartição dos colaboradores por áreas na TWP	54
Figura 19 – Habilitações literárias dos colaboradores da TWP	55

Índice de Siglas

TWP – Trecem-Wire Products, S.A.

1. Apresentação

O presente relatório de estágio é um dispositivo de avaliação enquadrado no Mestrado em Gestão ministrado pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, tendo como finalidade o encerramento da última etapa para a conclusão do 2º ciclo. O referido estágio foi desenvolvido na empresa Trecem – Wire Products, S.A.

O tema do relatório centra-se na área de prospecção de novos clientes, a nível nacional, bem como a gestão da Força de Vendas – *Prospecção de novos clientes e Gestão da Força de Vendas como alavanca das receitas*. O tema incide sobre estas duas áreas porque, pelo lado da prospecção, a empresa onde o estágio se desenvolveu sentiu a necessidade de melhorar os seus métodos de conquista de novos clientes, dado tratar-se de uma actividade pouco explorada pela equipa comercial. Este facto possibilitou-me participar de forma directa e activa na realização desta actividade. Por outro lado, o tema centra-se na gestão da Força de Vendas uma vez que a entidade de acolhimento, respeitante ao controlo comercial, considerou que seria relevante a informatização das actividades da equipa comercial bem como dos seus planeamentos, proporcionando, naturalmente um maior controlo por parte da empresa e rentabilidade para ambas as partes.

A segunda parte do relatório corresponde ao desenvolvimento da temática Prospecção de novos clientes e como esta se deve processar na empresa. No terceiro ponto é estudada a forma como as empresas deverão proceder à gestão das suas Forças de Vendas. Com este ponto pretendo fazer um enquadramento de uma das actividades desenvolvidas – Controlo Comercial.

No ponto 4 do relatório é feita uma abordagem à empresa onde o estágio se desenvolveu, relativamente à sua evolução histórica, análise estratégica no que toca aos seus valores, missão, objectivos e factores críticos de sucesso, e ainda ao sistema de gestão utilizado.

O último ponto descreve as tarefas desenvolvidas ao longo das 20 semanas, nomeadamente a actividade de prospecção, o apoio à área comercial, marketing e outros, sendo dado no final de cada descrição um parecer crítico.



Prospecção de novos clientes

2. Prospecção de novos Clientes

2.1. Introdução

“Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. Mais inteligentes, conscientes em relação aos preços, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou superiores. O desafio é conquistar clientes fiéis.” (Kotler e Keller, 2006, p.153)

De acordo com Philip Kotler e Kevin Keller (2006), o consumidor perante um vasto leque de produtos, marcas, preços e fornecedores, avalia qual a oferta que lhe proporcionará maximizar o valor, dentro das restrições impostas (preço, conhecimento). Deste modo, e dado o actual cenário de globalização, o comprador torna-se cada vez mais exigente, o que tem levado as empresas a intensificarem esforços, tanto na satisfação das suas necessidades como na fidelização destes.

Porém, por mais eficazes que sejam os programas de fidelização implementados, estes serão sempre insuficientes para assegurar a retenção de todos os clientes. A médio - longo prazo a empresa só conseguirá manter-se no mercado de forma competitiva se houver, entre outros factores, um aumento de clientes (Moutella, 2003).

É nesta perspectiva, que é fundamental que as empresas se consciencializem da importância da realização de Prospecção. Muitas ainda não descobriram que esta actividade de procura de novos clientes é provavelmente, o único meio de se manterem fortes no mercado, onde a concorrência é cada vez maior, ágil e competente.

Kotler e Keller (2006) salientam, contudo, que conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os existentes. Futrell reforça, “*It’s easier to keep a customer than to find a new one*” (Futrell, 2001, p.263.)

2.2. Contextualização da Prospecção no seio empresarial

Figura 1 -Conceito de Prospecção de clientes

Prospecção de clientes				
<p>“Prospecting is seeking a potencial customer; seeking with a vision of sucess. Prospecting involves finding people to do business with.” (Zeller, 2006, p.75)</p>	<p>“Prospecting is the act of searching for something of value.” (Good, 1986, p.49)</p>	<p>“Systematically collecting names of the prospects.” (Business dictionary)</p>	<p>“Prospecting is the lifeblood of sale.” (Futrell 2001, p.253)</p>	<p>" Identificar pessoas ou organizações que possivelmente têm interesse em adquirir o produto ou serviço da empresa". (Kotler e Keller, p.153).</p>

Fontes: Zeller (2006, p.75), Good (1986, p.49), Business dictionary (2011)¹, Futrell (2001, p.253), Kotler e Keller (2006, p.153).

Estas são apenas algumas das inúmeras definições existentes do acto de prospectar. Em termos práticos e genéricos, podemos definir prospecção como a identificação e busca de novos clientes no mercado.

Charles Futrell (2001) afirma que as empresas que realizam prospecção fazem-no por dois motivos: aumentar o seu volume de vendas e/ou substituir os clientes que vão perdendo ao longo do tempo.

De acordo com Kossen (1989), no processo de prospecção podem ser identificados 3 tipos de potenciais clientes, são eles: *Suspect*, *Prospect* e *Prospect Qualificado*. Segundo o autor, o primeiro tipo, *Suspect*, é o conjunto de entidades ou indivíduos cujo perfil encaixa nos potenciais clientes mas que ainda não efectuou qualquer relação comercial com a empresa. São considerados pela empresa como um alvo.

A segunda espécie de potenciais clientes, *Prospect*, é semelhante à anterior. Diferem pelo facto de possuírem uma razoável capacidade financeira e serem detentores de poder de decisão de compra.

¹ Acedido em: 14-05-2011, em <http://www.businessdictionary.com/definition/prospecting.html>

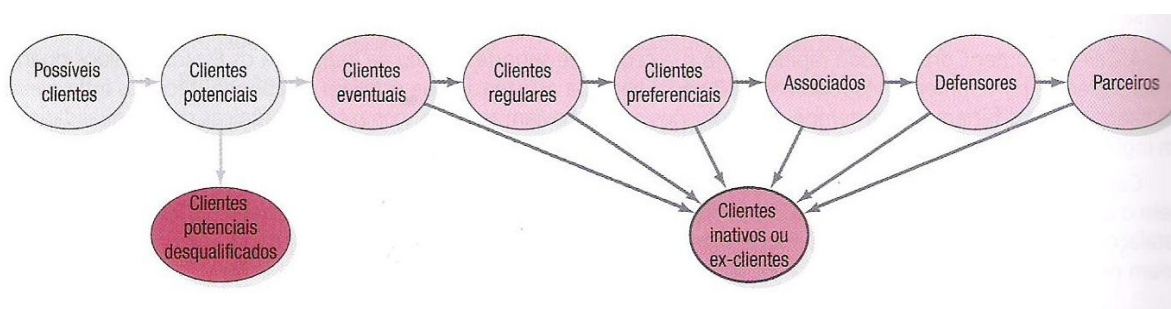
O autor identifica ainda um terceiro tipo de potenciais clientes designados por *Prospect Qualificado*. Pode ser definido como um *Prospect* avançado, ou seja, já houve um contacto entre a força de venda e o possível cliente onde este já demonstrou interesse pelo produto ou serviço. Solicita catálogos, informações respeitantes aos produtos, preços, pede amostras, etc.

2.2.1. Processo de desenvolvimento dos clientes

Dada a situação actual dos mercados, muitos afirmam que o cliente é mais importante para a empresa do que esta para o cliente. São cada vez mais os planos implantados pelas empresas de atracção, retenção e aquisição de clientes, utilizados pelas empresas.

Kotler e Keller (2006), afirmam que os clientes nas empresas, em geral, sofrem um processo de desenvolvimento tal como mostra a figura seguinte.

Figura 2 -Processo de desenvolvimento dos clientes



Fonte: Kotler e Keller (2006, p.154).

Como se verifica, o ponto de partida no processo de desenvolvimento de clientes, são todos aqueles que poderão vir a comprar o produto ou serviço (os *possíveis clientes*). De seguida a empresa determinará, dos clientes potenciais, quais os mais prováveis de se converterem em *clientes eventuais*, posteriormente em *clientes regulares*, terminando em *clientes preferenciais*, cuja relação da empresa com estes tipos de clientes difere das restantes. A meta seguinte é a transformação dos *clientes preferenciais* em *associados* através de programas de associação, oferecendo uma série de benefícios aos que aceitarem a proposta. Espera-se, deste modo, que os *associados* se transformem em *defensores*, onde recomendam a empresas e seus produtos ou serviços a outros. O maior desafio colocado à empresa é converter *defensores* em *parceiros*.

Contudo, alguns clientes tornar-se-ão inactivos ou abandonarão a empresa. Perante esta situação, torna-se importante reactivar os clientes insatisfeitos através das várias técnicas existentes de fidelização de clientes.

Desta forma constata-se que, para que o processo se desenvolva com sucesso, as primeiras etapas referentes à prospecção (Possíveis clientes, Clientes potenciais, Clientes eventuais) são cruciais, devendo ser “cuidadosamente” desenvolvidas para que estes no futuro se tornem defensores e/ou parceiros da empresa, traduzindo-se em vantagens para ambas as partes.

2.3. O papel da Prospecção no Processo de vendas

De uma forma simplificada e abrangente, podemos designar vendas como troca de bens ou serviços por dinheiro. Vender é umas actividades mais antigas da humanidade, que permite ao Homem a obtenção de bens ou serviços, através de outros.

Para além dos múltiplos objectivos e finalidades que uma qualquer empresa, a finalidade última é a criação de riqueza através dos lucros. Deste modo, a actividade mais importante e a sua real razão de existência é a venda. Se assim não for, o seu sucesso e futuro estarão certamente comprometidos. A venda é o canal de interacção com o exterior e o meio envolvente. (Lindon et. al. 2008).

Contudo, importa salientar que, tão ou mais fundamental que as vendas para uma empresa, são os seus clientes, pois é por meio destes que as vendas se realizam e a empresa sobrevive.

O processo de vendas refere-se a um conjunto de etapas que o vendedor necessita de executar para vender e alcançar a satisfação dos seus clientes. As actividades envolvidas neste processo, variam consoante a pessoa que vende e/ou especificidades do produto em causa.

Trehan e Trehan (2006), afirmam que o processo de vendas procede-se do seguinte modo:

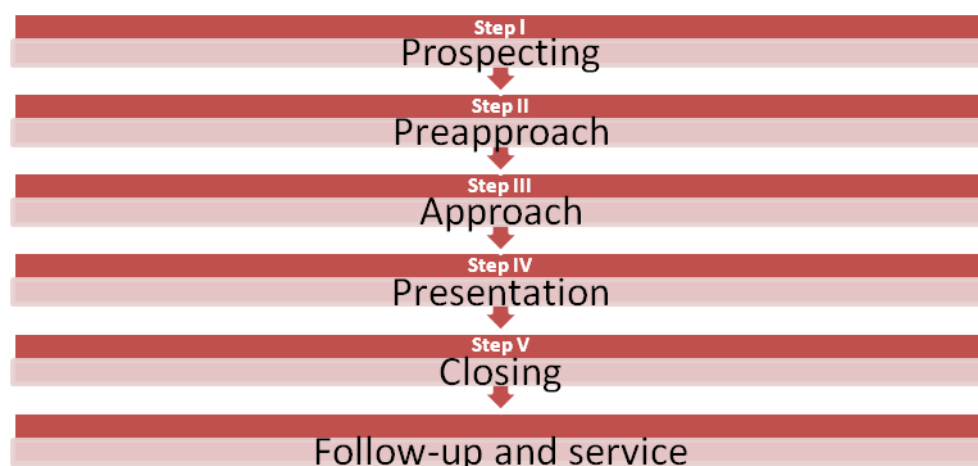
Figura 3- Processo de Venda segundo Trehan e Trehan



Fonte: Adaptado de Trehan e Trehan, 2006, p.253-263.

Na generalidade, e indo ao encontro do processo de vendas anteriormente apresentado, vários estudiosos afirmam que o processo de vendas procede-se conforme a representação seguinte.

Figura 4 -Processo de vendas genérico



Fonte: Adaptado de Futrell (2001, p.252-264), Kotler e Keller (2006, p. 627-629).

▪ **Prospecting**

“Prospecting is the first step in the selling process. A prospect is a person or business that needs the product a salesperson is selling and has the ability to buy it.” (Futrell, 2001, p. 252).

Como refere Futrell (2001), a prospecção é a primeira etapa do processo de vendas, e como tal, sem ela as fases seguintes estariam comprometidas. Consiste na identificação e qualificação dos potenciais clientes. Deste modo, deve ser algo constante e encarada com seriedade, para que não sejam desperdiçados recursos sem retornos para a empresa.

A actividade da prospecção dá bons frutos quando realizada com métodos adequados e de forma continuada. “A actividade de criar clientes para uma empresa deve ser contínua (...) uma empresa perde em média 10% dos seus clientes, pelos mais diversos motivos”². Mais do que buscar em quantidade, a prospecção deve focar-se na qualidade.

Para ilustrar este ponto, de como a prospecção dever ser uma actividade contínua, sejamos a seguinte analogia. Imaginemos um agricultor (X) que ao longo do ano cultiva apenas um tipo de cereal. Ao invés, o seu vizinho também agricultor (Y), faz várias culturas ao longo do ano. O agricultor X fará 1 ou 2 colheitas ao longo do ano, enquanto o Y fará várias colheitas de cereais, e caso uma das plantações seja prejudicada por factores extrínsecos ao agricultor, as restantes culturas darão auxílio na minimização da perda. No processo de vendas a situação é semelhante. Torna-se necessário que se façam continuamente “culturas” para que a recolha de fruto seja frequente.

Segundo Johnston e Withers,(1988, p.73), “Descobrir quem são os clientes em perspectiva é como um passeio a um lugar novo pela primeira vez. Sabe-se onde está e onde quer estar, mas está inseguro quanto a lá chegar.” Moreira et al. (2005) reforça afirmando que, para a prospecção ter sucesso, é necessário que a empresa defina previamente o que pretende alcançar, ou seja, quem deseja que receba a sua mensagem.

Esta etapa será alvo de um estudo mais aprofundado nos tópicos seguintes.

² Estudo desenvolvido por Frederick Reichheld pela Harvard Business School, citado por Philip Kotler em “Administração de Marketing” (2006, p.71)

▪ **Preapproach**

Nesta etapa, o profissional de vendas precisa de obter o máximo de informação acerca das empresas a que pretende vender (as suas necessidades, os responsáveis pelas decisões de compra) como também dos seus compradores. Alguns autores afirmam que nesta etapa, os vendedores deverão traçar objectivos de visitas, isto é, qualificar o potencial cliente, recolher informações ou fazer uma venda imediata. Kotler e Keller (2006) afirmam que é necessário decidir qual a melhor forma de abordagem (visita pessoal, telefonema, e-mail, etc).

▪ **Approach**

A terceira etapa, *Approach*, é uma das principais etapas do processo, uma vez que é a que antecede a *Presentation*, sendo crítica no processo de vendas.

Podemos designar esta etapa como a primeira abordagem ao potencial cliente. Caso esta etapa seja concluída correctamente, há uma grande probabilidade de concretização de venda. O primeiro contacto com o possível cliente é crucial. “Aproveite a oportunidade e tenha uma atitude vendedora.”, “Cause boa impressão.” (Johnston e Withers, 1988, p.75).

▪ **Presentation**

Presentation, é a continuação da etapa anterior. Segundo Kotler (2005), nesta etapa o vendedor conta a história do produto utilizando as várias abordagens existentes³. Por outras palavras, a finalidade desta etapa é fornecer aos *prospect* conhecimento acerca das características do produto, as suas vantagens, modo de utilização, realização de propostas de negócios, etc. “*The salesperson’s job is to convert the need into a want and finally into the belief that this specific product is the best product to fulfill a certain need.*” (Futrell, 2001, p. 258).

Por vezes, o vendedor despende demasiado tempo a enfatizar os aspectos do produto (orientação para o produto), não destacando suficientemente os benefícios e valor da sua oferta (orientação para o cliente), podendo traduzir-se na falha da concretização de negócio.

³ De acordo com Kotler (2005), as empresas desenvolvem 3 tipos de abordagens em venda. A *abordagem enlatada*, consiste na conversa de vendas que cobre os pontos principais. Neste caso, pressupõe-se que o comprador é passivo de proceder á compra pelo uso de palavras, imagens e estímulos correctos. A segunda apresentação é a *abordagem estruturada*, em que numa primeira fase são identificadas as necessidades dos compradores e seus estilos de compra e seguidamente é utilizada uma linguagem estruturada para esse tipo de cliente. A *abordagem de satisfação da necessidade* inicia-se com a busca das necessidades reais do cliente, assumindo o vendedor o papel consultor experiente na ajuda à satisfação das necessidades do cliente.

“O Segredo é estreitar laços”. (Candeloro, 2004, p.32). Segundo o autor, nesta etapa do processo de vendas, é fundamental criar condições para que o possível cliente torne-se efectivo, sendo necessário para isso construir um relacionamento que deverá ser existente até mesmo após a venda. “A partir do momento em que a pessoa se mostra interessada, estão criadas as condições para estabelecer e manter uma relação com elas e, desde que existam meios necessários á satisfação da procura pela nossa oferta, e pela manutenção e pelo aprofundamento da relação.” (Alves, 1991, p.53).

▪ **Closing**

“ *Closing is the process of helping people make a beneficial decision.*” (Futrell, 2001, p. 263). Nesta penúltima etapa, o processo de venda poderá ser terminado. O vendedor nesta etapa poderá utilizar as diversas técnicas existentes para que a fecho da venda ocorra, por exemplo, oferecer preços especiais, quantidades extras ou brindes pelo fecho do negócio.

