



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**PROCESSOS DE VENDA E DIGITALIZAÇÃO NO
SETOR DA CERÂMICA - *CASE STUDY* DA EMPRESA
PRIMAGERA**

JOANA MARIA PEREIRA COSTA

OUTUBRO 2021



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**PROCESSOS DE VENDA E DIGITALIZAÇÃO NO
SETOR DA CERÂMICA - *CASE STUDY* DA EMPRESA
PRIMAGERA**

JOANA MARIA PEREIRA COSTA

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSORA DOUTORA MARIA CRISTINA DE ASSIS
SALES PINTO BAPTISTA**

OUTUBRO 2021

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer à Professora Doutora Cristina Baptista pela sua enorme ajuda na realização desta dissertação, toda a sua disponibilidade e conhecimento foram cruciais ao longo destes meses de orientação, sem os quais a elaboração desta dissertação não seria possível.

Também queria agradecer aos meus pais e ao meu irmão por todo o apoio que me deram, por acreditarem sempre em mim e por me encorajarem sempre a seguir os meus sonhos. Trabalhar e estudar ao mesmo tempo foi um desafio, e desde o primeiro dia nunca duvidaram que eu seria capaz. Toda essa energia positiva esteve comigo ao longo destes dois anos de Mestrado. Obrigada.

Ao meu namorado, um especial obrigado pelo seu companheirismo e apoio. Ao meu padrinho e avós, também um grande beijinho de agradecimento por terem sempre uma palavra amiga e de força.

A todos vós, Muito Obrigada.

Resumo

A presente dissertação pretende analisar os processos de venda e digitalização no Setor da Cerâmica. O objetivo é caracterizar o processo de venda neste setor e a organização da sua força de vendas e entender de que forma a crescente digitalização está a afetar o processo de venda na empresa Primagera. A empresa em estudo atua há 50 anos no Setor da cerâmica, sendo este tradicional e significativo no panorama económico português.

Para alcançar os objetivos previamente mencionados, adotou-se uma abordagem qualitativa através de um *Case Study*, sendo que o foco deste caso de estudo são três grandes temas: Organização da Força de Vendas, Processo de venda e Digitalização. A recolha de dados foi realizada através de uma entrevista semiestruturada ao CEO e Diretor Comercial da empresa. Concluiu-se no final deste estudo que a força de vendas está organizada numa estrutura considerada simples centrada nos mercados e com uma força de vendas por conta. O processo de venda da Primagera segue as sete etapas definidas por Moncrief e Marshall (2005) desde a prospeção até ao follow-up e a digitalização tem um papel fundamental e veio revolucionar o processo de venda tornando-o muito mais eficaz do que há 20 ou 30 anos atrás.

Concluiu-se ainda que a grande aposta da empresa será na constante renovação e inovação das suas plataformas digitais de modo a conseguir promover uma relação de cada vez maior proximidade com os seus clientes. É recomendado para investigação futura um estudo quantitativo para análise das práticas de gestão de vendas (*sales management*) com o objetivo de se retirarem recomendações genéricas para o Setor.

Palavras-Chave: Setor da Cerâmica; Gestão Comercial; Força de Vendas; Processo de Venda; Digitalização.

Abstract

This investigation aims to analyze the sales process and digitalization in the Ceramics Sector. The goal is to characterize the selling process in this sector as well as the sales force organization. Furthermore, it aims to understand how the increasing digitalization impacts the sales process in the company Primagera. The company under study has been operating for 50 years in the ceramics sector, which is traditional and significant in the Portuguese economic panorama.

To achieve these goals previously mentioned, it was adopted a qualitative research approach through a Case Study. The focus of this case study are three major themes: Sales Force Organization, Sales Process and Digitalization. Data was collected through a semi-structured interview with the CEO and Commercial Director of the company. Concerning the results analysis it was concluded that the sales force is organized in a simple structure centered in the markets and with key accounts. Primagera's sales process follows the 7 stages defined by Moncrief and Marshall (2005) from prospection to follow-up. Digitalization plays a fundamental role and has revolutionized the sales process, making it much more effective than 20 or 30 years ago.

It is also concluded that the company's future focus will be on the constant renewal and innovation of its digital platforms to promote an increasingly closer relationship with its customers. A quantitative study to analyze sales management practices is recommended for future research to extract generic recommendations for the sector.

KEYWORDS: Ceramics Industry; Sales Management; Sales Force; Selling Process; Digitalization.

ÍNDICE

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Teórico	3
2.1. Definição conceptual da área de <i>Sales Management</i>	3
2.2. Organização da Força de Vendas.....	4
2.3. Processo de Venda	5
2.3.1. <i>Prospecção</i>	6
2.3.2. <i>Pré-abordagem</i>	7
2.3.3. <i>Abordagem</i>	7
2.3.4. <i>Apresentação</i>	7
2.3.5. <i>Superação de objeções</i>	8
2.3.6. <i>Fecho</i>	9
2.3.7. <i>Follow-up</i>	9
2.4. Digitalização e os Processos de Venda/ <i>Salesforce</i>	10
2.4.1. <i>Digitalização e Salesforce</i>	10
2.4.2. <i>Digitalização e Processos de Venda</i>	11
3. Quadro de Referência	13
4. Metodologia	14
4.1. Objetivo e Tipo de Estudo	15
4.2. Estratégia de <i>Case Study</i>	15
4.3. Amostragem e Recolha de Dados	16
4.4. Critérios de qualidade da Investigação qualitativa (viabilidade e fiabilidade)	17
4.5. Constrangimentos e Limitações Metodológicas	17
5. Resultados.....	17
5.1. A Primagera	17
5.2. Contextualização do Setor da Cerâmica em Portugal	18
5.3. A Organização da Força de Vendas da Primagera	19
5.4. O Processo de Venda da Primagera	19
5.5. A Digitalização e a Influência na Gestão Comercial da Empresa	22
5.6. O Futuro da Primagera.....	24
6. Análise de Dados	24

6.1. A Organização da Força de Vendas.....	24
6.2. O Processo de Venda	25
6.3. A Digitalização e a Influência na Gestão Comercial	27
7. Conclusões e Recomendações Futuras	30
7.1. Conclusões	30
7.2. Recomendações e Sugestões de Investigação Futura	31
8. Referências Bibliográficas.....	33
9. Anexos.....	37
9.1. Anexo A - Quadro de conceptualização preliminar.....	37
9.2. Anexo B: Guião Entrevista Semiestruturada	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Quadro de referência.....	14
-------------------------------------	----

1. Introdução

No contexto empresarial, as vendas têm um papel essencial para a sustentabilidade de qualquer empresa representando uma das alavancas da estratégia de *marketing*, colocando em prática estratégias de modo a agregar valor, criar diferenciais competitivos e inovar (Meinberg, Tomanini, Teixeira & Peixoto, 2011). Para isso, é necessário existir uma gestão de vendas eficaz pois esta abrange diversas funções, como o recrutamento, seleção, motivação e formação (Jobber & Lancaster, 2009).

Com o rápido avanço das tecnologias, os produtos e serviços começaram a ser produzidos e distribuídos a alta velocidade, facilitando a comunicação entre as organizações e fazendo com que a performance humana fosse o fator mais variável no funcionamento eficiente de uma empresa, uma vez que as operações de vendas representam a ligação da empresa com os seus clientes através do seu contacto direto (Donaldson, 1998). Todos estes avanços tecnológicos desde então têm trazido enormes desafios aos gestores, podendo afirmar-se que a digitalização tem mudado a maneira como os negócios são feitos, proporcionando-lhes vantagem competitiva (Leeftlang, Verhoef, Dahlström & Freundt, 2014). As redes sociais são um exemplo disso, provocando uma revolução nos processos de venda (Marshall, Moncrief, Rudd & Lee, 2012).

No âmbito deste projeto de dissertação, pretende-se analisar a forma como a digitalização afeta os processos de venda empresariais no setor da cerâmica, facultando uma perspetiva atual sobre a gestão comercial e vendas. Para realizar esta análise irá ser utilizada a empresa Primagera. De referir que este setor é um setor tradicionalmente muito forte em Portugal com 299 empresas de fabricação de artigos cerâmicos de uso doméstico e ornamental sendo que 53,51% já existem há mais de 20 anos. A internacionalização e exportação são em particular relevantes, representando 72,63% das suas vendas (Banco de Portugal, 2019).

A Primagera atua no setor da cerâmica desde 1972 produzindo cerâmica, em faiança e grés, de uso doméstico e utilitário. Tem capacidade de produzir 120.000 peças por dia, e 80% corresponde a exportação. A empresa atualmente tem cerca de 300 colaboradores e contém três unidades fabris, que se têm adaptado gradualmente às exigências do mercado, tanto no que diz respeito ao desenvolvimento do próprio produto como à qualidade do serviço prestado, pois acredita que pode contribuir para um melhor

posicionamento concorrencial através da inovação tecnológica. Face às alterações que a empresa tem sofrido dada à crise global da pandemia da Covid-19 com repercussões a nível setorial, a empresa enfrenta novos desafios tornando-se uma crescente digitalização imperativa a nível comercial (Primagera, 2021).

As motivações para o desenvolvimento deste estudo são essencialmente o interesse pelo tema de *sales management* (gestão comercial) e a relevância que esta área tem na eficiência das organizações sobretudo num mundo em constante mudança através da digitalização. A empresa em análise tem desde a sua criação vindo a apostar na inovação tecnológica sendo a digitalização um aspeto nuclear desta inovação.

O problema de investigação desta dissertação é entender de que forma a digitalização afeta os processos de venda empresariais no Setor da Cerâmica, tendo sido formuladas as seguintes questões de investigação:

- 1- Como está organizada a força de vendas no setor da cerâmica?
- 2- Como é caracterizado o processo de venda no setor da cerâmica com os seus clientes empresariais?
- 3- De que forma a crescente digitalização está a afetar o processo de venda?

Este projeto de orientação segue a metodologia de “Investigação Aplicada” (*Applied Research*). Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2011), este tipo de investigação melhora a compreensão de um determinado negócio ou problema de gestão apresentando uma solução para o problema, produz um novo conhecimento limitado ao problema, e tem relevância prática e valor para os gestores nas organizações. Pretendo assim aumentar o conhecimento numa área específica da Primagera, empresa na qual consegui uma informação de acesso privilegiado.

Assim, espera-se uma contribuição para a área de gestão de vendas (*sales management*) através de uma integração teórica de dimensões e conceitos fundamentais da área e a sua apreensão empírica num caso de estudo ilustrativo concreto de uma empresa a enfrentar desafios permanentes no setor da cerâmica.

A estrutura desta dissertação prende-se com uma breve revisão de literatura acerca das dimensões identificadas nas questões de investigação formuladas, a conceção do quadro de referência apropriado para a melhor compreensão do fenómeno a estudar, a metodologia utilizada para o seu estudo, os resultados obtidos através do *Case Study*, a

análise e as conclusões retiradas desse mesmo estudo e as recomendações e sugestões futuras identificadas.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Definição conceptual da área de *Sales Management*

Sales Management é definida por Johnston e Marshall (2016, p.7) como “*todas as atividades, processos e decisões envolvidas na gestão da função de vendas de uma organização*”. Adicionalmente, envolve a gestão comercial da força de vendas, que inclui o seu treino, motivação, supervisão, suporte e remuneração, o que ajuda a delinear objetivos e controlar a força de vendas (Lapoule & Colla, 2016). Esta prática de gestão de vendas deve estar alinhada com as prioridades estratégicas das vendas da organização de modo a entregar valor ao cliente (LaForge, Ingram & Cravens, 2009).

Johnston e Marshall (2016) afirmam também que *sales management* é um dos elementos mais importantes para o sucesso das organizações, pois quando novas tendências surgem cabe aos gestores de vendas reagir com novas abordagens de vendas. Desta forma, para Jobber e Lancaster (2009), a expectativa de que um bom gestor de vendas deve ter a personalidade certa e garantir que a força de vendas está a vender o volume suficiente é antiquada. Atualmente, espera-se que o gestor de vendas desempenhe um papel muito mais estratégico e contribua para a formulação dos planos da empresa, sendo também essencial que entenda o conceito de *marketing* garantindo que as atividades de vendas e *marketing* estão integradas. A sua responsabilidade principal é garantir que a força de vendas contribui para alcançar os objetivos da empresa. Para isso, é importante alinhar as atividades e práticas de gestão de vendas de modo a aumentar esforços produtivos entre o *marketing* e as vendas, apostando na venda pessoal que apesar de ser o componente mais caro do *marketing mix* para a maioria das empresas, é também o elo mais direto da empresa com o cliente (Johnston & Marshall, 2016; LaForge et al., 2009).

Ao longo do tempo as organizações de vendas tiveram de se reinventar para darem uma melhor resposta aos mercados em constante mudança. Começaram por construir relações de longo-prazo com os seus clientes, criando estruturas organizacionais mais ágeis e adaptáveis às necessidades de diferentes grupos de clientes, incutindo uma maior responsabilidade e compromisso aos vendedores através da remoção de barreiras dentro da organização e aproveitando as sinergias das equipas. O estilo de gestão de vendas

passou a ser mais direccionado para o *coaching*, aproveitando as novas tecnologias e fazendo uma melhor avaliação do desempenho do vendedor (Cravens, 1995; Jobber & Lancaster, 2009).

2.2. Organização da Força de Vendas

Slater e Olson (2000) afirmam que a gestão da força de vendas é uma atividade fundamental que contribui para o sucesso da implementação da estratégia de vendas e que engloba o desenvolvimento da estratégia de vendas, a estrutura da força de vendas, o seu controle e compensação. Para Johnston e Marshall (2016), a gestão da força de vendas seleciona, treina, motiva e compensa os vendedores. Desta forma, diferentes estratégias de negócio requerem diferentes práticas organizacionais para alcançar o desempenho ideal (Slater & Olson, 2000).

Tradicionalmente a equipa de vendas era organizada em linhas geográficas, mas as mudanças nas necessidades dos consumidores e os avanços tecnológicos levaram muitas empresas a reconsiderarem a sua organização de força de vendas. Podendo estas optar por diversas estruturas (Jobber & Lancaster, 2009) como a estrutura geográfica, a estrutura de especialização por produto, a estrutura baseada no cliente, a estrutura centrada nos mercados, a estrutura de força de vendas por conta e a estrutura mista.

A estrutura geográfica é simples, na medida em que é atribuído um território a cada vendedor, detendo este a responsabilidade exclusiva pela realização de vendas. Apresenta como vantagem a existência de uma proximidade geográfica com os consumidores promovendo o desenvolvimento de relações pessoais que auxiliam na eficácia das vendas. No entanto, o facto de cobrirem todo o tipo de clientes dessa mesma área pode ser uma desvantagem na medida em que não lhes é tão fácil interpretar os padrões de comportamento do comprador em comparação com vendedores organizados em linhas mais especializadas (Jobber & Lancaster, 2009). Para combater essa desvantagem, existe a estrutura de especialização por produto que divide a força de vendas de acordo com produtos novos e existentes. É fundamental prestar atenção para o facto de que o seu uso inadequado pode fazer com que um potencial consumidor seja abordado por diferentes vendedores que representam a mesma empresa num mesmo dia, o que implica mais custos (Jobber & Lancaster, 2009). Para solucionar o problema do mesmo consumidor ser atendido por divisões de produtos do mesmo fornecedor, é necessário perceber a complexidade do comportamento do comprador. Para perceber este comportamento é essencial o *input* da força de vendas e também de outras áreas

funcionais da empresa, fazendo com que as empresas adotem uma estrutura baseada no cliente, em que se organizam em torno deste, criando unidades de negócio com foco no cliente (Jobber & Lancaster, 2009). Uma empresa pode ainda adotar uma estrutura centrada nos mercados, especializando-se no tipo de mercado que fornece, especialmente na venda industrial onde o mercado é definido pelo tipo de indústria. Desta forma, os vendedores são alocados consoante a indústria atendida, permitindo-lhes obter mais *insights* sobre a sua indústria específica. No entanto, os custos são maiores uma vez que aumentam as despesas de viagem em comparação com áreas geograficamente definidas (Jobber & Lancaster, 2009). Também as elevadas importâncias de alguns clientes deram origem ao estabelecimento de uma força de vendas por conta, sendo composta por uma equipa de vendedores seniores especializados em lidar com grandes clientes e com habilidades de negociação.