Contudo, ocorrem por vezes falhas nesta etapa, levando á não concretização de negócio. Algumas das falhas comuns apresentadas por vários autores são a subestimação por parte do responsável de prospecção às intenções e capacidades de compra do possível cliente, experiências anteriores falhadas, pouco conhecimento do produto, pouca motivação, etc.

▪ **Follow-up and Service**

Por fim, o processo é terminado com o *Follow-up and service*. Após a venda, o acompanhamento e/ou manutenção são necessários para garantir a satisfação do cliente e continuidade dos negócios. Esta etapa é de grande valia no estreitamento da relação entre a empresa e o seu cliente. “Apesar de existirem as mais variadas soluções de fidelização, todas assentam num contacto regular com os clientes e visam conhecer e satisfazer as suas necessidades.” (Alves, 1991, p.54). O propósito desta visita é detectar quaisquer problemas, demonstrando ao comprador o interesse por ele e reduzir possíveis dissonâncias cognitivas que possam ter surgido.

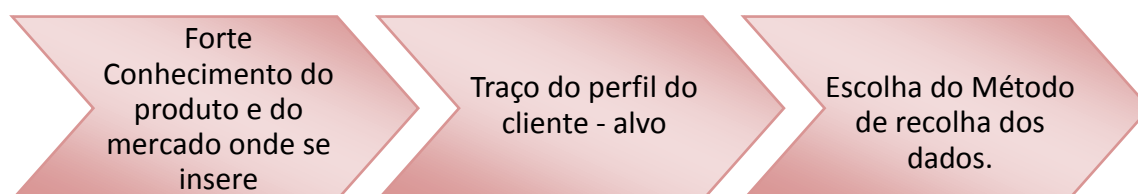
A venda torna-se, deste modo, fruto de uma relação de confiança criada entre o cliente e o vendedor. Segundo vários autores, não existe uma fórmula mágica para se realizarem vendas de sucesso. Existem um conjunto de factores extrínsecos à empresa, os quais ela não controla, que influenciam a decisão de compra.

2.4. Etapas do Processo de prospecção

De acordo com Stanton e Spiro (2000), há algumas décadas atrás, a função de prospecção era responsabilidade exclusiva da força de venda das empresas. Actualmente, esta função está encarregue não só ao Departamento Comercial como também ao Departamento de Marketing, onde se desenvolvem sistemas, mais sofisticados, de procura de potenciais clientes.

Ainda segundo os autores, torna-se mais rentável para a empresa que os seus responsáveis de vendas estejam concentrados na satisfação e fidelização dos seus clientes actuais e aplicarem esforços na conquista dos potenciais clientes, já referenciados pelo marketing. De uma forma simplificada, e de acordo com várias obras publicadas em torno da temática, podemos afirmar que o processo de prospecção passa por algumas etapas.

Figura 5 -Etapas do Processo de Prospecção



Fonte: Elaboração Própria

Forte Conhecimento do Produto e do Mercado onde este se insere

Nesta primeira fase do processo de prospecção, é fundamental que se conheça detalhadamente o produto ou serviço que se pretende vender, bem como todos os benefícios que ele pode proporcionar ao potencial cliente. Só assim se consegue perceber como o serviço ou bem que se pretende transaccionar, se ajusta às suas reais necessidades. Os clientes de hoje esperam que os profissionais de vendas detenham um profundo conhecimento acerca dos produtos, que contribuam com ideias de forma a melhorar as operações e que sejam acima de tudo eficientes e de confiança. Estes requisitos obrigam as empresas a um investimento na formação dos seus representantes. (Kotler e Keller (2006)).

Traço do perfil do cliente – alvo

De acordo com Candeloro (2004) no processo de prospecção, é necessário desenvolver o perfil do público-alvo, isto é, identificação do verdadeiro *Prospect*, sendo uma etapa que requer naturalmente algum tempo. O autor defende ainda que o responsável pela prospecção

deve traçar um perfil do potencial cliente para cada um dos seus produtos, e que uma análise aos actuais clientes poderá ser benéfica. Deste modo, procede-se à segmentação do mercado.

È fundamental, para qualquer empresa, conhecer os seus públicos para que haja uma melhor adaptação e gestão destes. O mercado é constituído por indivíduos e entidades heterogéneos, com necessidades e exigências variadas. A segmentação do mercado consiste na identificação de diferentes grupos de clientes com características semelhantes. Os diversos clientes são subdivididos em grupos menores com características comuns. Assim, a escolha do *mercado de referência*, implica uma repartição inicial do mercado total em subconjuntos (Lambin, 2000). Toda a heterogeneidade que caracteriza o mercado transforma-se em homogeneidade por segmento.

Quanto ao processo de segmentação, vários estudiosos de marketing têm apresentado diferentes formas de proceder à repartição do mercado. Roger Best (citado por Kotler (2005)) defende que o processo passa por 7 etapas.

Figura 6 - Etapas do Processo de Segmentação

1. Segmentação baseada nas necessidades	Os clientes são agrupados em segmentos, com base em necessidades semelhantes e benefícios obtidos pela resolução do problema de consumo.
2. Identificação do segmento	Para cada segmento baseado nas necessidades, são determinadas que características demográficas, estilos de vida e comportamento de uso, tornam o segmento distinto e identificável.
3. Atractividade do segmento	Utilização de critérios de análise à atractividade do segmento (Crescimento de mercado, intensidade competitiva, acesso ao mercado).
4. Rentabilidade do segmento	Determina a rentabilidade do segmento.
5. Posicionamento do segmento	Para cada segmento, é criada uma “proposição de valor” e uma estratégia de posicionamento produto-mercado com base nas necessidades e características singulares dos clientes daquele segmento.
6- Teste ao segmento	Criação de “simulações de segmento” para testar a atractividade da estratégia de posicionamento em cada segmento.
7- Estratégia de <i>marketing-mix</i>	Expansão da estratégia de posicionamento do segmento, incluindo todos os aspectos do <i>marketing-mix</i> .

Fonte: Kotler (2005, p.186.)

Por seu lado, Lindon et.al (2008) sustenta que o processo de segmentação inclui quatro etapas: Escolha dos critérios de segmentação, descrição das características de cada segmento, escolha de um ou mais segmentos que mais interessam à empresa e definir a política de marketing que melhor se adequa a cada segmento escolhido.

Escolha do Método de recolha dos dados

Depois de traçado o perfil do potencial cliente e de conhecer a quem pretende efectivamente chegar, segue-se a busca de informação acerca destes.

Actualmente, e graças ao enorme avanço tecnológico, torna-se cada vez mais fácil por parte das empresas, a obtenção de informação relevante acerca das empresas com que pretendem estabelecer relações comerciais. No ponto seguinte, irei abordar mais detalhadamente algumas técnicas existentes para alcançar informação referente aos *prospects*.

2.5. Métodos de Recolha de informação

As fontes de obtenção de potenciais clientes e informação acerca destes, podem ser múltiplas e variadas, ou reduzidas e muito semelhantes entre si - dependem do tipo de serviço ou bem fornecido pelas empresas.

Não existe um método perfeito e único que se adapte a todas as situações e especificidades dos *prospects*. Contudo, em seguida são apresentados alguns desses meios apresentados por Futrell (2001).

Internet

“ Fácil, barata e de acesso rápido, a informação digital está a transformar as economias, os governos, as sociedades e os negócios.” (Hortinha, 2001, p. 52)

Há muito que a internet deixou de ser apenas uma vitrina, passando a ser uma valiosa ferramenta de negócio, trazendo enormes vantagens para as empresas.

A internet é, de facto, um excelente canal com potencialidades únicas. Nas últimas décadas, o número de utilizadores tem evoluído de forma exponencial. Actualmente o consumidor tem à sua disposição um leque alargado de produtos ou serviços, muito semelhantes

entre si, o que dificulta a sua atracção. Perante este cenário, a prospecção de novos cliente usando a ferramenta internet, surge como um forte elemento diferenciador.

Segundo Hortinha (2001), existem 3 fontes de obtenção de dados dos *Prospect*, através da internet.

1. Informações Provenientes de Registos internos

Uma das formas de obter informações de potenciais clientes, nomeadamente os que visitam o *site* da empresa, é a obrigatoriedade de registo no mesmo. Deste modo, a empresa pode proceder à criação de uma ficha, que inclua toda esta informação (e-mail, morada, comportamento em termos de navegação, compra) dos seus visitantes.

2. Informação Provenientes de fontes Secundárias

Este tipo de fonte permite obter informação útil sobretudo para a análise do ambiente externo. A nível nacional, temos a AIP – Associação Industrial Portuguesa (www.aip.pt) e a ANTRAM – Associação Nacional de Transportes Públicos de Mercadorias (www.antram.pt) que fornecem informações estatísticas sobre os respectivos sectores.

Outra fonte, mas de origem privada, é os *sites* das empresas, que contém informações úteis (produtos, localização, contactos, projectos em curso, parcerias, etc.) para a empresa prospectora.

Existem também empresas online que disponibilizam estudos realizados a clientes com grande notoriedade, com o intuito de angariarem novos clientes.

Ainda, existem as bases de dados comerciais online as quais dispõem de inúmera informação, desde notícias, informações sectoriais, directórios, etc. Em relação aos directórios, são exemplo as Páginas Amarelas – www.pai.pt, Guia de Empresas de Portugal – www.cylex.pt, Guianet – www.guianet.pt, www.portugalio.pt, www.hotfrog.pt.

3. Informações provenientes de fontes Primárias

De acordo com Hortinha (2001), o recurso a esta fonte de informação é feito apenas, quando as informações obtidas por meio das fontes secundárias são insuficientes. Este tipo de informação é obtido através da utilização da experimentação, os *focus groups*, a observação,

inquéritos e sondagens, tudo online. A empresa portuguesa Netsonda – www.netsonda.pt, foi pioneira neste tipo de estudos.

Indicações / encaminhamento

“A maneira mais fácil de conseguir clientes potenciais é ignorada: pedir informações aos seus clientes correntes funciona!” (Johnston e Withers, 1988, p. 72)

Os actuais clientes da empresa podem fornecer indicações de empresas que possivelmente encaixam no perfil de cliente-alvo. Pode também acontecer o invés, ou seja, os clientes actuais indicam as empresas parceiras, as empresas com que se relacionam, por exemplo, pela qualidade dos seus produtos ou quantidades mínimas de compra.

Clientes órfãos

Nesta categoria encontram-se os clientes inactivos. É crucial conhecer a causa dessa ausência de compra, e tentar restabelecer a relação comercial perdida.

Temos também os clientes “desamparados”, ou seja, aqueles clientes que deixaram de ser contactos pela empresa, causado por exemplo, pelo vendedor responsável ter saído da empresa. Não significa prospectar clientes de outro vendedor mas sim continuar a atender aos clientes da empresa.

Nestes casos, o desafio das empresas é “reactivar” estes clientes, sendo geralmente mais fácil do que encontrar novos clientes, uma vez que a empresa já detém de um conjunto de informações acerca do antigo cliente. O objectivo é reconquistar unicamente os clientes que apresentam maior potencial de lucro.

Clube *leads* de vendas

Este método consiste em criar um “clube” de profissionais de vendas de segmentos relacionados, em que estes trocam informações entre si. Os *leads* são os potenciais clientes. Por exemplo, um grupo constituído por várias empresas complementares (A, B, C, D) em que o

responsável de vendas da empresa A fornece indicações de potenciais clientes ao vendedor da empresa B.

Publicações

Outro método de encontrar e obter informações acerca de potenciais interessados pelos produtos da empresa é através de publicações, nomeadamente jornais, revista da área, spots publicitários, etc. Este método é um dos mais tradicionais na recolha de informação.

Feiras e exposições

Alguns autores afirmam que este trata-se de um excelente método para contactar potenciais clientes devido ao facto de, em geral, as feiras e exposições serem direccionadas a um grupo com interesses específicos.

Observação

Através da observação por parte da força de vendas, podem ser obtidos dados de potenciais clientes. Na sua actividade quotidiana, os vendedores devem estar sempre ao corrente dos potenciais clientes que surgem.



Gestão da Força de Vendas

3. Força de Vendas

“A força de vendas é a ponte de ligação entre a empresa e o mercado comprador.” (Martins, 2006, p.49)

A força de vendas actua como elo pessoal entre a empresa e os clientes. Para muitos destes, o profissional de vendas é a própria empresa, retendo e fornecendo as preciosas informações acerca dos clientes. Desta forma, a empresa necessita de tomar em consideração alguns pontos importantes na constituição da sua força de vendas.

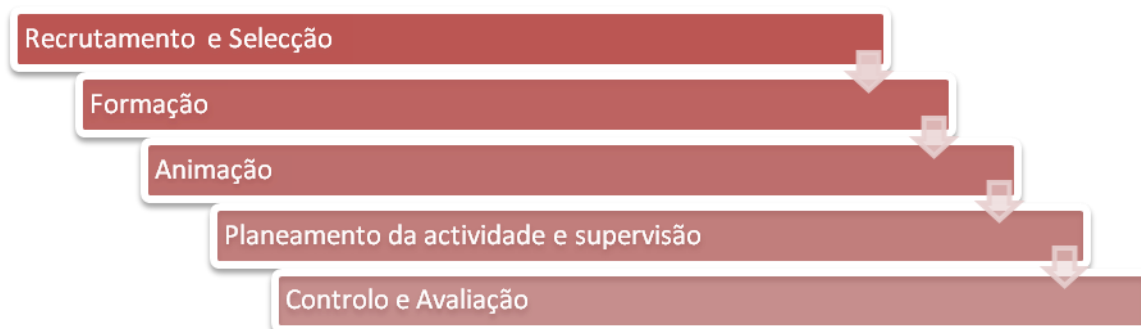
Este organismo da empresa é, então, constituída por um conjunto de pessoas que têm como principal função vender ou fazer vender os produtos da empresa por meio do contacto directo (Lindon et al., 2006).

Existem vários motivos que levam à necessidade de existência de força de vendas por parte de empresas, independentemente da sua dimensão. Alves (1991) afirma que essa necessidade pode dever-se ao facto do produto ou serviço exigir um contacto pessoal, pela forte pressão da concorrência, porque o cliente adquiriu o hábito de encomendar um produto no momento da visita do vendedor ou a necessidade de fornecer serviços aos clientes (diagnosticar problemas, providenciar assistência técnica ou obter financiamento).

Nos últimos anos têm-se assistido a um aumento da importância da força de vendas nas empresas, não só na tarefa de encontrar novos clientes como também no estabelecimento de laços duradouros com os actuais. (Alves, 1991).

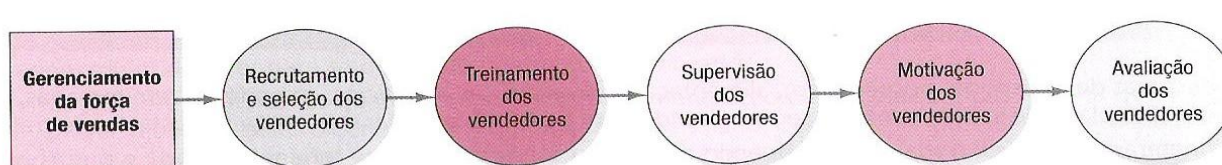
3.1. Gestão da força de vendas

Estabelecidos os objectivos da força de vendas, a estratégia de venda, estrutura, dimensão e sistema de remuneração da força de vendas, torna-se necessário proceder à sua gestão. O processo de gestão da força de vendas, de acordo com Lindon et.al, (2008), processa-se conforme a Figura 7.

Figura 7 - Gestão da força de vendas segundo Lindon et. al.

Fonte: Lindon et. al., 2008, p.377.

Por seu lado, Klotler e Keller (2006) apresenta na sua obra, o processo de gestão de força de vendas semelhante ao anterior, contudo, com uma diferença como se pode verificar a seguir.

Figura 8 - Gestão da força de vendas segundo Kloter e Keller

Fonte: Kotler e Keller, 2006, p.622.

A diferente no processo relativamente a Lindon et.al., (2008), é a de que, segundo os autores, a motivação da força de vendas deve proceder-se após a supervisão destes. Acreditam que, por exemplo, depois de averiguadas as possíveis falhas ocorrentes, a motivação serve como meio de auxílio na resolução dos problemas, ou por seu lado, como estímulo à continuação do bom desempenho demonstrado.

3.1.1. Recrutamento e Selecção

3.1.1.1. Obstáculos do recrutamento e as características ideais de um bom vendedor

Ser vendedor é muitas vezes um rótulo com conotação negativa, sendo uma profissão ainda pouco valorizada e escolhida. Geralmente associa-se ao vendedor a imagem do “caixeiro – viajante” – vivido, desonesto, fala – barato, que anda de terra em terra, contudo, Lindon et.al. (2008) afirma que estas ideias estão distorcidas da realidade. Nem sempre é fácil “descartar” a etiqueta negativa, de preconceitos engranados frutos de anos de práticas menos conscienciosas. Nestes casos, o vendedor pode ser o seu pior inimigo: com as sucessivas confrontações acaba por acreditar.⁴

Actualmente, o mundo é uma grande superfície comercial onde em cada esquina se realizam transacções e onde tudo se vende, desde produtos e serviços, ideias, projectos, etc. A não existência de qualidades ideais inatas é um pressuposto universalmente aceite (Lindon et. al., 2008). De acordo com Ferreira, existem inúmeros estudos e pesquisas que demonstram que para o vendedor atingir o sucesso necessita de 3 características fundamentais: habilidade de comunicação, sentido de liderança e aptidão para vendas. Estas capacidades, segundo o autor, abrem oportunidades, criam e atraem admiração e fecham negócios. A faculdade de comunicação e liderança podem ser inatas – podem também ser cultivadas – mas a aptidão para a venda pode ser aprendida e, fundamentalmente, aperfeiçoada.