Como muitas outras decisões de vendas, a escolha da organização de vendas não é simples, podendo uma mesma empresa utilizar todas as formas de venda simultaneamente (estrutura mista), sendo o grande desafio do gestor de vendas avaliar as opções possíveis pois cada vez mais o cliente procura soluções totais e exige serviços de valor agregado ao invés de transações únicas (Jobber & Lancaster, 2009).

2.3. Processo de Venda

As conhecidas Sete Etapas de Venda são dos princípios mais aceites no campo de vendas e podem ser encontradas em diversos livros e revistas académicas (Moncrief & Marshall, 2005). Este modelo consiste em prospeção, pré-abordagem, abordagem, apresentação, superação de objeções, fecho e *follow-up*, de modo a criar uma relação de longo prazo entre vendedor e comprador. Pois tal como afirma Futrell (2011), o processo de vendas refere-se a uma série sequencial de ações praticadas pelo vendedor para levar o cliente a realizar uma ação desejada, terminando com o seu constante acompanhamento para garantir a sua satisfação com a compra. No entanto, apesar desta abordagem relativamente consensual, no contexto B2B, vários autores advogam que o conceito de processo de venda ainda não se encontra suficientemente bem conceptualizado (Plouffe, Williams & Wacliner, 2008).

Tradicionalmente, o processo de venda era visto inteiramente da perspetiva do vendedor, concentrando-se num único relacionamento entre um vendedor e um comprador (Borg & Young, 2014). Com o tempo, diversos autores redefiniram as etapas do processo de venda. Exemplos disso são Haas, Snehota e Corsaro (2012) que defendem

que o processo de venda tem um papel importante na criação de valor nas relações fornecedor-comprador sendo importante os vendedores dedicarem atenção e esforços para aumentar as vendas e melhorar o seu desempenho de relacionamento de modo a responder rapidamente às necessidades do cliente e construir uma relação de confiança mútua. Outro exemplo é Age (2011) que define o processo de venda em 4 etapas: padronização de negócios, fraternização de negócios, personalização e racionalização de negócios estáveis.

Em suma, a abordagem de vendas passou de uma abordagem transacional, focada somente na transação em troca de compensação, para uma abordagem mais focada no relacionamento com o cliente pois percebeu-se que no ambiente altamente competitivo atual existem inúmeras vantagens na criação de uma relação entre vendedor e comprador (Johnston & Marshall, 2016).

2.3.1. Prospeção

A prospeção é o primeiro passo do processo de venda que consiste num método utilizado pelo vendedor para procurar potenciais clientes, quantificando o seu potencial de modo a desenvolver o melhor procedimento a seguir. O vendedor deve constantemente procurar novos consumidores de modo a aumentar as vendas e a substituir consumidores perdidos ao longo do tempo (Futrell, 2011; Moncrief & Marshall, 2005). Para isso, deve identificar *leads* e quantificar essas mesmas *leads* consoante a maior probabilidade de compra (Spiro, Stanton & Rich, 2008). Um verdadeiro potencial consumidor deve ter recursos financeiros para tomar decisões de compra e desejar o produto. Por vezes, pode não reconhecer a necessidade de adquirir o produto, sendo o grande desafio para o vendedor adotar uma estratégia que crie essa necessidade (Futrell, 2011). Sendo assim, ter a habilidade de descobrir potenciais clientes faz a diferença entre o sucesso e o insucesso de um vendedor (Johnston & Marshall, 2016). Um problema, por vezes, associado a vendedores que trabalham há muitos anos na mesma organização é contarem com clientes já estabelecidos ao invés de procurarem ativamente novos clientes para alcançar as vendas pretendidas (Jobber & Lancaster, 2009).

2.3.2. Pré-abordagem

A pré-abordagem consiste na preparação do vendedor através da recolha de todo o material relevante para a primeira interação com o cliente (Moncrief & Marshall, 2005). Nesta fase, na abordagem inicial a um cliente, o representante de vendas deve tentar perceber quem tem maior influência dentro da organização para iniciar o processo de compra e tentar gerar interesse suficiente de modo a obter as informações todas necessárias para qualificar o potencial cliente. Nem sempre esta qualificação é simples pois requer que os vendedores façam um julgamento objetivo e realista sobre a probabilidade de fazerem uma venda lucrativa, deixando de lado o seu otimismo (Johnston & Marshall, 2016). Com base na informação conseguida, os vendedores planeiam as suas apresentações de vendas, selecionando o objetivo que mais se adequa a cada interação (Spiro et al., 2008). Nesta fase de pré-abordagem, o vendedor precisa de ser cuidadoso, pois o contacto inicial pode ser um fator decisivo na concretização de uma apresentação de vendas futura (Futrell, 2011).

2.3.3. Abordagem

A abordagem ocorre nos primeiros minutos de uma venda, onde são implementadas estratégias pelo vendedor para ganhar a audiência e estabelecer um relacionamento inicial com o cliente (Moncrief & Marshall, 2005). Isto corresponde ao intervalo de tempo que ocorre entre o vendedor se encontrar com o comprador até começarem efetivamente a discutir acerca do produto, dependendo do tempo que demoram a encontrarem-se, cumprimentarem-se, estabelecerem um relacionamento e serem aplicadas as estratégias de abordagem apropriadas (Futrell, 2011). Uma boa abordagem causa uma impressão favorável e estabelece um grau de relacionamento entre o vendedor e o potencial comprador. Normalmente, começa com uma introdução e uma quantidade limitada de conversa, chamando a atenção para o produto e destacando algum benefício que poderá interessar ao comprador. Se a abordagem resultar, o vendedor tem a oportunidade de fazer uma apresentação mediante o acordo do comprador para prosseguir para a próxima fase (Spiro et al., 2008).

2.3.4. Apresentação

A apresentação de vendas é o núcleo do processo de venda onde o vendedor transmite informação sobre o produto ou serviço de modo a tentar persuadir o potencial cliente a tornar-se efetivamente um cliente da organização (Johnston & Marshall, 2016). A apresentação tem como aspetos principais a discussão do produto, o plano de marketing

e a proposição de negócio, sendo essencial perceber a quem se dirige a apresentação para que a escolha do método de apresentação de vendas seja o mais adequado ao potencial cliente (Futrell, 2011). Assim como afirmam Spiro et al. (2008) e Futrell (2011), o objetivo da apresentação é convencer o cliente que o produto/serviço que está a ser vendido satisfá-lo melhor do que o de um concorrente e de uma forma ética, servir as suas necessidades, construindo uma relação de longo prazo baseada na verdade.

Esta apresentação de vendas envolve uma explicação vocal e persuasiva de uma proposta de negócio (Futrell, 2011). Muitas vezes, a melhor maneira de convencer os potenciais clientes da vantagem de um produto é demonstrá-lo, sobretudo se o mesmo for tecnicamente complexo (Johnston & Marshall, 2016). Para que a apresentação seja eficaz é necessário essencialmente apresentá-la de uma maneira simples, que seja perceptível pelo potencial cliente, enfatizando a aplicabilidade do produto/serviço à situação específica do cliente e sobretudo transmitir credibilidade durante toda a apresentação (Jobber & Lancaster, 2009).