Para que o vendedor seja bem sucedido é importante que adopte os pensamentos e filosofias do século XXI, uma vez que, para ser um profissional de topo, necessita de ser um indivíduo melhor. Lindon et.al. (2008), afirma que os melhores vendedores, os que pertencem ao top, 20% estão lá porque detêm de uma atitude mental positiva superior á dos restantes 80%.

Porém, uma das principais causas de insucesso em vendas deve-se ao medo de rejeição por parte do vendedor. Lindon et. al. (2008), afirma que para combater este sentimento, é preciso coragem e elevada auto-estima de modo a acreditar que será capaz e não desanimar após uma negação por parte do cliente.

⁴Cit in Paulo Ferreira, 12-11-2010, “Reflexão sobre Aptidões de vendas”, artigo publicado em www.forcadevendas.pt (acedido a 05-08-2011)

3.1.1.2. Processo de recrutamento e selecção

Para a constituição de uma força de vendas bem-sucedida a selecção de vendedores eficientes é um factor vital. Kotler e Keller (2006) afirmam que uma pesquisa revelou que os melhores 27% da força de vendas eram os responsáveis por 52% das vendas. Uma selecção errada de força de vendas leva a grandes dispêndios de recursos por parte da empresa, ou seja, a sua rotatividade resulta em vendas perdidas, custo com de selecção e formação de novos vendedores e/ou sobrecarga dos restantes vendedores da empresa. (Kotler e Keller, 2006).

A selecção de bons vendedores seria simples se todos tivessem conhecimento dos atributos a procurar. Deste modo, no processo de recrutamento e selecção é necessário determinar o cargo e as características requeridas ao candidato. Referente á determinação do cargo, segundo Lindon et.al., (2008), é necessário que seja realizada de um modo prospectivo, ou seja, fazer a antevisão da evolução do cargo, ou como ao empresa espera que o candidato evolua. As características pretendidas ao candidato devem ter em considerações esta evolução e determinar, desde logo, as suas habilitações, experiência profissional e virtudes, contudo, Kotler e Keller (2006), afirmam que vários estudos demonstram que existe uma fraca relação entre o desempenho nas vendas e o nível de instrução do indivíduo e experiência, atitude, personalidade ou habilidades. Descobrir quais os atributos que levarão ao sucesso das vendas é um verdadeiro desafio para o responsável de recrutamento. Actualmente, têm sido desenvolvido testes que combinam várias técnicas (composite tests) na avaliação das capacidades dos candidatos, onde em alguns casos, há a simulação do ambiente de trabalho e os candidatos são avaliados num contexto semelhante ao que futuramente irão actuar.

Futrell (2001) afirma que no recrutamento, para a identificação dos vendedores com potencial sucesso, a empresa deve primariamente estabelecer os critérios de bom desempenho, ou seja, os padrões pelos quais o desempenho é medido, apresentando um conjunto de características que o vendedor deverá deter.

Figura 9 - Critérios para o bom desempenho da Força de Vendas

- Ability to influence people's decisions
- Prospecting ability
- Ability to cultivate long-term client relationships
- Ability to negotiate contracts and prices
- Conceptual ability
- Selling ability
- Ability to determine prospects' / Customers' needs
- Intelligence

Fonte: Adaptado de Futrell, 2001, p. 173.

Depois de concluído o processo de recrutamento segue-se a selecção, sendo composta por diversas etapas. Os procedimentos de selecção podem variar desde uma única entrevista informal até prolongados e rigorosos testes e entrevistas. Em geral, as empresas utilizam testes formais para candidatos a vendas. Apesar dos resultados dos testes serem apenas um dos vários meios de obtenção de informação dos candidatos permitem obter características pessoais, referências, experiência e postura durante as entrevista (Kotler e Keller, 2006).

É importante que o futuro responsável hierárquico do candidato, se possível, participe na selecção ou, pelo menos, na decisão final entre os últimos candidatos, de modo a ficar integrado.

3.1.2. Formação

Hoje os clientes esperam que o vendedor seja uma pessoa eficiente, honesta e de confiança, que contribua com ideias de modo a melhorar as operações e acima de tudo que detenha de um profundo conhecimento acerca do produto que comercializa. Estes “requisitos” exigem, naturalmente, um investimento por parte da empresa na formação da sua força de vendas. (Kotler e Keller, 2006).

A formação pode ocorrer sobre diferentes aspectos informativos como sendo a organização da empresa, características dos produtos, condições de venda, informação acerca do mercado, dos concorrentes, especificidades dos clientes, etc. Exemplo da utilização deste tipo de

formação é a empresa de electrodomésticos Whirlpool. Para aumentar o conhecimento dos vendedores acerca dos produtos da empresa, a Whirlpool alugou uma casa de campo perto da sua sede em Michigan e equipou-a com os seus equipamentos (fornos, máquina de lavar roupa e louça, microondas, etc). Os novos vendedores eram enviados para a referida casa, executando todas as tarefas domésticas. No fim da estadia o vendedor sabia mais sobre os electrodomésticos da empresa, sentindo-se naturalmente mais confiante do que se tivesse frequentado as tradicionais acções de formação, geralmente em grupo onde são realizadas simulações técnicas e práticas. (Kotler e Keller, 2006).

Outro modo de formação incide sobre o modo de como a empresa espera que os vendedores actuem. O tipo de formação mais utilizada pelas empresas no modo como o vendedor deve actuar, residem nas técnicas de vendas, treinando-os acerca das várias formas de abordagem, técnicas de apresentação, respostas e objecções, conclusão da venda, etc. (Lindon et.al., 2008).

Em alguns casos, a habilitação dos vendedores passa também por lhes fornecer ferramentas de comportamentos e de preparação psicológica adequada, para que estes percorram as várias etapas do processo de vendas com sucesso. Lindon et.al. (2008), afirma que os métodos de formação que privilegiam a utilização das capacidades interpessoais, como por exemplo a inteligência visual e do movimento, são os que se têm revelado mais eficazes.

Bob Baxter afirma que *“Companies are interested in training primarily to increase sales, productivity and profits”*. (Bob Baxter citado por Futrell, 2001, p. 216).

De acordo com Futrell (2001), o propósito da formação dos vendedores vai muito para além do aumento do volume de vendas. Segundo o autor, a formação dos vendedores tem também como objectivos os seguintes.

- Aumento da satisfação dos clientes;
- Auxilia os vendedores a tornarem-se gestores;
- Orientação dos novos vendedores na execução das actividades;
- Redução dos custos de venda;
- Obter informação a partir dos vendedores,
- Aumentar as vendas de um produto em particular ou grupo de clientes específicos.

Em jeito de conclusão, podemos afirmar que *“The primary purpose of training is an investment” in the Sales organization’s most valuable resource – its salespeople. Training is*

na ongoing process and the responsibility of the trainee, trainer and organization.” (Futrell, 2001, p.217).

3.1.3. Motivação

Em mercados extremamente competitivos, as empresas necessitam de estar ao corrente dos acontecimentos, encontrando formas de inculcar um pouco de energia nos seus departamentos de vendas, gratificando-os por o trabalho bem executado.

Quem gere pessoas, e em particular na área comercial, reconhece que o sucesso depende, em grande parte, do nível motivacional de cada elemento. A maioria dos vendedores, especialmente os que trabalham no exterior, necessitam de incentivos e estímulos especiais, uma vez que parte deles trabalham sozinhos, por vezes os horários são irregulares, passam a maior parte do tempo fora da empresa em que são colaboradores, não estando sob o controlo e supervisão directa e permanentes dos seus superiores hierárquicos. (Lindon et.al., 2008). Ainda, deparam-se diariamente com vendedores agressivos, competitivos, têm um status inferior em relação ao comprador e as inúmeras recusas por parte dos clientes, fazem com que os vendedores se sintam desmotivados. (Kotler e Keller, 2006).

“In business, motivation is sometimes used as a synonym for productivity. A salesperson is “motivated” if job performance exceeds the level expected by the firm”(Futrell, 2001, p. 275). Deste modo, a motivação surge como um factor chave no alcance de níveis elevados, quer no desempenho individual, quer em grupo. Luz (2011) no seu artigo, refere que a realização pessoal é um dos factores reconhecidos pelos profissionais dos vários os níveis de organização como importante e de grande influência no nível de desempenho. Na hierarquia das necessidades de Maslow, a Auto-realização encontra-se no topo.

De acordo com Monteiro e Queirós (1997), a necessidade Auto-realização corresponde à carência do indivíduo realizar o seu potencial, de se auto-desenvolver. Segundo Maslow, as pessoas com alto nível de necessidade de auto-realização apresentam determinadas características de personalidade: são criativas, autónomas, aceitam-se a si próprias e aos outros, etc. (Maslow, citado por Monteiro e Queirós, 1997). Nestes casos, torna-se importante que os indivíduos busquem permanentemente novas competências para progredir de forma constante

nas suas carreiras. Assim, Luz afirma que, as empresas, para motivar os profissionais de vendas devem incluir nos programas de recompensas e prémios, cursos e programas de formação.

Além da questão da formação como meio de motivação, Luz e Lindon et. al., (2008), apresentam um conjunto de medidas a tomar de forma a alcançar níveis elevados de motivação por parte dos vendedores.

- Estabelecimento de objectivos ambiciosos e exequíveis;
- Comunicação clara de que o comportamentos que produzam resultados positivos serão recompensados em caso de sucesso e que o contrário será penalizador;
- Comunicação frequente da relação entre o desempenho e a recompensa de forma a manter elevada a expectativa;
- Boa politica de remuneração, suportados por incentivos financeiros apropriados, de acordo com o desempenho, premiando os bons resultados;
- Fornecimento de diversas ajudas ao vendedor para a prospecção e venda: manual de vendas ou fichas de referências acerca dos produtos, tabelas de preços, manuais de demonstração e utilização dos produtos;
- Actividades de team building: criação de eventos, jogos, convívios.

Kotler e Keller (2006), apresentam um estudo que avaliou o peso das diferentes recompensas possíveis, concluindo que a recompensa mais valorizada era a remuneração, seguida da promoção, do crescimento pessoal e do sentimento de auto-realização. Por seu lado, o mesmo estudo demonstrou que a simpatia, respeito e segurança eram as recompensas menos valorizadas. Os investigadores deste estudo descobriram ainda que a importância da motivação varia de acordo com as características demográficas: os que trabalhavam na empresa há mais tempo e os que tinham famílias maiores, valorizavam mais as recompensas financeiras. As recompensas não materiais como o reconhecimento, simpatia, respeito e realização pessoal, eram as preferidas pelos profissionais de vendas mais jovens, solteiros ou com família pequena e, maioritariamente, com nível de instrução maior.

Importa ressaltar que é extremamente importante para todos os elementos da equipa de vendas que se sintam motivados a produzir resultados favoráveis à empresa, e não apenas aqueles elementos que são “estrelas” no seio desta. (ForçadeVendas, 2011).

3.1.4. Controlo e avaliação

3.1.4.1. MÉTODOS DE CONTROLO

Apesar de necessária e importante, a força de vendas apresenta-se, por vezes, como uma fonte de problemas para a empresa pelos seus elevados encargos, sem que atinjam os objectivos propostos (Kotler e Keller, 2006). Segundo Alves (1991), a fraca performance por parte da força de vendas pode dever-se ao mau critério de selecção de contactos, ou devido à dificuldade de realização de um planeamento eficaz, ou pela subestimação das necessidades e recursos dos clientes, entre outros.

Por estes e outros motivos, torna-se indispensável a realização do controlo de cada um dos elementos da força de vendas. Este controlo da actividade e resultados dos vendedores, não se restringe apenas a aspectos quantitativos das operações comerciais. O controlo poderá igualmente passar por outras actividades incumbidas aos vendedores, como sendo, planeamento de visitas a realizar, informações a fornecer à empresa respeitantes a clientes e/ou concorrência, etc. (Lindon, 2008). Este tipo de controlo é frequentemente efectuado pela análise dos relatórios de visitas dos vendedores.

De acordo com Kotler e Keller (2006), a fonte de informação com maior ênfase sobre os vendedores são os seus relatórios de vendas. Os autores com a expressão “relatórios de vendas” referem-se tanto ao planeamento das actividades como aos relatórios das visitas.

3.1.4.1.1. PLANEAMENTO DA ACTIVIDADE

O planeamento das actividades a executar pela equipa de vendas pode ser elaborado de forma centralizada pelo gestor de vendas, ou ser dada ao vendedor a liberdade de elaborar e enviar o seu plano ao gestor. A realização deste plano de tarefas deve ter uma frequência periódica, mensal ou semanal, sendo definidas prioridades em relação a clientes e/ou produtos, objectivos específicos por dia e/ou por visita, ou contacto e meios para os atingir. (Lindon et.al., 2008).

A existência de planeamento obriga os vendedores a programarem as suas actividades, além de manter o gestor de vendas informado acerca da sua localização e fornecem uma base de comparação dos planos e resultados de todos. (Kotler e Keller, 2005).

3.1.4.1.2. RELATÓRIOS DIÁRIOS

Os relatórios diários de visitas apresentam-se, igualmente, como uma importante ferramenta de controlo da força de vendas. Alguns autores consideram este instrumento como o principal método de controlo da força de vendas. Kotler e Keller (2006) afirmam que estes fornecem dados brutos que o gestor de vendas poderá reter relativamente ao desempenho da força de vendas.

- Número médio de visitas realizadas por dia;
- Tempo médio de cada visita;
- Receitas médias por visitas;
- Custo médio por visita;
- Números de novos clientes por período de tempo.

Tradicionalmente, os relatórios de visitas eram elaborados manualmente mas hoje os vendedores recorrem cada vez mais as novas tecnologias.

3.1.4.2. AVALIAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

A avaliação dos vendedores é indispensável tanto para estes como para a empresa. Em primeiro plano, a avaliação pode ser qualitativa, ou seja, é realizada uma apreciação por parte do superior hierárquico do seu conhecimento acerca da empresa, produto, clientes, concorrência, mercado e das duas responsabilidades. As características da personalidade do vendedor são também avaliadas, como o seu comportamento, apresentação, discurso, motivação, do seu nível de integração na empresa, competência em satisfazer e angariar os clientes, etc. (Kotler e Keller, 2006).

A avaliação pode também ser quantitativa, e neste caso, é necessário ter em consideração vários critérios para corrigir a possível parcialidade da utilização de apenas um. Lindon et.al., (2008) salienta que os critérios mais utilizados são: comparação das vendas realizadas com a quota, rentabilidade das vendas, número e dimensão das vendas conseguidas, número de novos clientes, número de clientes perdidos, vendas médias por clientes, custo de exploração do vendedor e número médio de negócios por vista. Uma das abordagens utilizadas para análise destes indicadores é a comparação dos resultados actuais com os passados. De seguida é

apresentado um exemplo da aplicação dessa abordagem de avaliação dos vendedores proposto por Kotler e Keller.

Figura 10 - Exemplo da avaliação do desempenho dos vendedores

Território: Centro				
Vendedor: John Smith	2001	2002	2003	2004
1. Vendas líquidas do produto A (\$)	251.300	253.200	270.000	263.100
2. Vendas líquidas do produto B (\$)	423.200	439.200	553.900	561.900
3. Total de vendas líquidas (\$)	674.500	692.400	823.900	825.000
4. Percentual de quota do produto A (%)	95,6	92,0	88,0	84,7
5. Percentual de quota do produto B (%)	120,4	122,3	134,9	130,8
6. Lucro bruto do produto A (\$)	50.260	50.640	54.000	52.620
7. Lucro bruto do produto B (\$)	42.320	43.920	55.390	56.190
8. Total do lucro bruto (\$)	92.580	94.560	109.390	108.810
9. Custo das vendas (\$)	10.200	11.100	11.600	13.200
10. Relação entre o custo das vendas e as vendas totais (%)	1,5	1,6	1,4	1,6
11. Número de visitas	1.675	1.700	1.680	1.660
12. Custo por visita (\$)	6,09	6,53	6,90	7,95
13. Número médio de clientes	320	24	328	334
14. Número de novos clientes	13	14	15	20
15. Número de clientes perdidos	8	10	11	14
16. Vendas médias por cliente (\$)	2.108	2.137	2.512	2.470
17. Lucro bruto médio por cliente (\$)	289	292	334	326

Fonte: Kotler e Keller, 2006, p.627.

De facto, a utilização desta abordagem de avaliação permite tirar interessantes conclusões referentes ao desempenho da força de vendas. Numa primeira análise aos dados expostos, somo induzidos de que o vendedor teve um bom desempenho ao longo dos anos, na medida em que o total de vendas líquidas aumentou ao longo dos 4 anos de análise. Contudo, num exame mais detalhado, verifica-se que o seu desempenho afinal não foi tão bom quanto aparenta.

Como já referido anteriormente, houve um aumento do total das vendas líquidas, porém, verifica-se que houve um crescimento mais acentuado da venda do produto B em relação ao produto A (linha 1 vs. 2) e analisando as suas quotas de mercado leva-nos a supor que o crescimento da do produto B deu-se à custa do A (linha 4 vs.5). Em contrapartida, a empresa ganhou mais com a venda do produto A (linha 6 vs. 7). O mais provável é que o vendedor tenha forçado a venda do produto de maior volume com menor margem em detrimento do produto mais rentável. Embora, de 2003 para 2004 as vendas tenham aumentado 1,100 dólares, o rendimento bruto de vendas diminuiu 580 dólares (linha 8). O aumento do custo não parece ter

sido causado pelo crescimento do número de visitas (linha 11), ainda que possa estar relacionado ao sucesso na conquista de novos clientes. Há a possibilidade de o vendedor estar “desprezar” os clientes actuais em detrimento dos potenciais, dado o aumento do número anual de clientes perdidos.

Importa salientar que a utilização desta abordagem, em detrimento da comparação de resultados dos restantes vendedores, requer que se tenha em consideração a conjuntura económica e os esforços da concorrência.

Com a apresentação deste exemplo fornecido por Kotler e Keller concluímos em primeiro lugar, que a avaliação aos vendedores é fundamental e que não se deve cingir apenas ao volume de vendas conseguido mas sim à análise conjunta de todos os indicadores envolventes (volume de vendas, lucro bruto, custos, etc.), bem como de aspectos qualitativos. Conclui-se ainda que os vendedores podem vender mas isso ser fruto de factores externos (como a sorte) e não de factores internos (esforço, habilidade e estratégia), por exemplo, os produtos que vende serem melhores que os da concorrência ou então encontra sempre novos clientes para colmar a falta dos que são perdidos.

3.2. Contributo da força de vendas na conquista de novos clientes

“Although the company can provide leads on prospective sales opportunities, capable salespeople generate new business themselves.” (Moore, 2010, p.240)

Tradicionalmente, a função do vendedor está associada exclusivamente à venda dos produtos ou serviços da empresa em que é colaborador. Porém, de acordo com Lindon et.al (2008), a tarefa deste profissional não se limita apenas à realização de negócio.

De uma maneira geral, a real tarefa do vendedor está ligada à satisfação da necessidade de comunicação sentida pelo cliente, detentor de vasta informação e cada vez mais exigente sobre os produtos ou serviços que pretende para a satisfação das suas necessidades. Do lado da empresa, a nova eficácia dos vendedores, está profundamente relacionada com a capacidade de recolha e fornecimento de informação, de modo a tornar mais rápida a sua adaptação às mudanças no mercado. “Os vendedores são insubstituíveis batedores de informações.” (Lambin, 2000, p. 634).

Para além das funções operacionais que maioritariamente das vezes caracterizam a actividade do vendedor, existem outras de carácter estratégico que cabe a estes desempenhar, como sendo, utilização de mecanismos de fidelização dos clientes activos, facultar assistência técnica, fornecer informações acerca do produto e seu manuseamento, incitar no cliente a necessidade por um novo produto da empresa, reunir informações sobre o mercado e a concorrência e descobrir novos clientes (Lambin, 2000, p.62).

Lindon et.al. (2008) salienta a necessidade dos vendedores incutirem na sua rotina a prospecção de novos clientes, designando a tarefa como a “Identificação de potenciais clientes com interesse, junto dos quais será efectuado um esforço de venda pelo próprio vendedor ou por um outro” (Lindon, 2008. p. 372). Bangs (1997) reforça a ideia anterior afirmando que os melhores vendedores tomam como rotina diária, o dispêndio de algum do seu tempo na conquista de novos clientes, “O persuasor, o bem-sucedido vendedor, dedicará 30 a 60% do seu esforço a prospectar”. (Bangs, 1997, p.102). O autor afirma ainda que estes estão consciencializados que, a qualquer momento, pode haver mudanças na sua actual carteira de clientes, sendo a prospecção encarada, de certa forma, como um meio de prevenção.

Segundo Kotler e Keller (2005), algumas empresas especificam o tempo que o vendedor deverá gastar na prospecção de potenciais clientes. Outras ainda estabelecem regras para clientes actuais e potenciais com base na venda de produtos, estipulando, por exemplo, que o vendedor deverá dedicar 85% do seu tempo à venda de produtos já conhecidos e os restantes 15% aos novos produtos.

Através do cruzamento entre os clientes e os produtos, pode-se encontrar 3 tipos - chaves de prospecção.

Figura 11 -Tipo de Prospecção

	Produtos Actuais	Produtos Novos
Cientes Actuais		X
Cientes Novos	X	X

Fonte: Lindon et al, 2008, p.372.

Como se pode verificar, a prospecção pode ser realizada com clientes actuais. Quando a empresa lança um novo produto e o vendedor fornece essa indicação aos seus clientes em carteira de forma a suscitar-lhes interesse, é designado também como prospecção. Das três formas existentes de prospecção, esta é a mais praticada pelos vendedores, uma vez que já estabelecidos laços torna-se mais fácil apresentar o novo produto.

Vemos deste modo, que os vendedores são um importante meio para alcançar novos clientes, e que actualmente muitas empresas consolidam padrões de prospecção, pelo facto de um grande número de vendedores dedicar a maior parte do seu tempo a clientes actuais, que apresentam-se com retorno previsível, ao invés dos clientes potenciais cujos resultados são incertos.



Entidade de Acolhimento

4. Entidade de Acolhimento

4.1. Grupo EU-STEEL

A EU-STEEL SGPS, S.A., é uma sociedade gestora de participações sociais em empresas do sector do Aço, ou seja, produtos siderúrgicos. Entre outros investimentos realizados, tem participações em várias empresas localizadas em Águeda, como sejam, a TRECEM, 3MARCOS, INFERCHAPA, FERRAÇO, COLORMETAL e CHAPAGUEDA, estando presente em vários sectores da Construção, Energias Renováveis, sector automóvel e Aeronáutico, e Redes Viárias.



O Grupo é constituído por 191 colaboradores e conta com uma gama de produtos de mais de 20.000 referências (produtos siderúrgicos, produtos de arame, soluções de fixação, soldadura, etc.), o que torna possível a actuação da rede comercial na satisfação das necessidades dos clientes.

A estratégia da EU-STEEL, passa pela consolidação do mercado doméstico e a expansão do mercado Europeu. Presentemente, o mercado espanhol, considerado pelo grupo, um mercado natural, faz com que se afirme um *player* ibérico no sector siderúrgico. O Grupo acredita que um dos seus principais objectivos já foi atingido: crescimento sustentado, devido a uma grande aposta na introdução de novos produtos no mercado e ao acompanhamento constante dos clientes pela sua forte força de vendas.

O estágio curricular realizou-se na empresa TRECEM WIRE PRODUCTS, S.A., uma das empresas do grupo EU-STEEL. Pontualmente, foram realizadas tarefas para outras empresas do grupo, mas as de maior relevância foram realizadas na referida anteriormente.

4.2. Evolução História da Trecem – Wire Products, S.A.

A Trecem – Trefilaria do Centro, S.A., foi fundada em 1987. Inicialmente dedicava-se à trefilaria, tendo-se especializado na área de arames trefilados, liderando no mercado nacional deste produto.

Seguidamente, no sentido de um desenvolvimento constante, a empresa dedicou-se à estiragem de aços onde actualmente dispõe de uma grande capacidade e estrutura produtiva

como também de um *know-how* especializado e competente para responder, com grande exigência, às necessidades dos diversos sectores de actividade.

De forma a aumentar a sua gama de produtos, a empresa apostou na oferta de outro tipo de acabamento de superfície, designadamente a galvanização e a plastificação.

Em 2001, a Administração deu início a um plano de investimento que tinha como principal objectivo adaptar a empresa às novas condições do mercado, bem como à respectiva necessidade de aumento da capacidade produtiva. Desta forma, a empresa conseguiu aumentar a sua competitividade, afirmando-se hoje como uma das mais conceituadas marcas da Europa.

A 1 de Janeiro de 2010, a Trecem – Trefilaria do centro, S.A., alterou a sua designação social para Trecem – Wire Products, S.A. Esta alteração é fruto da forte aposta de internacionalização da sua actividade, como também da incorporação de novos processos e tecnologias que lhe permite ter uma vasta oferta de arames. A empresa conta actualmente com 47 trabalhadores.

4.3. Produtos e Obras

A Trecem produz uma vasta gama de produtos. Na figura 12 são apresentados alguns desses produtos bem como as suas aplicações.

Figura 12 - Produtos e obras da TWP

PRODUTOS	APLICAÇÃO
Aço Calibrado ref:T314	Componentes mecânicos em geral: cavilhas, veios, parafusos e cambotas.
Aço Inox ref: AISI201	Grelhas e utensílios de barbecue, expositores, acessórios para casa de banho, porta e puxadores, cozinhas, etc.
Arame Cru	Carrinhos de supermercado, cestos, grelham electro-soldadas.
Arame de Estampagem	Peças de grande exigência, parafusos de rosca de chapa de ferro classe 4.6 e 5.6, rebitem semi-furados.
Arame Farpado	Cercas industriais, agrícolas, zonas residenciais, plantações, pomares, vedações de estradas, etc.
Arame Galvanizado	Produção de redes, painéis, aplicações em vinhas, etc.
Arame Inox	Apropriado para atar tenhas para fornos.

Arame para molas	Molas de colchão, molas de tracção, molas de compressão para a indústria automóvel, agrícola, usos diversos.
Arame Recozido Loop Tie	Indicado para construção civil na amarração de armaduras através de meios manuais ou automáticos.
Barra Calibrada	Indústria de ferragens, construção civil, grelhas para fogões, serralharia, etc.
Fio de Aço	Produção de vigotas, concreto protendido, peças pré-fabricadas e protendidas.
Pregos especiais / Quadrados	Construção civil e bricolage.
Fio de Soldagem Fluxado E71 T-1	Indústria de estruturas metálicas, construção naval, serralharia, etc.

A empresa tem colaborado em várias obras quer nacionais quer internacionais. A nível nacional tem participação na construção da IC9 que liga Nazaré a Ponte de Sôr, nomeadamente em Catraia dos Poços e Arganil. Entreviu igualmente na construção do Aeroporto de Lisboa e na Ponte das lezírias (Travessia do Tejo) que liga Carregado (Alenquer) a Benavente.

A nível internacional, nomeadamente no Brasil, tem igualmente uma participação activa tendo, entre muitas obras, participado na construção do Shopping center de São Paulo e na grandiosa obra da Ferrovia Norte-Sul.

4.4. Análise estratégica

Na história de *Alice no País das Maravilhas*, Alice perdida na floresta pergunta ao gato qual o melhor caminho para sair dali, ao que o gato questiona “Para onde queres ir?”. “Para qualquer lugar”, retorquiu-lhe Alice. “Mas...para ir para qualquer lugar, qualquer caminho serve”, exclamou o gato.

De igual forma, antes de definir o caminho a percorrer, é necessário conhecer onde se pretende chegar. É neste sentido, aplicado à realidade empresarial, que se torna necessária a definição de valores, missão e objectivos, sobre os quais rege as suas práticas, e dos seus factores críticos de sucesso.

4.4.1. Valores

Os valores representam as convicções e os princípios éticos que decorrem da finalidade da empresa. Por outras palavras, o que mais se valoriza na empresa. Os valores devem ser explícitos e amplamente divulgados com o maior respeito por todos, de forma a encorajar a adesão e o comprometimento com os objectivos da empresa.

Identifica-se na TRECEM um conjunto de valores que corresponde á sua conduta ética e substanciam-se na qualidade dos seus produtos, possuindo uma alargada gama de produtos já certificada por entidades externas acreditadas; Satisfação dos seus clientes, dispendo de vários meios de auxilio a estes, bem como de uma forte força de vendas que contribuem, entre muitas coisas, para o estabelecimento de relações duradouras.

4.4.2. Missão

“Declaração escrita que, de maneira concisa e objectiva, apresenta a estratégia e os valores da empresa.” (Reis, 2000, p.50) De acordo com o autor, a missão é o suporte de identidade específica da empresa e é fonte das motivações que fundamentam a sua existência. Consiste na prática numa filosofia básica de actuação da empresa, sendo o ponto de partida na determinação de outros objectivos que à ela estão subordinados.

A empresa TRECEM – Wire Products, S.A., tem como missão manter-se na primeira linha no mercado de transformação de aços e na satisfação plena dos seus clientes, pelo que aposta assim na gestão da Qualidade, nos seus colaboradores, na criação de uma atitude positiva e politicas de melhoria contínua, tirando deste modo o máximo partido da sua capacidade e permanente satisfação dos clientes.

4.4.3. Objectivos

Depois de definida a missão, devem ser estabelecidos os objectivos para a empresa. Reis (2000, p.53) define objectivos empresariais como “uma medida de eficiência do processo de conversão de recursos operados numa empresa.”, ou seja, os “objectivos são o resultado desejado numa qualquer actividade.” Teixeira (2005, pág. 38).

A Trecem tem como principal objectivo alcançar um aperfeiçoamento contínuo e inovação constante em todas as fases do processo/produto, de forma a satisfazer as necessidades do mercado.

4.4.4. Factores Críticos de Sucesso

“O segredo do sucesso não é prever o futuro, mas criar a organização que prosperará num mundo imprevisível.” (Michael Hammer, citado por Reis, 2000, p. 38).

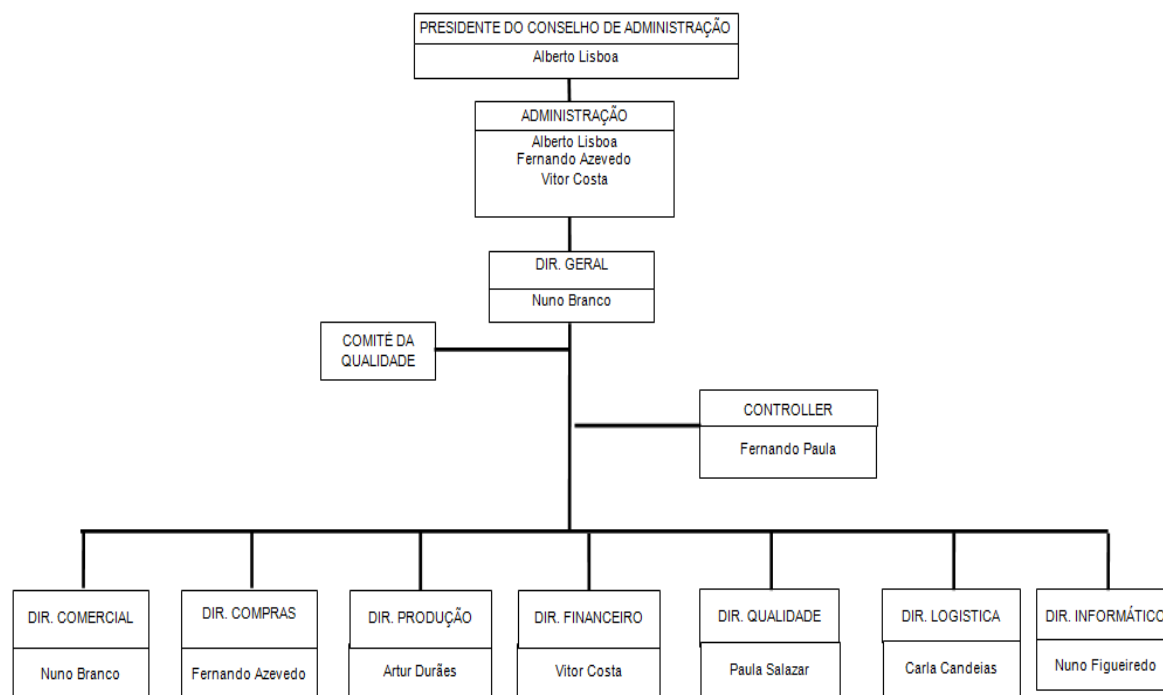
Pode-se definir factores críticos de sucesso como as variáveis (tarefas) que em determinado segmento do mercado têm de ser bem desempenhadas para que a empresa consiga melhores resultados que a concorrência. Por outras palavras, são os factores essenciais sem os quais a empresa não obtém sucesso no mercado.

O principal factor crítico da TRECEM é o seu forte conhecimento de mercado, traduzindo claramente numa grande vantagem competitiva relativamente à concorrência. A sua capacidade financeira e domínio tecnológico e produtivo fazem igualmente com que a empresa se distinga no sector onde opera.

4.5. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é o conjunto das funções e relações que determinam de forma formal, as missões que cada unidade da empresa de realizar, e o modo como essas unidades colaboram. Ela determina o poder que é delegado a cada unidade e como se relacionam e são coordenadas essas unidades.

Referente à TRECEM – Wire Products,S.A., esta apresenta a Estrutura Organizacional apresentada na Figura 13.

Figura 13- Estrutura Organizacional da empresa

Fonte: TWP (Dr. Frederico Lisboa)

Como se verifica, a empresa de acolhimento, apresenta uma Estrutura Organizacional Funcional. Neste tipo de estrutura, verifica-se uma repartição das funções específicas por diferentes gestores, como sendo, comercial, compras, produção, financeiro, etc. A empresa cria, deste modo áreas especializadas que são as funções específicas referidas, o que permite uma maior concentração de competências e consequentemente uma maior eficácia.

Este tipo de estrutura organizacional tem como vantagem um eficiente aproveitamento das capacidades técnicas e de gestão do pessoal qualificado. Aqui o gestor principal beneficia da proximidade com totalidade das operações fundamentais, da centralização das decisões e melhora actuação numa perspectiva global da empresa. Existe ainda uma clara definição das responsabilidades.

4.6. Sistema de Gestão

O sistema de Gestão utilizado pela empresa de acolhimento, TRECEM – Wire Products, S.A, como também pelo Grupo EU-STEEL, é o Sage ERP X3. Trata-se de um sistema de gestão completa e integrada, concebidas para as Médias e Grandes Empresas, de forma a responder perfeitamente aos processos de gestão mais elaborados.