2.3.5. Superação de objeções

O cliente geralmente responde com muitas perguntas e hesitações relativamente ao produto ou à empresa pois embora tenha interesse em comprar não quer ser manipulado, devendo os vendedores esperar este tipo de objeções nas suas apresentações de vendas e olhar para elas como uma oportunidade para perceber as verdadeiras necessidades do comprador e mostrar-lhe que a sua oferta atenderá às suas necessidades (Futrell, 2011; Moncrief & Marshall, 2005). O potencial cliente pode levantar objeções a qualquer momento da apresentação, tendo o vendedor de ter a capacidade de responder eficazmente, superando-as, e retornando à apresentação. Geralmente são estes clientes que mais facilmente se traduzem em vendas do produto/serviço pois, muitas vezes, estas objeções são simplesmente expressões de interesse por parte do comprador que quer obter mais informações (Futrell, 2011; Jobber & Lancaster, 2009).

Para superar estas objeções, segundo Futrell (2011), existem certos pontos básicos a considerar: planejar objeções, antecipá-las e preveni-las, lidar com as objeções à medida que surgem, ser positivo, escutá-las atentamente, entendê-las e superá-las. Para Spiro et al. (2008), é necessário ouvir o potencial cliente, clarificar a sua objeção, respeitar a sua preocupação acerca da compra do produto, e responder à sua objeção. Para que a abordagem seja eficaz a lidar com as objeções é necessário preparar respostas convincentes e desenvolver uma série de técnicas para responder às objeções de maneira

que as respostas sejam aceites sem prejuízo por parte do comprador (Jobber & Lancaster, 2009).

2.3.6. *Fecho*

O fecho é definido como a conclusão bem-sucedida da apresentação de vendas que se traduz num compromisso de compra de um bem ou serviço e como um processo que ajuda as pessoas a tomarem uma decisão que as beneficiará (Futrell, 2011; Moncrief & Marshall, 2005). Esta decisão nem sempre ocorre por iniciativa do comprador mas sim pelo vendedor que precisa de fechar a venda recorrendo a diversas técnicas como: perguntar simplesmente pelo pedido; fazer um sumário dos pontos principais e perguntar pelo pedido de compra; manter uma concessão de reserva para usar como impulso final para o acordo; perguntar pela preferência da cor, data de entrega e outros aspetos ao perceber que o comprador está disposto a comprar; utilizar uma objeção como estímulo à compra; e acordar a venda (Jobber & Lancaster, 2009).

Numa venda simples, é importante para o vendedor obter o compromisso do comprador na primeira apresentação, ou então provavelmente terá perdido a venda. As vendas de produtos comerciais mais complexos podem levar vários anos até serem conseguidas. Para conseguir manter o potencial cliente próximo, o vendedor pode sugerir uma demonstração, oferecer uma amostra, entre outras técnicas (Spiro et al., 2008). Após se conseguir a primeira venda, o potencial consumidor passa a ser um cliente da organização iniciando-se um relacionamento entre ambas as partes, que pode ser mantido se o produto/serviço vendido responder às necessidades do cliente e se o serviço prestado for excecional (Futrell, 2011).

2.3.7. *Follow-up*

Após a venda, é essencial manter o contacto com o cliente garantindo que está satisfeito com o produto/ serviço e que tudo o que foi prometido está a ser entregue. Cuidar dos clientes é o início da sabedoria das vendas, pois a prestação de um excelente serviço após a venda aumenta a fidelização do cliente e promove relacionamentos de longo prazo denominados *business friendship* (Futrell, 2011; Johnston & Marshall, 2016; Moncrief & Marshall, 2005). Para criar esta relação de proximidade com o cliente é necessário existir uma partilha pessoal entre vendedor e cliente. O vendedor deve despende do seu tempo a ouvir o cliente mostrando a sua atenção, por exemplo, através de contacto visual promovendo uma boa e contínua comunicação ao longo do tempo

(Futrell, 2011). Esta relação é vantajosa uma vez que se percebeu que é muito mais dispendioso adquirir novos clientes do que reter os clientes já existentes (Spiro et al., 2008).

2.4. Digitalização e os Processos de Venda/ *Salesforce*

As empresas em todo o mundo estão a passar por uma série de mudanças rápidas, sendo desafiante para as mesmas criarem e entregarem valor superior ao cliente (LaForge et al., 2009). Atualmente, as empresas estão a investir fortemente na transformação digital, sendo um dos seus principais campos de ação a organização de vendas, pois a capacidade da internet de informar, persuadir e aprimorar as vendas é uma das partes críticas da gestão de vendas no século XXI. No entanto, muitas empresas têm dificuldade em capitalizar esses mesmos esforços (Guenzi & Habel, 2020; Johnston & Marshall, 2016). É de notar que as empresas B2B utilizam cada vez mais tecnologias de IA (Inteligência Artificial) e *machine learning* para ajudar a concretizar negócios, tendo em consideração características do cliente fornecidas por diversos dados. Com estas tecnologias é também possível prever a probabilidade de rotatividade de um comprador através de comportamentos de compras recentes, podendo os vendedores adotar medidas de retenção e passando a tecnologia a agir como um facilitador ativo de decisões. (Singh, et al., 2019; Syam & Sharma, 2018).

2.4.1. Digitalização e *Salesforce*

Os vendedores para serem bem-sucedidos necessitam de ter a capacidade de navegar dentro da própria organização de modo a obterem o que precisam para satisfazer as necessidades dos seus consumidores (Plouffe & Barclay, 2007). Desta forma, precisam de gerir atividades múltiplas e complexas nas suas interações não apenas com os clientes, mas também dentro das suas próprias organizações (Guenzi & Habel, 2020).

Apesar dos recentes desenvolvimentos digitais como o *e-commerce* na maior parte das empresas, a força de vendas continua a ser fulcral no desenvolvimento de estratégias de marketing e nas receitas (Plouffe & Barclay, 2007). Os vendedores continuarão a utilizar a tecnologia para melhorar a sua eficiência e eficácia, mas a tecnologia também precisa dos mesmos para alcançar os melhores resultados possíveis pois apesar da tecnologia conseguir substituir o ser humano numa venda básica, ainda não o consegue substituir em situações mais complexas em que o relacionamento é valioso, assim como na arte de persuasão. Posto isto, os dois podem funcionar de forma independente, mas os maiores ganhos são conseguidos através da colaboração (Ahearne & Rapp, 2010). Para o

conseguir, as organizações devem motivar a sua força de vendas a articular os benefícios trazidos pela tecnologia aos processos em termos de CRM (Customer Relationship Management) com uma forte aposta na melhoria da sua performance de vendas (Thaichon, Surachartkumtonkun, Quach, Weaven & Palmatier, 2018).

Tendo em consideração que a natureza e complexidade das relações com os clientes estão a mudar rapidamente, as organizações de vendas estão a reavaliar a sua forma de interação com os clientes, assim como os recursos utilizados nas interações (Cuevas, 2018). A maioria dos vendedores no contexto B2B procuram obter soluções abrangentes para os seus consumidores em vez de vender produtos ou serviços individuais. Através da digitalização, várias soluções podem ser criadas com o próprio cliente, fazendo com que o mesmo descubra necessidades que até então desconhecia (Singh et al., 2019), evoluindo de interações discretas para relações dinâmicas e iterativas com os consumidores (Cuevas, 2018). Exemplos disso são as redes sociais, usadas pelos compradores para comparar produtos, realizar pesquisas de mercado e construir relacionamentos com os vendedores, assim como pelos vendedores que as utilizam no seu processo de venda desde a prospeção até ao follow-up (Andzulis, Panagopoulos & Rapp, 2012). Na verdade, o essencial é as organizações avaliarem a sua situação competitiva e decidirem se o seu nível de envolvimento com estas plataformas representa ou não uma vantagem para competir no mercado (Marshall et al., 2012).