O programa integra todas as informações e processos de gestão da empresa numa base de dados. Todos os funcionários da empresa beneficiam de uma visão global da sua actividade em tempo real, independentemente do local onde os dados foram inseridos e armazenados. O sistema gera assim, as operações de compra, operações de produção, operações de Stock, operações financeiras, operações de vendas e também operações de CRM.⁵

⁵ Anexo 10 – Áreas de gestão do Sage ERP X3.



Actividades Desenvolvidas

5. Actividades desenvolvidas

O vasto conhecimento teórico adquirido ao longo do percurso académico é a principal base do *know-how* perante a confrontação com a primeira experiência prática, em que são colocados à prova todos os ensinamentos obtidos. Desta forma, o estágio apresenta-se como o primeiro teste prático que acarreta a ansiedade e a vontade de colocar em prática o conhecimento.

Na entidade Trecem-Wire Products, S.A., foram desenvolvidas tarefas no âmbito do Departamento de Marketing, Comercial e de Recursos Humanos.

De seguida, farei uma descrição detalhada e simplificada das tarefas desempenhadas ao longo do estágio curricular bem como uma pequena apreciação crítica às mesmas.

5.1. Departamento de Marketing / Comercial

5.1.1. Prospecção de novos clientes

A primeira tarefa desempenhada, e sobre a qual o estágio teve maior incidência, foi a actividade de prospecção de novos clientes nacionais para a empresa de acolhimento, TRECEM-WIRE PRODUCTS, S.A. Posteriormente foi-me solicitado que realizasse a mesma função para produtos específicos de outras empresas pertencente aos grupo EU-STEEL.

A Figura 14 ilustra os passos da actividade de prospecção desenvolvida. Primariamente foi-me fornecida informação acerca dos produtos da empresa, através de dados internos, catálogos, panfletos, etc. Foi igualmente cedida uma cópia do Sage ERP X3, que permitiu analisar qual o tipo de clientes da empresa e proceder ao registo dos potenciais clientes. Quanto aos catálogos fornecidos, estes foram bastantes úteis uma vez que, para além de indicarem as características dos produtos, são referidas também as suas possíveis aplicações, permitindo isso não só conhecer melhor o produto, como também saber quem são os seus possíveis interessados.

Deste modo, o fornecimento de toda esta informação foi de extrema importância para a realização da função, uma vez que, como se verificou em pontos anteriores, no processo de procura de novos clientes é vital que se conheça bem os produtos que se pretende comercializar.

Depois de conhecidos os produtos e envolvente da empresa, procedi à segmentação do mercado. Numa primeira fase, e com ajuda da Administração e Director Comercial, elaborei uma lista de alguns ramos de actividade que necessitam dos produtos da empresa.

Assim, os critérios de segmentação utilizados foram de ordem geográfica e comportamental.

Figura 14 - Segmentação do mercado dos potenciais clientes da TWP

Segmentação	Critério
Geográfica	Empresas localizadas em Portugal
Comportamental	Empresas da área da construção civil, metalomecânica, estruturas metálicas, móveis metálicos, serralharia civil e mecânica e armazenistas de materiais de construção e agrícolas

Fonte: Elaboração Própria

Depois de traçado o perfil do cliente-alvo, procedia à pesquisa de informação acerca deste. Para isso, o método de prospecção mais utilizado foi a internet, tendo sido providenciada alguma bibliografia de pesquisas *web* por parte da empresa. Para a obtenção de dados referentes a potenciais clientes, recorri aos vários portais de empresas nacionais⁶, onde estes maioritariamente fornecem o site e informação da empresa. Quando estes se apresentavam com interesse e não eram clientes, eram registados na cópia do Sage ERP X3, onde eram mencionados os dados da empresa, bem como os produtos da TRECEM que poderão a vir a satisfazer.

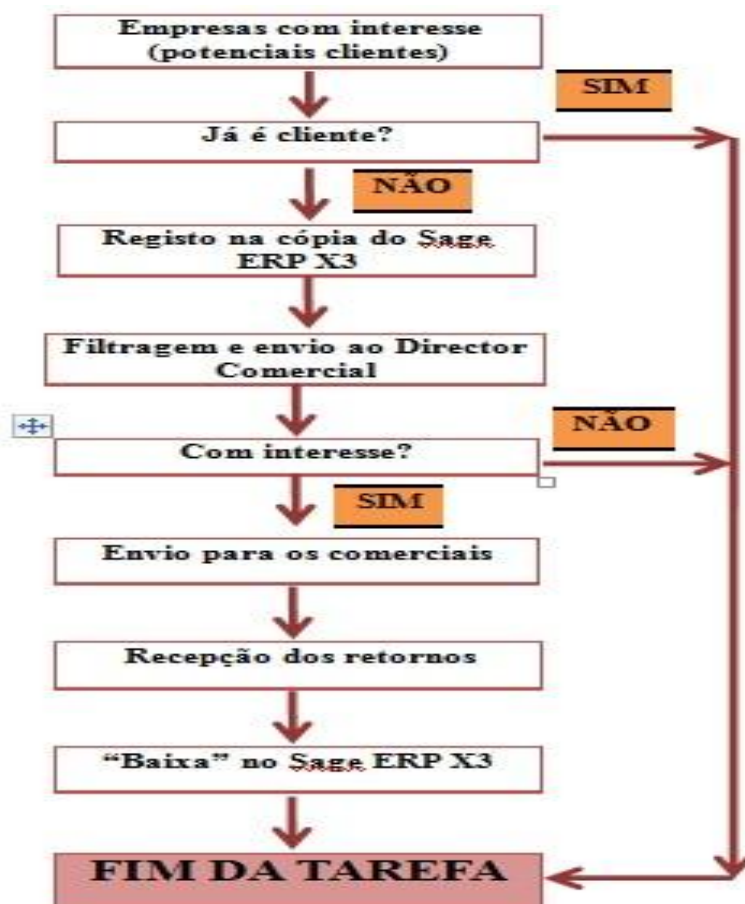
Semanalmente, procedia à filtragem, no Sage ERP X3, das empresas encontradas como potenciais por tipo de produto, extraíndo os seus dados do sistema que enviava para o gestor comercial⁷. Este por sua vez procedia a avaliação do interesse das empresas por mim identificadas como potenciais clientes, reencaminhando para os respectivos comerciais essa informação.

⁶ Alguns portais de empresas nacionais: www.pai.pt ; www.portugaliao.pt ; www.hotfrog.pt ; www.infoempresas.com ; www.cylex.pt

⁷ No Anexo 1 - Ficha de potenciais clientes enviada ao gestor comercial.

Quando a equipa de vendas procedia ao contacto com os *prospect*, o gestor comercial enviava-me os retornos dos comerciais, dando assim baixa no sistema e terminado o processo. Em termos esquemáticos podemos considerar que o processo era o seguinte:

Figura 16 - Processo da actividade desenvolvida de prospecção de novos clientes



Fonte: Elaboração Própria.

A realização desta actividade, que preencheu cerca de metade do estágio, foi muito gratificante tanto para mim como para empresa de acolhimento, tendo sido com bastante orgulho que a realizei, dada a grande importância que acarreta. Até então, a actividade de prospecção na TRECEM – Wire Products, S.A., estava encarregue à equipa de comerciais que, através da sua actividade diária e os laços existentes com os actuais clientes e/ou indicações por parte do Director Comercial, tomavam a iniciativa de abordar as empresas que consideravam como

potenciais clientes. Pode-se afirmar que esta actividade, por mim desenvolvida, foi pioneira na empresa, tendo isto dado grande motivação para a sua realização com sucesso.

Durante a realização desta actividade identifiquei 487 potenciais clientes dos vários produtos da empresa, tendo sido enviados ao gestor comercial cerca de 100, ao que apenas 6 se convertam em clientes.

5.1.2. Parecer crítico da actividade desenvolvida

Há medida que ia desenvolvendo esta tarefa e pesquisando matéria que a abordasse para a melhor executar, verifiquei que esta é uma temática cada vez mais abordada pelas empresas, inclusive foram vários os artigos encontrados acerca da necessidade da sua realização e do peso que esta tem para a continuidade de uma qualquer empresa.

Na realização desta função, foi notada alguma colaboração por parte da equipa de comerciais, contudo, não tanta como seria de esperar e desejável para a empresa. Este facto pode ser compreendido pelo esforço dos comerciais na fidelização dos seus clientes actuais. De certa forma este acontecimento é compreensível quando avaliada a actividade da empresa, ou seja, dado tratar-se de vendas de valores elevados, os vendedores focalizam-se nos “grandes clientes” em detrimento dos pequenos, onde a rentabilidade é menor e incerta.

Porém, considero que seria importante que a equipa de comerciais se empenhasse mais na prospecção de novos clientes, como medida de precaução, e não só quando o declínio da empresa estiver iminente.

5.2. Departamento Comercial

5.2.1. Controlo Comercial

A tarefa desempenhada neste Departamento consistia, em parte, no controlo comercial.

A empresa TRECEM conta actualmente com 4 vendedores, estando estes repartidos por áreas geográficas, ou seja, é confiado a cada vendedor uma zona bem delimitada. Dentro desta

zona, o vendedor está encarregue da venda de todos os produtos da empresa, a todos os clientes e destinatários. Este método permite assegurar uma carga de trabalho ou potencial de vendas aceitável a cada vendedor, permitindo assim minimizar as suas despesas de deslocação.

Este critério é bem sucedido porque os produtos e clientes da empresa são suficientemente homogéneos, permitindo assim que o vendedor venda todos os produtos da empresa.

O acompanhamento da actividade da equipa de vendas na empresa de acolhimento é realizado com base no CRM, onde se procede ao registo dos relatórios diários de visitas, planeamento de visitas, gestão de contactos, suporte a clientes, etc.

No ponto 3 foi analisada a importância do planeamento, quer para os comerciais quer para a restante empresa. No caso da empresa TRECEM, os planeamentos de visitas da equipa comercial são realizados pelos próprios, sendo estes enviados no início de cada semana ao Director Comercial. Os relatórios de visitas são igualmente enviados mas com uma periodicidade diária, devendo ir ao encontro do planeado no início da semana. Contudo, ocorre por vezes um desfasamento entre o planeado e o executado, podendo dever-se isso a vários factores: reclamações por parte dos clientes, solicitações, acompanhamento do cliente aquando da recepção da encomenda de forma a averiguar se o produto entregue está de acordo com as suas expectativas, etc.

Assim, a tarefa desempenhada neste departamento, consistia na recepção por parte do Gestor Comercial dos relatórios diários e planeamento dos comerciais e proceder ao seu registo no Sage ERP X3⁸, estabelecendo, deste modo, a ligação entre a direcção comercial e a equipa de vendas⁹.

Esta actividade foi particularmente útil ao gestor e Direcção comercial bem como à Administração, permitindo um aumento da sua rentabilidade e acesso automático aos planeamentos e relatórios de vistas dos comerciais a partir do programa de gestão, podendo deste modo serem adicionadas notas a cada visita realizada, ao invés dos tradicionais relatórios em papel. Possibilita ainda ter um maior controlo da actividade dos vendedores.

⁸ Anexo 2 – Registo das actividades diárias dos comerciais.

⁹ Anexo 3 – Folha modelo dos relatórios diários dos comerciais.

Actualmente, o registo dos planeamentos e relatórios diários de visitas são registados pelos próprios vendedores, tendo a empresa disponibilizado computadores portáteis a cada um para a realização desta tarefa.

5.2.2. Parecer crítico da actividade desenvolvida

Inicialmente aquando da realização desta actividade, existiam 6 comerciais na empresa. Desde logo na realização desta actividade, foi sentida a indisciplina por parte dos comerciais. Com o registo semanal dos seus planeamentos e das respectivas visitas diárias, era evidente a desconsideração da importância por estas duas ferramentas. Por vezes os prazos de entrega não eram cumpridos e em alguns casos a veracidade dos seus relatórios de visitas era questionada. Acontecia, em alguns comerciais, que o planeamento raramente era cumprido.

Na minha óptica, esta indisciplina devia-se de certo modo, ao facto de parte destes técnicos de vendas estarem vinculados à empresa há muito anos, sendo poucos receptivos às ordens vinda do novo gestor comercial.

Contudo, ocorreu uma reestruturação na equipa comercial, passando a existir apenas 4 comerciais, como já referido anteriormente. Depois desta renovação, foi sentida uma melhoria na forma como são encarados os planeamentos e os relatórios diários. Verificou-se também um maior cumprimento dos prazos e cooperação com o gestor comercial.

Relativamente aos planeamentos, concluí que é uma ferramenta benéfica tanto para a empresa como para o comercial, por permitir poupar tempo e recursos, e planear com antecedência as suas visitas e os clientes que pretendem efectivamente contactar, estipulando quais as visitas urgentes e quais as importantes, ao invés de decidir no próprio dia quem vão visitar. Pelo lado da empresa, este facilita o controlo da equipa comercial, aumenta a sua rentabilidade, poupa recursos e, quando necessário, auxilia o comercial na melhoria da execução da sua actividade.

Esta tarefa foi igualmente enriquecedora, por proporcionar um contacto com a realidade comercial que cada vez mais assume um papel fulcral no sucesso das empresas. A realização desta função foi também importante por permitir tirar algumas ilações que naturalmente desconhecia da actividade comercial.

5.3. Departamento de Recursos Humanos

5.3.1. Criação de uma base de dados com os dados dos funcionários do Grupo EU-STEEL

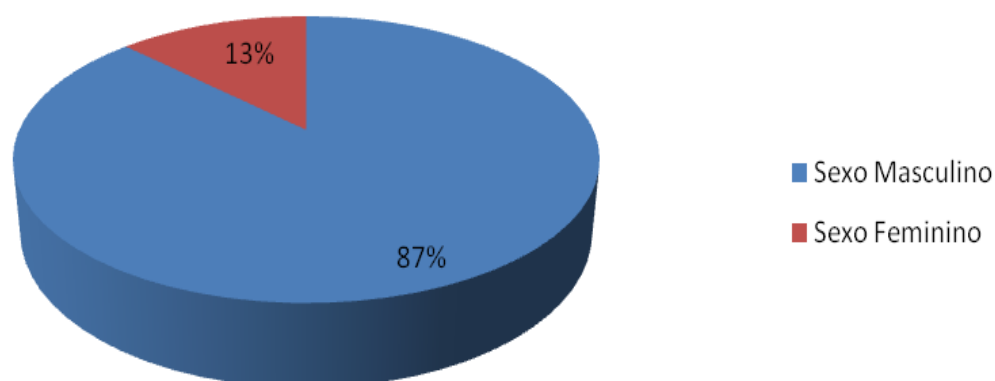
Por parte do Director de Recursos Humanos, foi solicitado a criação de uma base de dados com alguns dados pessoais e também profissionais dos trabalhadores de todas as empresas que constituem o Grupo EU-STEEL.

Para a realização desta tarefa, abordei alguns dos responsáveis de cada empresa do Grupo, que me forneceram os dados pretendidos quantos aos colaboradores. Depois de reunidos todos os dados, procedi à criação de uma base de dados em *Microsoft Excel*.¹⁰ Posteriormente procedi, por iniciativa própria, a uma análise estatística dos dados recolhidos com o intuito de fornecer um retrato da realidade do Grupo quanto aos seus colaboradores.¹¹ De seguida analisarei mais detalhadamente a análise efectuada à entidade de acolhimento, TWP.

5.3.1.1 Análise Estatística

Actualmente a empresa TRECEM detém de 47 funcionários. A seguir, são apresentadas as Repartições dos funcionários por sexo, Estrutura Etária, Repartição por departamentos e Habilitações Literárias.

Figura 16 - Repartição dos colaboradores por sexo

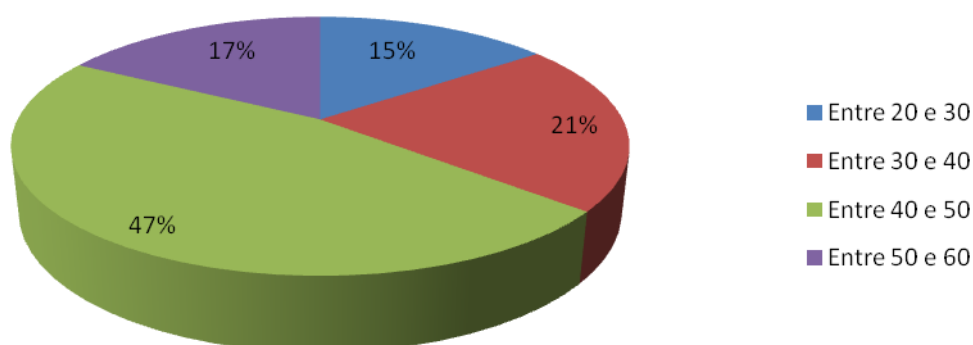


¹⁰ Anexo 4 – Base de dados dos funcionários do Grupo EU-STEEL.

¹¹ Anexo 5 – Análise Estatística de algumas empresas do Grupo EU-STEEL.

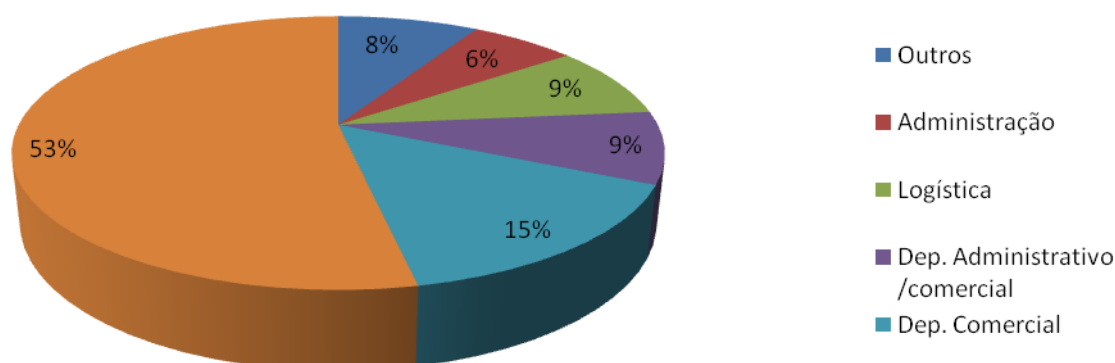
Como é possível verificar 87% dos funcionários da TRECEM é do sexo masculino e apenas 13% do sexo feminino. Analisando o sector de actividade em que a empresa opera – sector siderúrgico – rapidamente se considera compreensível este resultado.