2.4.2. Digitalização e Processos de Venda

Já foram realizados diversos estudos acerca do impacto da digitalização nas estratégias e atividades de marketing, com ênfase nos consumidores finais, no entanto não existem tantos estudos acerca deste impacto nos processos de venda (Guenzi & Habel, 2020). O processo de venda pode envolver várias pessoas de diversos departamentos da empresa, sendo necessário que estes dediquem o seu tempo a processos internos, desenvolvam competências de navegação interna e tenham a vontade de partilhar atividades, informações e recursos com colegas de outras unidades organizacionais (Plouffe & Barclay, 2007).

O modelo mais amplamente aceite das sete etapas de venda ficou mais focado na venda através do relacionamento, apostando na manutenção de relacionamentos de longo prazo com compradores lucrativos. As etapas de venda do modelo evoluíram assim, para um processo não sequencial concentrado no relacionamento de longo prazo usando a tecnologia para implementar estratégias de relacionamento, como por exemplo, o SFA

(Sales Force Automation) e o CRM (Long, Tellefsen & Lichtenthal, 2007). Outros exemplos, são a utilização de *big* e *small data* pelo *Business Analytics*, que ajudam na identificação dos consumidores nas suas diferentes etapas do processo de venda e no reconhecimento de qual o melhor momento para interagir com os mesmos. Assim como as redes sociais que afetam todas as etapas do processo de venda (Thaichon et al., 2018).

As redes sociais facilitam a primeira etapa do processo de venda através da recolha de conhecimento acerca do cliente, assim como facilitam a abordagem inicial construindo um relacionamento com o potencial cliente. Além disso, conseguem de uma maneira eficaz entender as necessidades do consumidor reduzindo a quantidade de perguntas a serem realizadas. Após o entendimento dessas mesmas necessidades, através das redes sociais, tanto os vendedores como os compradores podem ter um papel ativo na determinação da solução mais apropriada, criando valor para o cliente, ao invés do potencial comprador esperar semanas ou até meses após a interação inicial por uma proposta de valor. Por fim, na etapa do *follow-up*, onde o vendedor dá ênfase à comunicação de modo a promover vendas futuras, apostando também no *up-selling* e *cross-selling*, com a digitalização podem ser criados formulários online para clientes atuais solicitarem novos produtos e grupos em redes sociais de modo a manter os clientes informados acerca de determinados eventos ou inovações, entre outras atividades de maneira a manter a proatividade na resposta às necessidades dos clientes (Andzulis et al., 2012).

Desta forma, a venda de produtos pela internet pode fazer com que os clientes migrem para o canal virtual. No entanto, esta migração acontece até certo ponto pois os clientes podem manter a sua lealdade com a empresa usando ao mesmo tempo diferentes canais de vendas. No contexto B2B, as empresas multicanais precisam de se adaptar à procura dos seus clientes, definindo não apenas uma estratégia para cada canal, mas também uma estratégia para todos os canais como um todo (Lapoule & Colla, 2016). Passando assim, a adotar uma estrutura de vendas híbrida que combina a força de vendas interna e externa da organização suportada pelos avanços tecnológicos de maneira a obter mais oportunidades de envolvimento com o cliente e apostando num relacionamento próximo que permita obterem *inputs* nas suas interações, resultando numa positiva cocriação de valor (Thaichon et al., 2018).

3. Quadro de Referência

No presente quadro de referência são apresentadas as áreas de investigação desta dissertação assim como os autores mais relevantes utilizados em cada temática. Tendo em consideração as questões de investigação formuladas e a revisão de literatura efetuada, foram escolhidos os temas que irão orientar a recolha de dados.

Primeiramente, foi analisada a organização da força de vendas, tendo sido os estudos de Slater e Olson (2000) e Johnston e Marshall (2016) fundamentais para perceber a importância da gestão da equipa de vendas e como a mesma é realizada. Jobber e Lancaster (2009) foram essenciais para sintetizar os vários tipos de estruturas organizacionais utilizados pelas organizações de maneira a gerir as suas equipas de vendas.

Numa segunda fase, pretendeu-se caracterizar o processo de venda nas organizações. De acordo com os autores Moncrief e Marshall (2005), Futrell (2011), Johnston e Marshall (2016), Jobber e Lancaster (2009) e Spiro et al. (2008) este processo divide-se em diversas etapas de venda, que consistem em prospeção, pré-abordagem, abordagem, apresentação, superação de objeções, fecho e follow-up.

Por fim, com o objetivo de entender o efeito da crescente digitalização nos processos de venda/*salesforce*, foram cruciais os estudos de Singh et al. (2019), Syam e Sharma (2018), Plouffe e Barclay (2007), Ahearne e Rapp (2010), Andzulis et al. (2012), Long et al. (2007) e Thaichon et al. (2018) para concluir que as empresas B2B utilizam cada vez mais tecnologias de IA e *machine learning* e que se verificam cada vez mais desenvolvimentos digitais como o *e-commerce*. Desta forma, o modelo das sete etapas de venda tornou-se mais focado na venda através do relacionamento, apostando na manutenção de relacionamentos de longo prazo com compradores lucrativos, apostando em plataformas como o CRM, SFA, *Business Analytics* e redes sociais para o conseguir. Com isto, concluiu-se que as empresas multicanais precisam de se adaptar à procura dos seus clientes, definindo uma estratégia para todos os canais como um todo e apostando numa estrutura de vendas híbrida que combina a força de vendas interna e externa da organização suportada pelos avanços tecnológicos. O quadro de referência adotado no âmbito desta dissertação é apresentado na seguinte figura.