Figura 17 - Repartição etária dos colaboradores



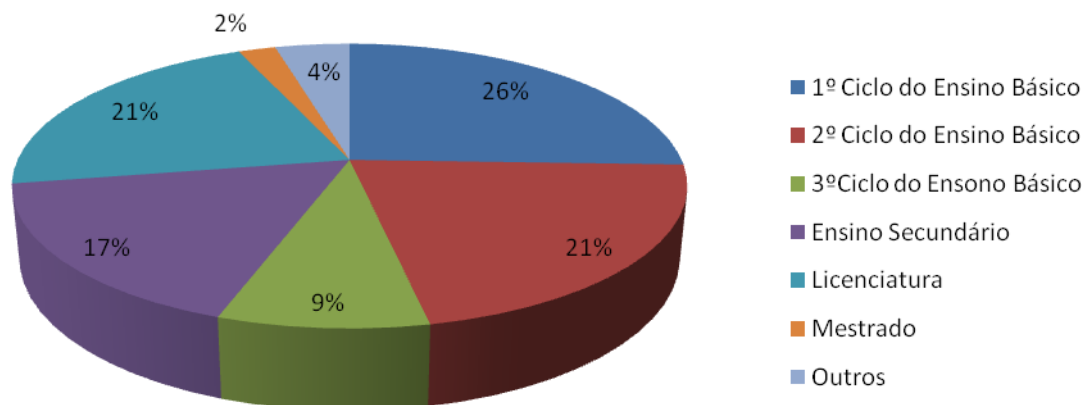
Observamos que quase metade dos colaboradores tem idades compreendidas entre os 40 e os 50 anos, sendo a média de idade 42 anos. Isto traduz-se numa vantagem para a empresa, no sentido em que a maioria dos colaboradores ainda se encontra relativamente longe de terminar a sua vida activa. É naturalmente benéfico para as empresas deterem de uma estrutura jovem, com novo *know-how*, ânsia de inovar e singrar no seio desta.

Figura 18 - Repartição dos colaboradores por áreas



Grande fatia dos funcionários está afectada ao sector produtivo. Como já referido anteriormente, tal deve-se ao facto de se tratar de uma empresa industrial.

Figura 19 - Habilitações literárias dos colaboradores da TWP



Respeitante às habilitações literárias dos funcionários da TRECEM, é possível constatar que 26% destes têm o 1º Ciclo do Ensino Básico, 21% têm o 2º Ciclo do Ensino Básico e outros 21% a Licenciatura. De forma a aprofundar este ponto, realizei o cruzamento dos dados respeitantes à Repartição dos colaboradores por áreas com as suas habilitações literárias¹². Esta junção de dados permitiu verificar que 83% dos funcionários com o 1º Ciclo e 90% dos com o 2º Ciclo do Ensino Básico encontram-se na área de produção.

Conclui-se assim, que é na produção que se encontram as pessoas com menos qualificações Literárias e que são também as que permanecem há mais tempo na empresa.

5.3.2. Parecer crítico da actividade desenvolvida

Realizei esta análise para todas as empresas do grupo, à excepção de 3 empresas que detêm apenas 1 ou 2 funcionários.

Não obstante, durante a execução da actividade, foram encontrados alguns obstáculos, nomeadamente pela desconfiança e demora por parte de algumas empresas do grupo em ceder os dados, contudo foi com entusiasmo que a desempenhei. Pessoalmente, tinha alguma curiosidade respeitantes aos dados anteriormente analisados achando que seria igualmente interessante à empresa deter deste conhecimento relativamente aos funcionários.

¹²Anexo 6 - Cruzamento das habilitações dos funcionários com a sua repartição pela empresa.

A realização desta tarefa foi benéfica para o Director de Recursos Humanos uma vez que este não detinha ainda de qualquer lista com os contactos de todos os colaboradores, estando estes dispersos pelas várias empresas a que pertencem.

Permitiu ainda saber exactamente quantos colaboradores o grupo detém, tendo também desenvolvido algumas fórmulas na base de dados facilitadoras na sua actualização, aquando da entrada e/ou saída de algum colaborador. Posteriormente esta base de dados veio a ser útil para o Departamento de Marketing na implementação das assinaturas digitais, onde foram necessários alguns destes dados recolhidos.

5.4. Outras actividades desenvolvidas

Ao longo do estágio foi-me solicitado, por várias vezes, a realização de pesquisas *web* de temáticas variadas.

Durante o tempo de estágio ocorreram algumas feiras no Brasil, grande parte destas no estado de São Paulo. Por parte do Director Geral foi-me solicitada a análise aos clientes presentes nas feiras, de forma a avaliar o interesse em participar e verificar a existência de possíveis empresas com interesse.^{13 14} Para a realização destas actividades foi-me dada orientação por parte da Direcção Geral acerca dos produtos da empresa pelos quais avaliaria o interesse das empresas presentes nas feiras.¹⁵

A PEMAS (Portuguese Association for the Aerospace Industry) realizou no passado dia 24 de Abril o I encontro Portugal/Andaluzia de Empresas do Sector Aeronáutico, onde a empresa TWP esteve presente. Na sequência deste facto, foi-me também solicitado, por parte da Administração, a criação de uma base de dados com os contactos das empresas presentes no encontro para contactos futuros. Ainda, outra tarefa realizada foi o levantamento das várias embaixadas estrangeiras presentes em Portugal, solicitado por parte do Drº Frederico Lisboa (Administração)¹⁶.

¹³ Anexo 7 – Participantes na Feira Febrava com possível interesse.

¹⁴ Anexo 8 – Participantes na Feira Feimafe com possível interesse.

¹⁵ Arame recozido, arame galvanizado, arame BTC, arame ovalado, prego, cordoalha e solda mig.

¹⁶ Anexo 9 – Embaixadas estrangeiras presentes em Portugal.



Análise crítica e considerações finais

6. Análise Crítica e considerações finais

6.1. Contributo do estágio na aquisição de competências

Não existem dúvidas quanto ao facto dos estágios serem excelentes meios para os futuros profissionais aprenderem a lidar e a compreender a complexidade envolvente de cada empresa. Foi neste sentido, que perante as várias escolhas possíveis de conclusão do 2º Ciclo do ensino superior, optei por estágio.

A integração na empresa procedeu-se de forma rápida e fácil. Inicialmente, na fase de adaptação, tive a oportunidade de conhecer detalhadamente o sector de actividade da empresa, bem como das restantes empresas do Grupo. Foi-me igualmente dado um grande volume de informação acerca da mesma. Ao longo do estágio foi sempre prestado um grande auxílio por parte dos restantes colegas, quando surgiam dúvidas.

Considero que a realização das tarefas desempenhadas ao longo do estágio, tiveram um forte contributo no meu desenvolvimento, tanto a nível profissional como pessoal. A nível profissional, a sua realização, permitiu-me integrar a teoria com a prática, ampliando, deste modo, os meus conhecimentos sobre a rotina da empresa.

No inicio do estágio quando me foi solicitada a tarefa de prospecção de novos clientes, e depois de estudada alguma matéria em torno desta temática, senti a responsabilidade depositada em mim e da importância da tarefa pedida. A vontade de não querer falhar e a demonstração de que seria capaz de a executar, fez com que me empenhasse seriamente e ultrapassar as dificuldades existentes, normais de alguém que está a ter pela primeira vez em contacto com a realidade empresarial. Ao longo da realização desta tarefa, percebi que a limitação dos comerciais à sua carteira de clientes e a fraca disposição de inovar, faz com que estes não dêem a devida importância à actividade de prospecção.

Respeitante à participação no controlo comercial, esta actividade permitiu-me ter uma maior percepção da realidade comercial. Sinceramente, a realização desta tarefa foi de grande agrado para mim, na medida me permitiu estar em contacto com um dos motores da empresa, verificando a forma como estes actuam para o sucesso da empresa. Foi igualmente interessantes verificar, por parte da empresa, a forte aposta na melhoria e eficácia da sua força de vendas.

Como estudante, há, por vezes, a tendência de considerar algumas materiais abordadas no seio académico como inexequíveis no meio empresarial, quer pela sua complexidade ou por se julgar, erradamente, serem de pouco proveito para estas. Com a realização desta actividade foi possível verificar que os conteúdos estudados durante a Licenciatura, nomeadamente na disciplina de Complementos de Marketing¹⁷ acerca força de vendas, ignorados na altura, são de facto postos em prática, apresentando-se como úteis para as empresas.

6.2. Contributo do estágio para a empresa

A realização de qualquer estágio pode ser benéfica para ambas as partes envolvidas, ou seja, para o estagiário e para a empresa que o acolhe. Do lado do estagiário, por experiência própria, é dada a oportunidade de colocar-se em prática aquilo que aprendeu ao longo da sua vida académica. Do lado da empresa, esta beneficia com mais uma força de trabalho, avaliando a sua criatividade, empenho e capacidade de trabalho, sem assumir um compromisso laboral.

Certamente não sou a pessoa mais indicada para avaliar a minha prestação ao longo do estágio cedido, contudo, acredito que a minha passagem pela empresa foi útil para esta. Pessoalmente, tentei sempre executar as tarefas solicitadas da melhor forma possível e dentro de prazos aceitáveis, de modo a sentir-me útil. Nomeadamente o trabalho de prospecção realizado, acredito que no médio-longo prazo virá a ser bastante útil para a empresa, contudo, considero necessárias algumas mudanças de atitude da equipa de comerciais.

¹⁷ Disciplina da Licenciatura em Gestão de Empresa na Universidade Lusíada do Porto



Bibliografia

Bibliografia

- ❖ Alves, Vasco Lopes (1991). *Direct Marketing em Portugal. Conceitos para uma estratégia de Sucesso*. 1ª Edição, Texto Editora. Lisboa.
- ❖ Bangs, David (1997). *Criando clientes: um plano de acção para maximizar a produção, vender, promoção e publicidade nas pequenas empresas*. 1ª Edição, Nobel. São Paulo.
- ❖ Bispo, Anselmo (2006). *Vendendo com Eficácia*. Senac. Brasília, http://books.google.pt/books?id=DOjkZzj-SQ0C&printsec=frontcover&dq=vendendo+com+efic%C3%A1cia&hl=pt-PT&ei=YtgRTsyROYaYhQfN5YWgBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=vendendo%20com%20efic%C3%A1cia&f=false [04 de Julho de 2011].
- ❖ Brandão, Amélia (2006) “Gestão da força de Vendas” www.anje.pt/feira/media/GESTAO_DE_FORCA_DE_VENDAS.pdf [01 de Agosto de 2011].
- ❖ Business Dictionary (S.d.). *Prospecting*. www.businessdictionary.com/definition/prospecting.html [14 de Maio de 2011].
- ❖ Candeloro, Raul (2004). *Prospecção: Descubra novos clientes e venda mais de forma criativa e inovadora*. Quantum. Curitiba.
- ❖ Charan, Ram (2010). *O que querem os clientes? Saiba como criar valor na relação comercial para aumentar as suas vendas*. Actual Editora. Lisboa.
- ❖ Dantas, Rodolfo (2005) “Prospecção de clientes com a Internet: Diferenciação também na Acção de Vendas.”, www.negocios-de-valor.com/artigos_prospeccao_clientes.asp [12 de Maio de 2011].
- ❖ Ferreira, Paulo (12/11/2010) “Reflexão sobre aptidão de Vendas”, <http://www.forcadevendas.pt/formacao-e-treino/item/56-reflex%C3%B5es-sobre-aptid%C3%B5es-de-vendas> [04 de Agosto de 2011].
- ❖ Forcadevendas (07/04/2011) “Celebre o sucesso das vendas com iniciativas memoráveis”, www.forcadevendas.pt/vendas/motivacao/item/137-celebre-o-sucesso-nas-vendas-com-iniciativas-memor%C3%A1veis [04 de Agosto de 2011].
- ❖ Futrell, Charles (2001) *Sales Management – Teamwork, leadership, and technology*. 6ª Edição, Harcourt college publishers. Chicago.
- ❖ Futrell, C., e Valvasari, M. (2006) *ABC's of Relationship Selling*. 3ª Edição, McGraw-Hill. Canadá.
- ❖ Guedelha, Olímpio (2001) *A gestão da força de vendas e A variável motivacional*. Tese de Mestrado em Gestão. Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa.

- ❖ Good, Bill (1997), *Prospecting your way to sales success: how to find new business by phone, fax, Internet and other new media*. Simon and Schuster, USA, books.google.com/books?id=I3jzvXlCauQC&pg=PA49&dq=Prospecting+the+act+of+searching+for+something+of+value%2BGood&hl=pt-BR&ei=BUEoTo-DIoewhQfYkfSSCg&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=1&ved=0CCsQ6wEwAA#v=onepage&q=Prospecting%20the%20act%20of%20searching%20for%20something%20of%20value%2BGood&f=false [18 de Junho de 2011].
- ❖ Grupo EU-STEEL www.eu-steel.com [30 de Abril de 2011].
- ❖ Hortinha, Joaquim (2001). *E- marketing um guia para a nova economia*. 1ª Edição, Edições Sílabo. Lisboa.
- ❖ Johnston, K., e Withers, J. (1988). *Empresas de serviços e as estratégias de vendas*. S.e., Cetop. Mem Martins.
- ❖ Kotler, Philip (2005). *Marketing Essencial*. 2ª Edição, Pearson Prentice Hall. São Paulo.
- ❖ Kotler, P., e Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. 12ª Edição, Pearson Prentice Hall. São Paulo.
- ❖ Lambin, Jean – Jacques (2000). *Marketing Estratégico*. 4ª Edição, McGraw-Hill. Lisboa.
- ❖ Lindon et. al. (2008). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*. 11ª Edição, Dom Quixote. Lisboa.
- ❖ Luz, Luíz (21/07/2011) “Como elevar a motivação ao máximo”. www.forcadevendas.pt/gestao/motivacao/item/215-como-elevar-a-motiva%C3%A7%C3%A3o-ao-m%C3%A1ximo [04/08/2011].
- ❖ Majeau, Pedro (2005) “Prospecção Estratégica”. www.negocios-de-valor.com/artigos_sobre_Clientes.asp [12 de Maio de 2011].
- ❖ Moore, K., e Pareek, N. (2010). *Marketing The Basic*. 2ª Edição, Routledge. Abingdon.
- ❖ Monteiro, M., e Queirós, I. (1997). *Psicossociologia 2*. 1ª Edição, Porto Editora. Lisboa.
- ❖ Moreira, Júlio (2005). “*Administração de Vendas*”. Saraiva. São Paulo.
- ❖ Martins, Leandro (2006), *Marketing Como se tornar um profissional de sucesso*. Digerati Books, São Paulo, http://books.google.com/books?id=h9GiRD0l2IC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [05 de Junho de 2011].
- ❖ Moutella, Cristina, (18/04/2003) “*Fidelização de clientes com diferencial competitivo*”, www.portaldomarketing.com.br [08/06/2011].
- ❖ Stanton, J., e Spiro, R. (2000). “*Administração de vendas*”. 10ª Edição, LTC. Rio de Janeiro.

- ❖ Teixeira, Sebastião (2005). *Gestão das Organizações*. 2ª Edição, McGraw-Hill.
- ❖ Trecem – Wire Products, S.A., www.trecem.com [30 de Abril de 2011].
- ❖ Trehan, M., e Trehan, R. (2006). *Advertising and Sales Management*. 2ª Edição, F.K.Publications. New Delhi, http://books.google.com/books?id=paQeS1zi4I4C&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [17 de Maio de 2011].
- ❖ Sage “Sage ERP X3” www.sage.pt [08 de Julho de 2011].
- ❖ Zeller, Dirk (2006). “*Success as a Real Estate Agent for Dummies*”. Wile Publishing. Canadá, books.google.com/books?id=uBvTaRL8e3sC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [21 de Julho de 2011].