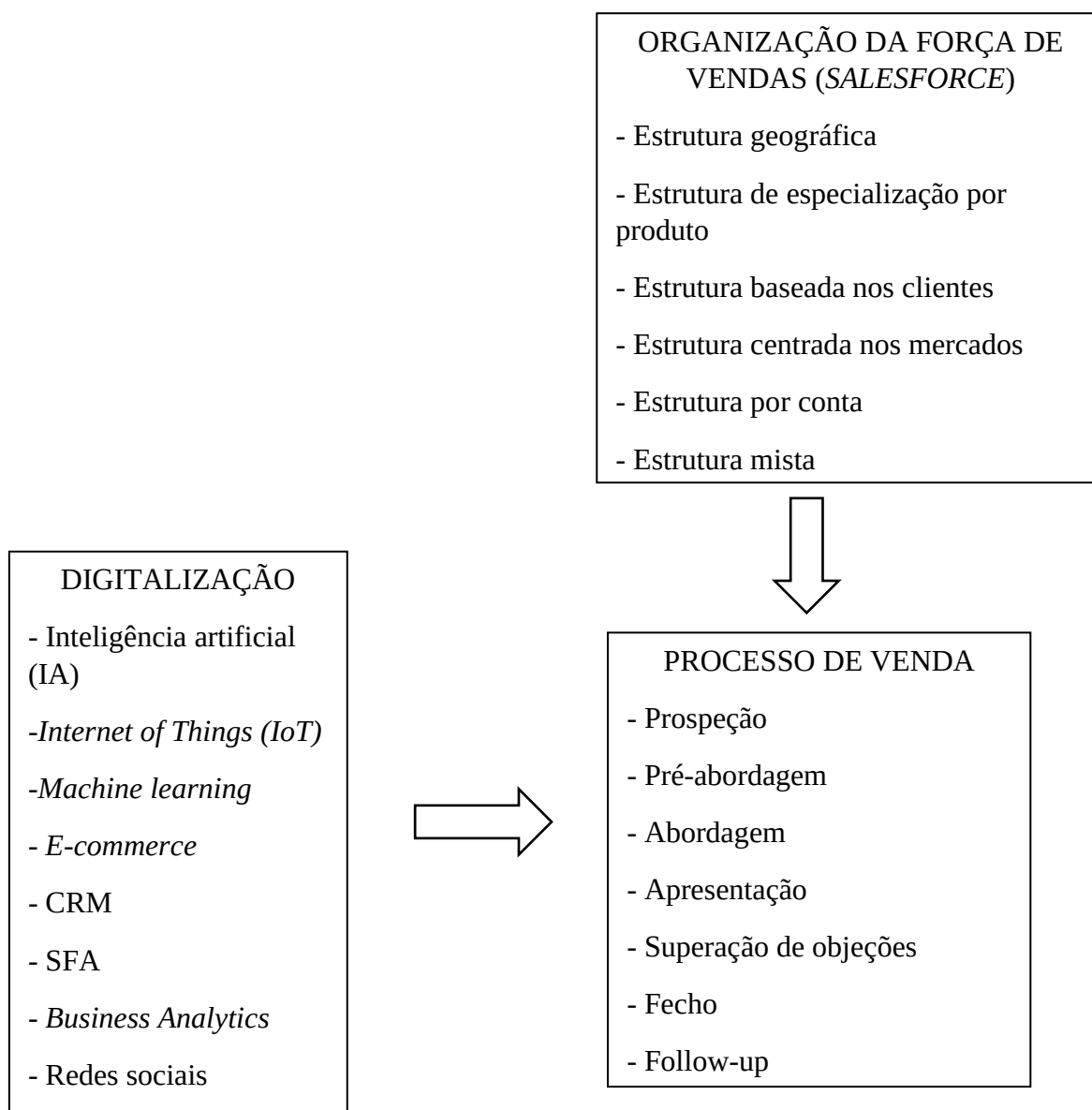


Figura 1. Quadro de referência

4. Metodologia

No presente capítulo, pretende-se descrever o método de investigação utilizado, assim como definir o seu objetivo e tipo de estudo, a sua estratégia, e a amostragem e recolha de dados utilizada. Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009), métodos são técnicas e procedimentos utilizados para obter e analisar dados, como questionários, observações e entrevistas, ou seja, técnicas de análise quantitativa (estatística) e qualitativa (não estatística). Por sua vez, o termo metodologia é mais abrangente e refere-se à teoria acerca da maneira como as pesquisas devem ser realizadas. Assim, inicia-se a discussão metodológica pela especificação do objetivo e tipo de estudo, e estratégia

adotada nesta investigação. De seguida, apresentam-se os métodos selecionados e o seu racional.

4.1. Objetivo e Tipo de Estudo

Na presente dissertação pretende-se realizar uma pesquisa descritiva, através de um estudo qualitativo no qual se analisa a influência da digitalização nos processos de venda empresariais.

O objetivo da investigação descritiva é definir um perfil exato de pessoas, eventos ou situações sendo essencial ter uma imagem clara dos fenómenos sobre os quais se deseja efetuar a recolha de dados antes de se realizar efetivamente essa mesma recolha (Robson, 2002; Saunders et al., 2009). Assim, esta abordagem está fundamentada num quadro de referência previamente definido e originário da revisão de literatura conduzida.

Este estudo qualitativo, é um processo de análise de dados não numéricos ou que não tenham sido quantificados, podendo variar desde uma pequena lista de respostas até dados mais complexos. Estes dados para serem úteis necessitam de ser analisados de modo a entender o seu significado, permitindo desenvolver teorias a partir dos mesmos. Estes dados incluem tanto abordagens dedutivas como indutivas desde uma categorização simples dos dados até processos mais complexos de identificação de relações entre categorias (Saunders et al., 2009). Estes dados qualitativos caracterizam-se pela sua riqueza e plenitude pois permitem explorar um assunto da forma mais real possível (Robson, 2002).

4.2. Estratégia de Case Study

Segundo Yin (2003), cada estratégia pode ser utilizada para pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas. Nesta dissertação irá realizar-se um *Case Study* (Caso de Estudo) a uma empresa do setor da cerâmica para perceber o processo de venda dos produtores de cerâmica com os clientes empresariais, como está organizada a sua força de venda e de que forma a digitalização crescente irá afetar o seu processo de venda. Um *Case Study* é “uma estratégia para fazer pesquisas que envolve uma investigação empírica de um determinado fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real usando várias fontes de evidência” (Yin, 2003, p.13).

4.3. Amostragem e Recolha de Dados

O tipo de amostra será não probabilístico utilizando a técnica de amostragem por julgamento, através da realização de entrevistas ao CEO e Diretor Comercial da Primagera, uma vez que é o principal responsável da empresa pelos processos de venda da mesma. Como mencionado no capítulo introdutório, esta empresa foi selecionada por se enquadrar plenamente na problemática definida nesta dissertação, por atuar no setor da cerâmica (tradicional e significativo no panorama económico português) e pelo facto de existir um acesso privilegiado na recolha de dados (em várias áreas funcionais e particularmente a nível da gestão de topo). Para se entenderem as necessidades de recolha de informação à empresa, foi desenvolvido um quadro de conceptualização (Anexo A) onde se especificam as dimensões teóricas relacionadas com cada objetivo específico (e correspondência com o quadro de referências teórico), as questões a ser colocadas e os respetivos respondentes. Assim, com base neste quadro elaborou-se o guião de entrevista utilizado (Anexo B).

Inicialmente foi realizada uma entrevista informal com o CEO da empresa para entender as necessidades e adequação da informação a ser recolhida num âmbito mais estruturado. Optou-se por uma entrevista semiestruturada. Segundo Saunders et al. (2009), em entrevistas semiestruturadas, o entrevistador tem uma lista de temas e questões a serem respondidas, podendo variar de entrevista para entrevista e podendo algumas perguntas serem omitidas em entrevistas particulares. A ordem das perguntas pode variar com o decorrer da entrevista e pode ser necessário efetuar perguntas adicionais para possibilitar a investigação das questões de investigação, e a entrevista pode ser gravada ou serem tomadas notas. Esta entrevista foi realizada ao CEO e Diretor Comercial da Empresa no mês de Abril, por meios online dadas as circunstâncias atuais da situação pandémica da Covid-19. Teve a duração de duas horas onde foram colocadas dezassete perguntas abertas previamente definidas no guião sobre a caracterização da empresa e a sua gestão comercial, sobre o seu processo de venda e digitalização e sobre o seu futuro, tendo a mesma sido gravada em áudio. Finalmente, foi realizada mais uma entrevista online para complementar algumas informações necessárias para uma compreensão mais abrangente da realidade da empresa no que concerne à digitalização e ao processo de venda e gestão comercial da Primagera.

4.4. Critérios de qualidade da Investigação qualitativa (viabilidade e fiabilidade)

O *Case Study* deve ter em consideração os quatro critérios de qualidade de investigação descritos por Yin (2003): construção de validade, validade interna, validade externa e fiabilidade. Nesta dissertação explicitam-se as medidas tomadas para assegurar estes critérios, exceto a validade interna que se cinge aos estudos de natureza explicativa e causal. Para existir construção de validade devem ser utilizadas na investigação múltiplas fontes de evidência, estabelecendo medidas operacionais corretas para os conceitos em estudo. Assim, utilizaram-se entrevistas e documentos como métodos de recolha de dados primordiais. A validade externa existe quando é estabelecido o domínio em que as conclusões do estudo podem ser generalizadas e a fiabilidade é demonstrada quando as operações de um estudo podem ser repetidas originando os mesmos resultados (Kidder & Judd, 1986; Yin, 2003). Nesta investigação não se pretendem generalizações no âmbito deste estudo qualitativo, no entanto, o caso da Primagera é ilustrativo da realidade de uma grande empresa do setor e assim, poder-se-ão retirar ilações analíticas e recomendações para outras empresas a operar nele.

4.5. Constrangimentos e Limitações Metodológicas

Quanto às limitações metodológicas deste estudo é importante realçar que foi analisada apenas uma empresa (*case study*) em profundidade, dados os constrangimentos temporais e a natureza complexa do enquadramento da gestão de vendas empresarial na recolha de dados. Idealmente, as entrevistas seriam realizadas presencialmente, mas devido a constrangimentos de ordem temporal e devido à situação pandémica tal não foi possível. A falta de standardização das entrevistas pode suscitar inevitavelmente preocupações sobre a sua fiabilidade relativamente ao enviesamento de respostas, no entanto, a mesma tem potencial de fornecer matéria rica e esclarecedora (Robson, 2002).