Anexos

Anexo 1 – Ficha de potenciais clientes enviada ao gestor comercial

The widest range of steel products from Europe www.eu-steel.com



Dados Cliente

Nome: J. B. PIRES CONSTRUÇÕES,LDA
Telefone: 231947630
Fax: 231947631
Email: jbpires@jbpires.com
Site Web: www.jbpires.com

Morada

ZONA INDUSTRIAL DE VIADORES
LOTE 34
APARTADO 3
3050901 MEALHADA
PORTUGAL PT

Tipo de Cliente

Distribuição <input type="checkbox"/>	Indústria <input type="checkbox"/>	Trading <input type="checkbox"/>	Fabricante <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------------

TWP - Trecem

Soldadura <input type="checkbox"/>	Recozido <input type="checkbox"/>	Arame Cru <input type="checkbox"/>	Arame Estampagem <input type="checkbox"/>
Prego <input type="checkbox"/>	Fibra Metálica <input type="checkbox"/>	Arame Farpado <input type="checkbox"/>	Outros Arames <input type="checkbox"/>
Pré-Esforço <input checked="" type="checkbox"/>	Aço Calibrado <input type="checkbox"/>	Arame Galvanizado <input type="checkbox"/>	
Inox <input type="checkbox"/>	Redes <input type="checkbox"/>	Arame Lã Aço <input type="checkbox"/>	

Anexo 2 – Registo das actividades dos Comerciais

The screenshot displays the 'Agenda' (Calendar) module in the TRC Sage ERP X3 system. The interface includes a menu bar with options like 'Ficheiro', 'Edição', 'Visualização', 'Navegação', 'Janelas', and 'Acções'. Below the menu is a toolbar with various icons. The main area is titled 'Plano de trabalho' (Work Plan) and shows a calendar grid for the month of July 2011. The calendar is filtered by the collaborator 'Paulo Oliveira' and the date range '01-06-11' to '31-08-11'. The activities listed in the calendar are:

- 27 Mo: 5 ACOMPANHAMENTO + C
- 28 Tu: 5 TELEFONEMA - 09:00 - Tarefa, 5 ACOMPANHAMENTO + C
- 29 We: 5 E-MAIL - 09:00 - Tarefa, 5 ACOMPANHAMENTO + C
- 30 Th: 5 NOTAS DG-COMERCIAL, 5 ACOMPANHAMENTO + C
- 1 Fr: 5 E-MAIL - 09:00 - Tarefa, 5 ACOMPANHAMENTO + C
- 4 Mo: 5 ACOMPANHAMENTO + C
- 5 Tu: 5 ACOMPANHAMENTO + C, 5 NÃO PROGRAMADA - D
- 6 We: 5 TELEFONEMA - 09:00 - Tarefa, 5 ACOMPANHAMENTO + C
- 7 Th: 5 TELEFONEMA - 09:00 - Tarefa, 5 ACOMPANHAMENTO + C
- 8 Fr: 5 ACOMPANHAMENTO + C
- 11 Mo: 5 ACOMPANHAMENTO + C
- 12 Tu: 5 ACOMPANHAMENTO + C
- 13 We: 5 ACOMPANHAMENTO + C
- 14 Th: 5 ACOMPANHAMENTO + C
- 15 Fr: 5 ACOMPANHAMENTO + C

At the bottom right of the interface, there are buttons for 'Pesquisa' (Search) and 'Fim' (End).

Anexo 3 – Folha modelo dos relatórios diário dos comerciais



RELATÓRIO DIÁRIO DE VISITAS

Zona _____ Viatura _____ - _____ - _____

Km Iniciais _____ Km Finais _____ Km Efectuados _____

Cientes Visitados _____ Clientes Novos _____ Notas de Encomenda _____ Cobranças _____

Plano Diário de Vendas

Dados do Cliente					Encomenda (Peso em Tons)																	
Código	Nome e Pessoa de Contacto	Hora	Localidade	Contacto	Cliente em Atraso	Cobrança Efectuada	1ª Visita	Visita em Rotina	Visita com Técnico	Cliente não Estava	Reclamação	Devolução	Pedido de Orçamento	Cru	Recozido	Galvanizado	Plastificado	Prego	Calibrados	Fio de Soldar	Redes	Outros
1	Obs.:																					
2	Obs.:																					
3	Obs.:																					
4	Obs.:																					
5	Obs.:																					
6	Obs.:																					
7	Obs.:																					
Obs.:																						

Vendedor _____ Data ____ / ____ / ____ Página ____ / ____

Supervisor Comercial _____ Cont. Crédito _____

DOC. IC 2539.06

TRECEM - WIRE PRODUCTS, S.A.
Rua dos Tres Marcos, 229
Apartado 151 - Vale do Grou
3754-909 AGUEDA - Portugal

Tel. +351 234 610 870
Fax +351 234 601 934
treceem@eu-steel.com
treceem.com



Anexo 4 - Base de dados dos funcionários do Grupo EU-STEEL

3 MARCOS							
Nº	Nome	Nascim.	Admissão	Departamento	Habilitações	Contactos	
						E-MAIL	Pessoal
		1					
		2					
						
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS 3MARCOS		100					

TWP							
Nº	Nome	Nascim.	Admissão	Departamento	Habilitações	Contactos	
						E-MAIL	Pessoal
		1					
		2					
		...					
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS Trecem		47					

INFERCHAPA							
Nº	Nome	Nascim.	Admissão	Departamento	Habilitações	Contactos	
						E-MAIL	Pessoal
		1					
		2					
		...					
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS INFERCHAPA		22					

CHAPAGUEDA							
Nº	Nome	Nascim.	Admissão	Departamento	Habilitações	Contactos	
						E-MAIL	Pessoal
		1					
		2					
		...					
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS CHAPAGUEDA			9				

COLORMETAL							
Nº	Nome	Nascim.	Admissão	Departamento	Habilitações	Contactos	
						E-MAIL	Pessoal
		1					
		2					
		...					
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS COLORMETAL			8				

KIMSEAL							
Nº	Nome	Nascim.	Admissão	Departamento	Habilitações	Contactos	
						E-MAIL	Pessoal
		1					
		2					
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS KIMSEAL			2				

ABC_SPAX							
Nº	Nome	Nascim.	Admissão	Departamento	Habilitações	Contactos	
						E-MAIL	Pessoal
		1					
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS ABC_SPAX			1				

BR-Steel								
Nº	Nome	Nascim.	Admissão	Departamento	Habilitações	Contactos		
						E-MAIL	Pessoal	
		1						
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS BR-STEEL							1	

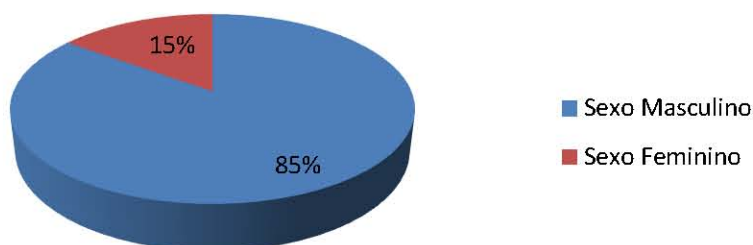
EU-STEEL								
Nº	Nome	Nascim.	Admissão	Departamento	Habilitações	Contactos		
						E-MAIL	Pessoal	
		1						
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS EU-STEEL							1	

Anexo 5 - Análise estatística de empresas dos Grupo EU-STEEL

Anexo 5.1 - 3 Marcos - Fastener Solutions, S.A.

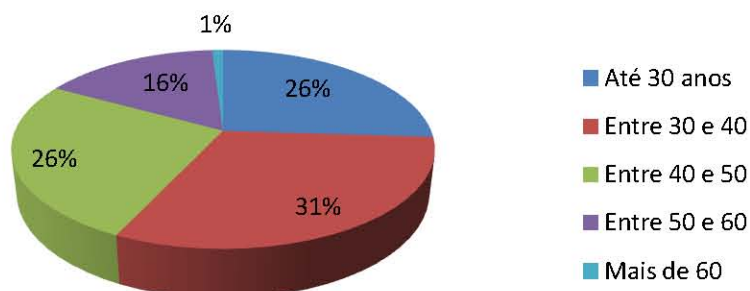
Género	%
Sexo Masculino	85%
Sexo Feminino	15%
Total de funcionários 3 Marcos	100%

Repartição dos Funcionários por sexo



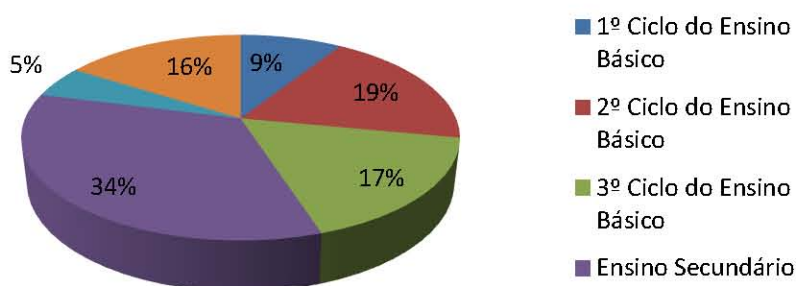
Idades dos Funcionários	%
Até 30 anos	26%
Entre 30 e 40	31%
Entre 40 e 50	26%
Entre 50 e 60	16%
Mais de 60	1%
Total de funcionários 3 Marcos	100%

Repartição étnica dos funcionários da 3 Marcos



Habilitações	%
1º Ciclo do Ensino Básico	9%
2º Ciclo do Ensino Básico	19%
3º Ciclo do Ensino Básico	17%
Ensino Secundário	34%
Bacharelato	5%
Licenciatura	16%
Total de funcionários 3 Marcos	100%

Habilitações literárias dos funcionários da 3 Marcos



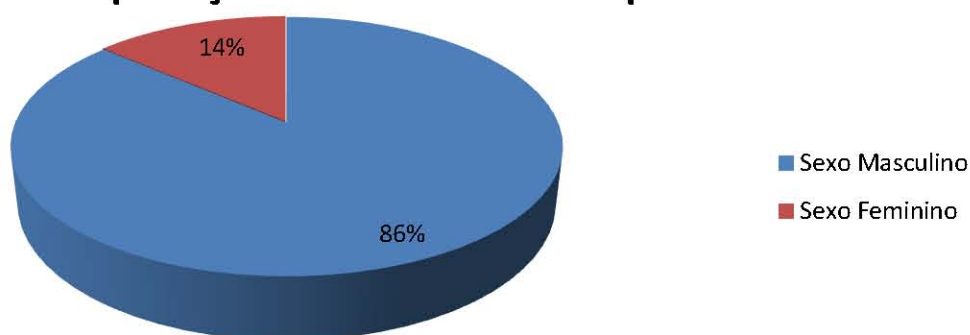
Repartição dos funcionários	%
Director Geral	1%
Informática	1%
vendas exportação	1%
Administração	2%
Engenharia	2%
Embalagem	2%
Logística	2%
Marketing	1%
Ferramentaria	3%
Roscagem	3%
Qualidade	3%
Serviços Administrativos	4%
Compras	4%
Compras	4%
Tratamentos (térmicos e Superfície)	6%
Estampagem	9%
Centro de Apoio ao Cliente	9%
Armazém	11%
Vendas distribuição	12%
Vendas Industriais	16%
Outros	3%
Total de funcionários 3 Marcos	100%

Anexo 5 - Análise estatística de empresas dos Grupo EU-STEEL

Anexo 5.2 - Inferchapa - Indústria de Ferro e Chapa, S.A.

Género		%
Sexo Masculino	19	86%
Sexo Feminino	3	14%
Total de funcionários Inferchapa	22	100%

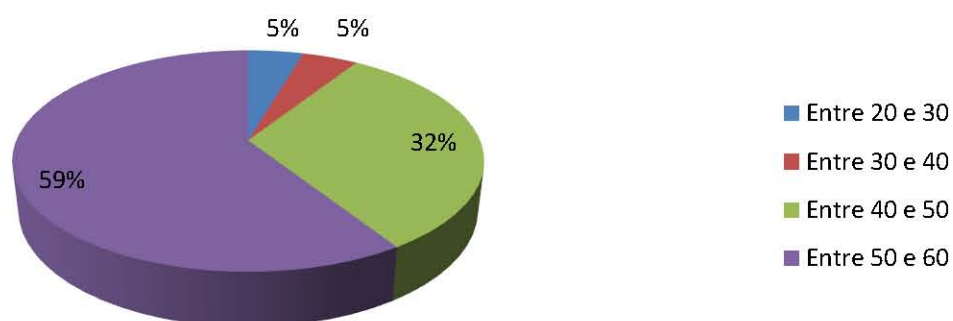
Repartição dos funcionários por sexo



Idades dos Funcionários		%
Entre 20 e 30	1	5%
Entre 30 e 40	1	5%
Entre 40 e 50	7	32%
Entre 50 e 60	13	59%
Mais de 60	0	0%
Total de funcionários Inferchapa	22	100%

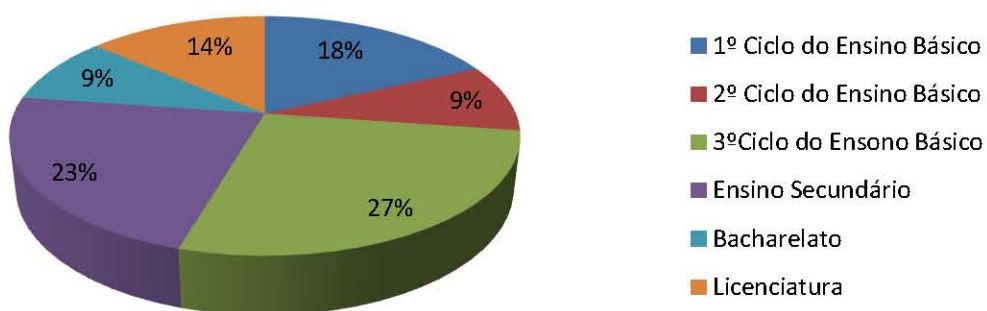
Média de idades 49

Repartição etária dos funcionários da Inferchapa



Habilitações		%
1º Ciclo do Ensino Básico	4	18%
2º Ciclo do Ensino Básico	2	9%
3ºCiclo do Ensono Básico	6	27%
Ensino Secundário	5	23%
Bacharelato	2	9%
Licenciatura	3	14%
Total de funcionários Inferchapa	22	100%

Habilitações literárias dos funcionários da Inferchapa

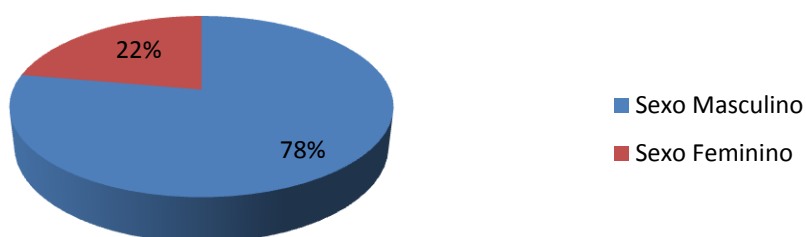


Anexo 5 - Análise estatística de empresas dos Grupo EU-STEEL

Anexo 5.3 Chapagueda - Corte e Quinagem, S.A.

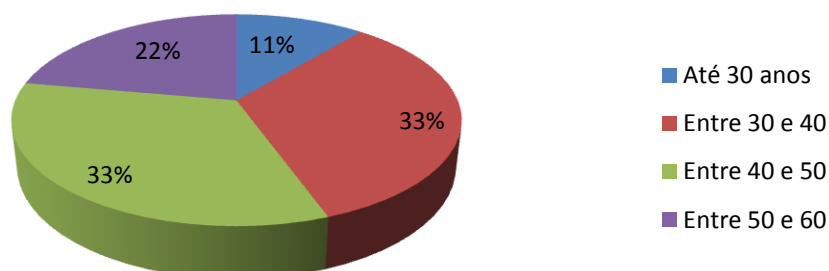
Género		%
Sexo Masculino	7	78%
Sexo Feminino	2	22%
Total de funcionários Chapagueda	9	100%
Média de idades		44

Repartição dos funcionários por sexo



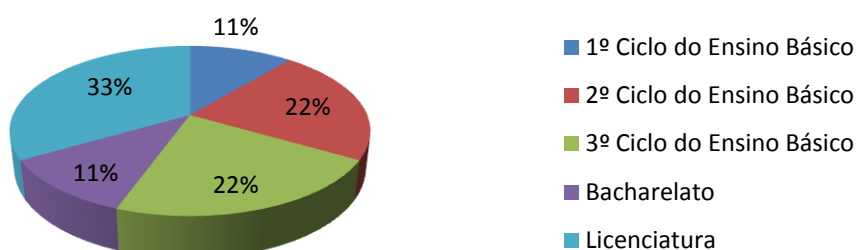
Idades dos Funcionários		%
Até 30 anos	1	11%
Entre 30 e 40	3	33%
Entre 40 e 50	3	33%
Entre 50 e 60	2	22%
Mais de 60	0	0%
Total de funcionários Chapagueda	9	100%

Idade dos funcionários da Chapagueda



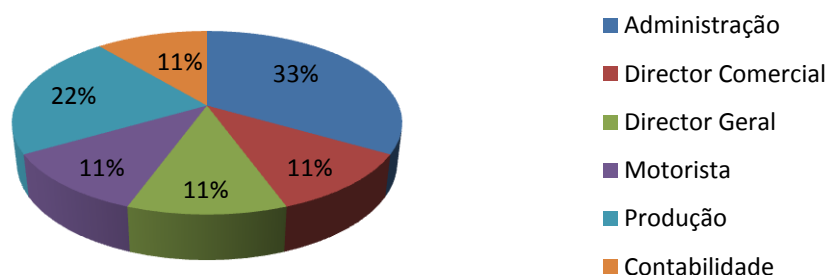
Habilitações		%
1º Ciclo do Ensino Básico	1	11%
2º Ciclo do Ensino Básico	2	22%
3º Ciclo do Ensino Básico	2	22%
Bacharelato	1	11%
Licenciatura	3	33%
Total de funcionários Chapagueda	9	100%

Habilitações literárias dos funcionários da Chapagueda



Repartição dos funcionários		%
Administração	3	33%
Director Comercial	1	11%
Director Geral	1	11%
Motorista	1	11%
Produção	2	22%
Contabilidade	1	11%
Total de funcionários Chapagueda	9	100%

Repartição dos funcionários pela Chapagueda

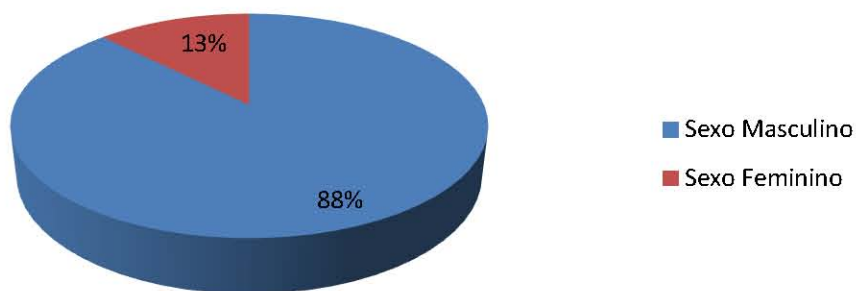


Anexo 5 - Análise estatística de empresas dos Grupo EU-STEEL

Anexo 5.4 Colormetal - Produtos Siderúrgicos, S.A.