5. Resultados

5.1. A Primagera

A empresa foi fundada em 1972 por um grupo de 9 sócios com a finalidade de produzir louça doméstica e decorativa para Portugal Continental e Ilhas. Durante os primeiros 10 anos, a Primagera vendia essencialmente para retalhistas e grossistas portugueses. Em 1982, a empresa consegue os seus primeiros clientes franceses, iniciando assim, o seu processo de internacionalização, exportando essencialmente louça de mesa para uma cooperativa que trabalhava com as grandes cadeias de hipermercados como o Leclerc, Carrefour, Auchan entre outras, em França. Mais tarde, em 1990, a empresa

sofreu uma reorganização, começando a contar com apenas quatro sócios e passando assim de uma sociedade limitada para uma sociedade anónima e ficando 100% do capital detido por 4 irmãos. A empresa conta com 50 anos de laboração e atualmente é detida por 9 acionistas, sendo uma sociedade por quotas ao portador, e contando com um conselho de administração dirigido por três membros.

As vendas da Primagera em 2020 foram de 10.5 milhões de euros, representando um aumento de 4% relativamente ao ano de 2019, segundo o CEO da empresa:

“atendendo ao facto de ter sido um ano de pandemia em que fim de Março, Abril e Maio de 2020 foram meses terríveis por termos clientes que cancelaram encomendas e alguns que suspenderam as entregas uma vez que tiveram as suas lojas fechadas, considero que foi positivo”.

Relativamente a 2020, 94% das vendas realizadas pela Primagera destinaram-se ao mercado externo, os principais mercados são o Reino Unido (22%), EUA (18%), França (15%), Espanha (12%), Brasil (8%), e os restantes como a Alemanha, Itália, Noruega, Suécia, Dinamarca (19%) e conseqüentemente 6% foram vendas para o mercado interno.

5.2. Contextualização do Setor da Cerâmica em Portugal

Em Portugal, o setor da cerâmica encontra-se dividido em subsectores: cerâmica estrutural, pavimentos e revestimentos, louça sanitária, cerâmica utilitária e decorativa e cerâmicas especiais. Em 2019, o setor da cerâmica contava já com cerca de 299 empresas de fabricação de artigos cerâmicos de uso doméstico e ornamental, sendo maior parte da produção proveniente de empresas de pequena e média dimensão (PME), com mais de 20 anos (53,51%), localizadas sobretudo na região Norte e Centro do país. Este setor presta serviços na sua grande maioria para o exterior, tendo as exportações um peso significativo de cerca de 72,63% (Banco de Portugal, 2020). Estas exportações privilegiam mercados maduros e exigentes como os EUA, Canadá e China e também países Europeus como a Rússia, Alemanha, Holanda e Reino Unido.

A maior preocupação das empresas neste setor é a possível substituição de produtos por outros mais acessíveis provenientes de países emergentes. Assim sendo, a indústria Cerâmica tem de se reinventar, sendo a tendência produzir bens com um maior valor acrescentado e mais desenvolvidos tecnologicamente de modo a satisfazer as necessidades dos seus consumidores, sendo o segmento “Home” identificado como o

mais relevante explicando a forte especialização de Portugal neste subsector da cerâmica utilitária e decorativa, como é o caso da Primagera. (Estudo de Diagnóstico do Setor da Cerâmica, 2019; Ascensão, 2017)

5.3. A Organização da Força de Vendas da Primagera

A Organização da Primagera divide-se em 3 grandes áreas: Direção Comercial, Direção Industrial e Direção de Compras. A direção comercial é liderada pelo Diretor comercial e constituída por cerca de 10 colaboradores: os comerciais diretos que mantêm o contacto com os clientes, os comerciais indiretos que trabalham no *BackOffice* e que dão apoio aos comerciais diretos e ainda os designers que trabalham em paralelo de maneira a desenvolver novos produtos e fazer ofertas comerciais aos clientes de maneira a responder às suas necessidades específicas.

Como afirma Abílio Madail, CEO e Diretor Comercial da empresa;

“(...) em termos de organização é o normal que existe dentro deste tipo de indústria de cerâmica tradicional. Existe uma direção comercial, depois existem gestores de mercado ou gestores de conta, ou seja, há uma pessoa responsável por um determinado cliente que está em permanente contacto com o cliente trabalhando em conjunto com os designers pois, se forem questões meramente comerciais os designers não necessitam de intervir. No entanto, sempre que há desenvolvimento do produto os designers têm um papel importante e estão em contacto direto com os clientes (...)”.

Abílio Madail acrescenta ainda que:

“a grande vantagem é ser uma estrutura simples em que o diretor do produto do cliente pode entrar em contacto diretamente com o nosso designer estando sempre os comerciais a par do desenvolvimento do produto, tornando assim esta relação com o consumidor direta, não sendo necessário a aprovação constante do diretor comercial para executar pequenos pormenores como uma asa de uma caneca ou uma cor específica a ser utilizada”.

5.4. O Processo de Venda da Primagera

O contacto inicial pode ser feito pelo Diretor Comercial ou pelo gestor do mercado, tendo os comerciais diretos o papel de manter este mesmo contacto, encontrando-se divididos por segmento de mercado como os EUA, mercado europeu, entre outros. Assim que possível, é realizada uma apresentação do produto ao cliente de

modo a permitir-lhe fazer uma pré-seleção de produtos, tendo em consideração a validação de tabelas de preços pelo Diretor Comercial. Posteriormente, é efetuada uma amostra de produto pelos designers de modo a criar o produto ideal para o cliente.

Para que o cliente tenha acesso a estas mesmas amostras, é necessário organizar toda a parte logística relativa à embalagem e expedição, existindo no ato da compra a opção de vender os produtos na própria fábrica ou a venda pode ser realizada mediante a entrega no armazém do próprio cliente através da DPD, existindo desta forma custos de transporte associados uma vez que a encomenda é enviada por camião ou por contentor via marítima, podendo ir a granel ou em paletes. Esta parte da logística relativa às condições de entrega e pagamento é fixada pela equipa do *shipping* que trata da parte da faturação e transporte.

Este tipo de produto normalmente tem uma vida de 6 meses, pois os produtos de faiança ou grés são confeccionados em duas coleções, uma coleção Primavera/ Verão e outra Outono/ Inverno, sendo essencial estar constantemente a fazer ofertas aos compradores de cada cadeia. CEO e Diretor Comercial da Primagera relata que:

“há 30 anos atrás era habitual os compradores virem com modelos previamente definidos e mandavam executar o que pretendiam, atualmente a maior parte dos clientes trabalham com cadernos tendências quando têm designers próprios a trabalhar dentro de portas, enviam esses mesmos cadernos e definem a sua paleta de cores de modo a ser possível produzir produtos e fazer ofertas competitivas que vão ao encontro daquilo que procuram”.

O primeiro contacto geralmente é realizado através de Feiras, através da Associação de Turismo de Comércio Internacional ou chegam contactos através da Associação Portuguesa de Cerâmica (APICER) e através de plataformas online e de pesquisas de mercados. Nessa primeira abordagem é preciso perceber qual o tipo de produto que o cliente procura e se esse mesmo produto se encaixa dentro do tipo de produção da empresa. Nessa altura é questionado o *target* ao cliente para se perceber se o mesmo pode ser produzido por um preço aproximado ao esperado. De seguida, é realizado um desenho técnico, na maioria das vezes em 3D pelos designers que é posteriormente enviado ao cliente para que possa avaliar se corresponde ao pretendido em termos de formas e dimensões. O Diretor Comercial juntamente com a sua equipa comercial faz as cotações do produto tendo em consideração o custo do mesmo a nível

industrial, sendo essencial estar sempre em contato também com a Direção Industrial. A partir do momento em que o cliente está de acordo com o desenho do produto e com o preço estipulado, os designers após obterem a confirmação iniciam o processo de modelação e juntamente com a equipa de modeladores elaboram um protótipo em gesso, que é enviado ao cliente para sua aprovação, que ao validar o mesmo, dá origem à parte de logística e produção. Para isso é necessário saber quais as peças pretendidas, quantidades, tempos de desenvolvimento e produção, embalagens e modo de expedição. Este processo demora 90 a 120 dias para novos produtos, e se for um produto em coleção permanente os prazos de entrega são entre 30 e 45 dias.