Género		%
Sexo Masculino	7	88%
Sexo Feminino	1	13%
Total de funcionários Colormetal	8	100%

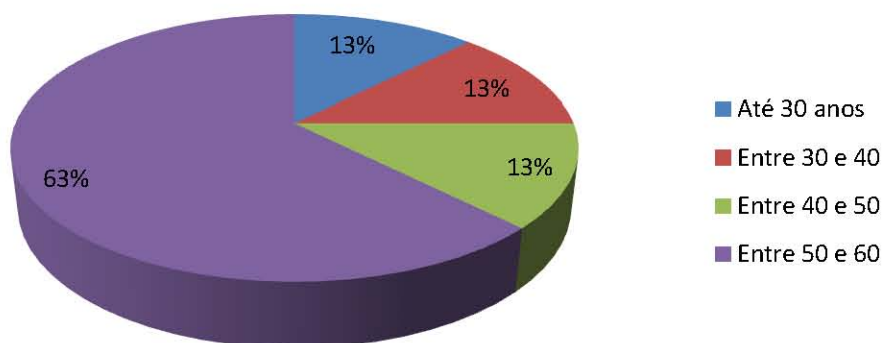
Repartição dos funcionários por sexo



Idades dos Funcionários		%
Até 30 anos	1	13%
Entre 30 e 40	1	13%
Entre 40 e 50	1	13%
Entre 50 e 60	5	63%
Mais de 60	0	0%
Total de funcionários Colormetal	8	100%

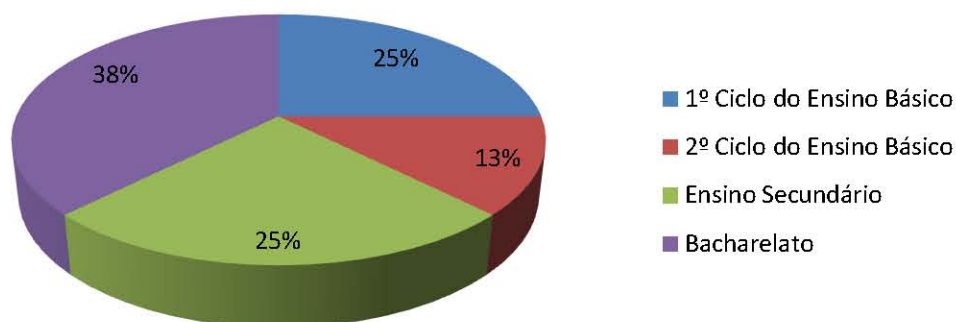
Média de idades 47

Repartição etária dos funcionários



Habilitações		%
1º Ciclo do Ensino Básico	2	25%
2º Ciclo do Ensino Básico	1	13%
Ensino Secundário	2	25%
Bacharelato	3	38%
Total de funcionários Colormetal	8	100%

Habilitações literárias dos funcionários da Colormetal



Anexo 6 – Cruzamento das habilitações com a repartição dos funcionários na empresa

Departamento	Habilitações							Total
	1º CICLO	2º CICLO	3º CICLO	ENSINO SEC.	LICENCIATURA	MESTRADO	OUTROS	
Administração				2	1			3
Logística	2			1	1			4
Dep. Administrativo /comercial			1	0	2	1		4
Dep. Comercial		1		4	2			7
Produção	10	9	2				2	23
Outros			1	1	4			6
Total de funcionários TWP	12	10	4	8	10	1	2	<u>47</u>

Anexo 7 – Participantes da Feira FEBRAVA (São Paulo) com possível interesse

Produto	Empresa	Site	E-mail	Telefone
Arame galvanizado	ROCKTEC	www.rocktec.com.br	rocktec@rocktec.com.br	55 11 56 705 555
Fabricante de Expositores	VERSUS DO BRASIL LTDA.	www.versusbr.com.br	comercial@versusbr.com.br	55 11 38 425 323
Acessórios churrasqueira	METÁVILA INDÚSTRIA METALÚRGICA	www.metavila.com.br	sac@metavila.com.br	55 51 36 929 300
Arame	HYDRO ALUMÍNIO ACRO S/A	www.hydro.com		47 22 53 81 01
Fabricante de Grelhas	SEIMMEI - ZAP DO BRASIL LTDA. - EPP	www.seimmei.com.br	seimmei@seimmei.com.br	55 11 43 979 000
Filtros	APEXFIL	http://www.apexfil.com.br	apexfil@apexfil.com.br	
Filtros	DIVISÃO DE FERRAMENTAS E MATRIZES	http://www.dfm.com.br		55 54 32 292 155
Filtros	LINTER FILTROS INDUSTRIAIS LTDA.	www.linterfiltros.com.br		55 11 56 434 477
Ventiladores	ECOBRISA	www.ecobrisa.com.br		19 33 031 400
Outros	FRIGELAR COMÉRCIO E DISTRIBUIÇÃO S.A.	www.frigelar.com.br		55 11 36 042 828
Tubos	HARTBAH - FHS COMERCIAL EXPORTADORA E IMPORTADORA	http://www.hartbau.com.br/	comercial@hartbau.com.br	
Outros	ITAL ISOLAMENTOS	www.ital-acustico.com.br	ital-acustico@ital-acustico.com.br	55 11 40 562 152
Produtos em aço galvanizado	Refrio	www.refrio.com	refrio@refrio.com	55 19 38 978 500
Condução de ar/ ventiladores	BERLINERLUFT	http://www.berlinerluft.com.br	berlinerluft@berlinerluft.com.br	55 51 35 893 912

Anexo 8 – Participantes da Feira FEIMAFE (São Paulo) com possível interesse

Feira FEIMAFE (São Paulo)

LUGAR	EMPRESA	CONTACTO	PRODUTO
	ABRASIVOS MONTAGNA	www.montagna.com.br	ABRASIVOS
	ACEPIL	http://www.acepil.com.br	PRODUTOS EM AÇO INOX, FERRO, LÃ DE ROCHA, VEDAÇÕES
	ACME	www.acmemfg.com	METALOMECÂNICA
	AÇOS FAVORIT	www.favorit.com.br	AÇO DE CONSTRUÇÃO MECÂNICA, INOXIDÁVEL, PLACAS, CHAPAS
	AFM	www.afm.es	FACAS INDUSTRIAIS
	ALCAR ABRASIVOS	www.alcar.com.br	ABRASIVOS
	ANSATZ	www.ansatz.com.br	UTENSÍLIOS EM AÇO INOX, GRELHADORES, FORNOS
	ATL	http://www.atl-luhden.de	
L110	BAMBOZZI	www.bambozzi.com.br	FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS DE SOLDA
N89	BEL AIR	www.belair.ind.br	ALGUNS PRODUTOS EM AÇO INOXIDÁVEL
M101	BELTON	www.belton.com.br	CILINDROS, VÁLVULAS
C25	BEMFICA	www.bemfica.com.br	PRODUÇÃO DE MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS E ACESSÓRIOS INDUSTRIAIS DE ARAME
P25	BOHLER-UDDEHOLM	www.bohler-brasil.com.br	FABRICANTE DE AÇOS ESPECIAIS NA FORMA DE BARRAS, CHAPAS, TUBOS E FITAS
O73	BOVENAU	www.bovenau.com.br	FABRICANTE DE MACACOS HIDRÁULICOS
F31	BRAFFEMAM	www.flexmac.com.br	DOBRADERAS, GUILHOTINAS, PRENSAS, PLASMAS
I60	BRASFIXO	www.brasfixo.com.br	FABRICANTE DE FIXADORES
D88	BRASSINTER	www.brassinter.com.br http://www.prensasconema.com.br	MAQUINAS TEXTEIS, PEÇAS AUTOMOVEIS, MOTORES, ETC..
I88	BRIQUETADEIRAS CONEMAG	g.com.br	MAQUINAS E EQUIPAMENTOS HIDRAULICOS
P69	BRUMA		Bombas, Válvulas, Motores e Acessórios
H29	BRUNITEC	www.brunitec.com.br	fabricação de ferramentas em máquinas para brunir

LUGAR	EMPRESA	CONTACTO	PRODUTO
D20	CALFRAN	www.calfran.com.br	Calandras para Chapas e Perfis
O109	CARBOGRAFITE	www.carbografite.com.br	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS NA AREA DE SOLDA, FERRAMENTAS
L75	CARL STAHL	www.carlstahl.com.br	cabos de aço
B82	CBD / STH / TAIYO	www.cbd.com.br	MÁQUINAS DE PRENSAR,DISPOSITIVOS DE FIXAÇÃO DE PEÇAS
I38	CCS	www.ccsmaquinas.com.br	FURADEIRA, ROSQUEADEIRA, PRENDEDOR
P63	CENTERROL	www.centerrol.com.br	PRODUTOS EM AÇO
D101	CERATIZIT	www.ceratizitbrasil.com.br www.conancontroles.com.br	FERRAMENTAS DE METAL DURO (CORTADORES, DISCOS)
N86	CONAN	r	FABRICA MÁQUINAS DE SOLDA
K62	COR DOB	www.cordobmaq.com.br	VIRADEIRAS, GUILHOTINAS, SLITTERS.
N58	CORREANAYAK	www.correanayak.es	FRESADORAS E MADRILHADORAS
B23	CRIART ETIQUETAS E ADESIVOS	www.criartetiquetas.com.br	ALGUNS PRODUTOS EM AÇO INOXIDÁVEL

Anexo 9 – Embaixadas Estrangeiras presentes em Portugal

EMBAIXADA	E-MAIL	TELEFONE	
Embaixada de Espanha	embesppt@correo.mae.es	213 472 381	
Embaixada de França	ambafrance@hotmail.com	213 939 100	www.ambafrance-pt.org
Embaixada da Dinamarca	lisamb@um.dk	213 512 960	http://www.amblissabon.um.dk/en
Embaixada da Grécia	gremb.lis@mfa.gr	213 031 260/	
Embaixada de Itália	archivio.lisbona@esterl.it	213 515 320	www.amblisbona.esteri.it
Embaixada do Luxemburgo	lisbonne.amb@mae.etat.lu	213 931 940	
Embaixada do Reino dos países baixos – Holanda	nlgovlis@netcabo.pt	213 966 436	www.emb-paisesbaixos.pt
Real Embaixada Noruega	emb.lisbon@mfa.no	213 015 344	www.noruega.org.pt
Embaixada Suécia	ambassaden.lissabon@foreign.ministry.se	213 942 261	http://www.swedenabroad.com/lisbon
Embaixada da Letónia	embassy.portugal@mfa.gov.lv	213 407 170	http://www.mfa.gov.lv
Embaixada da Polónia	emb.polonia@mail.telepac.pt	213 041 410	http://www.lizbona.polemb.net
Embaixada da Irlanda	lisbon@dfa.ie	213 977 363	http://www.embassyofireland.pt
Embaixada da Alemanha	info@lissabon.diplo.de	218 810 210	www.lissabon.diplo.de
Embaixada da Bélgica	lisbon@diplobel.be	213 170 510	www.diplomatie.be/lisbon
Embaixada do Reino Unido	http://www.ukinportugal.fco.gov.uk	213 924 000	
Embaixada da Bulgária	ebul@mail.telepac.pt	213 976 364	
Embaixada da Suíça	Vertretung@lis.rep.admin.ch	213 944 090	www.eda.admin.ch/lisbon
Embaixada da República Checa	lisbon@embassy.mzv.cz	213 010 487	www.mzv.cz/lisbon
Embaixada do Chipre	www.mfa.gov.cy/embassy/lisbon	213 194 180	www.mfa.gov.cy/embassy/lisbon
Embaixada da Croácia	croemblis@sapo.pt	213 021 033	
Embaixada da Eslováquia	emb.lisbon@mzv.sk	21 358 33 00	http://www.mzv.sk/lisbon
Embaixada da Eslovénia	vli@mzz-dkp.gov.si	213 423 301	
Embaixada da Estónia	embest@embest.pt	213 194 150	www.embest.pt
Embaixada da Hungria	mission.lis@kum.hu	213 630 395	www.mfa.gov.hu/emb/lisbon
Embaixada da Lituânia	emb.lituania@mail.telepac.pt	217 990 110	http://pt.mfa.lt
Embaixada de Malta	maltaembassy.lisbon@gov.mt	213 405 470	
Embaixada da Roménia	ambrom@mail.telepac.pt	213 968 812	www.lisabona.mae.ro

Folha 1

Embaixada da Rússia	mail@embaixadarussia.pt	218 462 423	www.portugal.mid.ru
Embaixada da Sérvia	serviaemba@netcabo.pt	213 015 311	
Embaixada da Ucrânia	lisboa@embaixada-da-ucrania.pt	213 010 043	
Embaixada da Andorra		213 913 740	
Embaixada de Marrocos	sifmar@emb-marrocos.pt	213 020 842	
Embaixada da Argélia	embaixada-argelia@clix.pt	213 041 520	www.emb-argelia.pt
Embaixada da África do Sul	embsa@embaixada-africadosul.pt	213 192 200	www.embaixada-africadosul.pt
Embaixada de República Democrática de São Tomé e Príncipe	embaixada@emb-saotomeprincipe.pt	218 461 917	www.emb-saotomeprincipe.pt
Embaixada de Cabo verde	info@embcv.pt	213 041 440	http://www.embcv.pt
Embaixada da República de Angola	emb.angola@mail.telepac.pt	217 967 041	http://www.embaixadadeangola.org/
Embaixada da República Democrática do Congo	ambalisbonne@minaffecirde.cd	210 101 622	
Embaixada do Egito	egyptianembassyportugal@net.novis.pt	213 018 301	
Embaixada da Finlândia	sanomat.lis@formin.fi	213 933 040	www.finlandia.org.pt
Embaixada da Guiné-Bissau		213 009 080	
Embaixada Líbia	bureau.popular.libia@clix.pt	213 016 301	
Embaixada de Moçambique	Embamoc.portugal@minec.gov.mz	217 971 994	
Embaixada da Nigéria	nigerieemblisbon@portugal.pt	213 016 191	
Embaixada do Senegal	senconsul@hotmail.com	213 160 180	
Embaixada da Tunísia	at.lisbonne@netcabo.pt	213 010 330	
Embaixada dos Estados Unidos da América	www.american-embassy.pt	217 273 300	
Embaixada do Canadá	lsbon@dfait-maeci.gc.ca	213 164 691	http://www.portugal.gc.ca
Embaixada da Argentina	embargpi@mail.telepac.pt	217 977 311	
Embaixada do Brasil	geral@embaixadabrasil.pt	217 248 510	www.embaixadabrasil.pt
Embaixada do Chile	embachile@net.novis.pt	213 148 054	www.emb-chile.pt
Embaixada da Colômbia	elisboa@minrext.cog.co	213 188 480	www.colombiaenportugal.com
Embaixada de Cuba	embaixada.cuba@netcabo.pt	213 041 860 /4	
Embaixada da República Dominicana	embajadom@mail.telepac.pt	217 811 120	
Embaixada do México	embamex.port@mail.telepac.pt	217 621 290	www.sre.gob.mx/portugal
Embaixada do Paraná	panemblisboa@netcabo.pt	213 642 899	
Embaixada do Paraguai	embaparlisboa@mail.telepac.pt	217 965 907	
Embaixada do Perú	info@embaixadaperu.pt	213 827 470	
Embaixada da Turquia	info-turk@mail.telepac.pt	213 003 110	
Embaixada Uruguai	urulusi@sapo.pt	213 889 265	
Embaixada da Venezuela	embavenez@mail.telepac.pt	213 573 803	

Folha 1

Embaixada da Austrália	austemb.lisbon@dfat.gov.a	213 101 500	www.portugal.embassy.gov.au
Embaixada de Timor-Leste	embaixada.rdtl@mail.telepac.pt	213 933 730	http://embaixadatimor.pai.pt
Embaixada Turquia	turkemb.lisbon@mfa.gov.tr	213 003 110	www.embaixadaturquia.pt
Embaixada da China	Chinaemb_pt@mail.mfa.gov.cn	213 928 430	www.fmprc.gov.cn/ce/cept/pot/
Embaixada da coreia	embpt@mofat.go.kr	217 937 200	
Embaixada da Índia	hoc@indembassy-lisbon.org	213 041 090	www.indembassy-lisbon.org
Embaixada Indonésia	info@embaixada-indonesia.pt	213 932 070	www.embaixada-indonesia.pt
Embaixada do Irão	iranembassy@emb-irao.pt	213 010 871	www.emb-irao.pt
Embaixada do Iraque	lisemb@iraqmofa.net	213 933 310	
Embaixada Israel	israelemb@lisboa.mfa.gov.il	213 553 640	http://lisbon.mfa.gov.il
Embaixada do Japão	ryojii@embjapao.pt	213 110 560	www.pt.emb-japan.go.jp
Embaixada do Paquistão	parep.lisbon.1@mail.telepac.pt	213 009 070	
Embaixada da Tailândia	thai.lis@mail.telepac.pt	213 014 848	
Embaixada da Arábia Saudita		213 041 750	

Anexo 10 – Áreas de gestão do Sage ERP X3



Acedido em 08-07-2011 em www.sage.pt