Para a Primagera é essencial manter um relacionamento de longo prazo com os clientes, fazendo um acompanhamento constante dos mesmos através de e-mail, videochamadas, percebendo a sua satisfação com o produto. Os próprios clientes fornecem semanalmente o histórico de vendas, o que ajuda a perceber quais os produtos que vendem mais, a sua rotatividade, se existem anomalias e devoluções dos produtos à loja, ficando a saber em tempo real o que se passa com os clientes. Para Abílio Madail *“para criar uma relação de confiança com o consumidor à distância é preciso essencialmente ser eficaz, rápido nas respostas e dar sempre atenção ao cliente, fazendo uma boa gestão das suas expectativas”*. Normalmente os designers a cada 3 meses apresentam coleções novas e a Primagera vai sempre enviando através do e-mail informações ao comprador, mesmo que seja um cliente sem encomendas efetivas pois os compradores gostam sempre de saber o que os fabricantes estão a produzir ou desenvolver.

Estas apresentações variam consoante o tipo de cliente pois é importante perceber quais os produtos que o mesmo oferece nas suas plataformas aos seus clientes finais, de maneira a apresentar uma proposta de valor direcionada para esse mercado-alvo, explicando sempre também as vantagens de proximidade e rapidez de comprar na Europa. Como comenta Abílio Madail:

“o cliente se está a comprar na Europa tem umas expectativas de rapidez e qualidade, que se calhar ao comprar na Ásia não terá, porque na Ásia terá de comprar quantidades muito maiores, uma vez que os custos de transporte são muito maiores do que comprar na Europa”.

5.5. A Digitalização e a Influência na Gestão Comercial da Empresa

Abílio Madail relata que:

“antigamente era um trabalho de pesquisa no terreno porque se sabia que Portugal, Itália, França tinham zonas de produção de cerâmica, mas o arranque e o desenvolvimento das relações comerciais eram muito diferentes. As pessoas tinham de se deslocar para ver os produtos ou a própria empresa tinha de ir até outros países ao encontro dos potenciais clientes. O agendamento de reuniões era mais complicado pois era via telefone apenas, era preciso enviar catálogos por correio e amostras físicas, atualmente é muito mais eficaz através do contacto via e-mail e do envio de fotografias efetuadas no próprio estúdio” e acrescenta que com *“a digitalização como fotografias, e-mails, videochamadas de modo a desenvolver o produto, começou a haver uma facilitação do negócio em que se evita o envio de amostras físicas e deslocções ao estrangeiro para negociar com os seus clientes internacionais, podendo tudo ser feito à distância. Enquanto anteriormente, tudo era feito através de catálogos enviados por correio, na atualidade as reuniões são via Teams, Zoom, Skype, whatsapp, sendo os contactos mais céleres e a parte comercial é muito mais eficaz em comparação com 20 ou 30 anos atrás”*.

Apesar disto, o Diretor Comercial acredita que para se estabelecer novas parcerias a presença física e o contacto através de Feiras onde o comprador tem a possibilidade de num único dia ver 30 ou 40 fabricantes são bons sítios para dar um pontapé de partida para estabelecer novos contactos, apresentar novas coleções e fazer novas parcerias, divulgar os produtos e também recolher informações acerca dos caminhos, diretrizes e tendências que os concorrentes estão a seguir, advindo entre 70% a 80% dos contactos da presença em Feiras. Sendo que, afirma também que:

“através das redes sociais como o Facebook e Instragam é muito fácil procurar potenciais clientes através do que expõem nos seus sites para os seus clientes finais e enviar e-mails com uma apresentação dos produtos que a Primagera pode oferecer, explicando as vantagens de comprar na Europa de maneira a aliciá-los a estarem disponíveis para receberem propostas comerciais da empresa”.

As apresentações dos produtos passaram a ser realizadas na sua maioria de forma digital através do e-mail, onde a Primagera envia uma apresentação da empresa juntamente com imagens de produtos que vão ao encontro do tipo de produto e mercado-

alvo do cliente. Nesta apresentação faz-se uma apresentação dos tais produtos, uma estimativa de preços e um resumo das coleções disponíveis. Se for presencial, existe um trabalho de casa prévio acerca do cliente e são apresentadas entre 10 a 15 amostras no sentido do cliente conseguir ver e sentir o produto com diferentes tipos de acabamentos e vidrados. O que contrasta vivamente com “o antigamente” como relata Abílio Madail:

“as apresentações eram feitas através de carta ou de envio de catálogos por correio se não conseguissem estar fisicamente com o cliente, sendo complicado obter o feedback do mesmo pois não se sabia se o cliente tinha recebido, se tinha gostado, pressupondo que se não houvesse uma resposta em 2 ou 3 semanas o cliente não estaria interessado, desta forma as tecnologias vieram aproximar a empresa dos consumidores que podem estar a milhares de quilómetros e em meia hora pode ser desenvolvida uma parceria de desenvolvimento de produtos”.

Com isto, a Primagera já não imprime catálogos, tendo sido criado um pequeno estúdio com bom equipamento fotográfico onde são criados ambientes para tirar fotografias e são enviadas ao cliente apenas fotografias personalizadas e tabelas de preço específicas para cada oferta tendo em conta o que o cliente realmente procura.

Diretor Comercial e CEO da empresa, Abílio Madail, conta que ao nível das negociações:

“antes ia muito a França para estar reunido uma hora e era capaz de perder um dia inteiro e perder muito tempo em deslocações, atualmente os compradores estão a maior parte em teletrabalho estando todas as negociações de novas coleções a ser feitas através do Teams ou do Zoom, onde foram enviadas amostras físicas de produtos que os clientes pré-selecionaram. Mas depois é feita uma reunião alargada com o Diretor Comercial, o designer e o gestor comercial do cliente de forma a discutir, após o cliente ter decidido qual o produto, quando será o lançamento do produto, as embalagens que espera receber e as previsões de compras para que a Primagera possa organizar toda a produção dentro do tempo estipulado”.

Desta forma, os processos digitais promovem a rapidez da comunicação, a gestão de expectativas do cliente e a redução de custos através do envio de fotografias e discussão online, ao contrário do que acontecia quando eram enviadas caixas de amostras às cegas, o que acelera todo o processo e permite à Primagera a cada três meses entrar em

contacto com os compradores de modo a apresentar os seus produtos, estabelecendo uma relação de maior confiança e proximidade com os seus clientes.

5.6. O Futuro da Primagera

No futuro, segundo Abílio Madail:

“é necessário continuar a apostar na página web, sendo sempre renovada ao longo do tempo de modo a divulgar novos produtos, mas nunca expondo os produtos na sua totalidade pois existem empresas que ao contrário da Primagera não possuem grupos de designers a desenvolver produtos, aproveitando-se de terem acesso a informações de produtos de outras empresas já desenvolvidos para conceberem os seus. Diria assim, que a grande aposta passa por enviar aos potenciais compradores, informações sobre as coleções via e-mail ou propor a realização de reuniões online onde através do telemóvel é possível na sala de amostras efetuar uma visita guiada ao showroom, prestando um serviço mais personalizado”.

No Setor da Cerâmica, as empresas têm de ser proativas no sentido de estarem sempre atentas àquilo que o mercado espera e atentas àquilo que os clientes procuram. Tem de existir uma maior interligação entre produção e área comercial pois a gestão comercial tem de ser uma gestão mais virada para o cliente, estando permanentemente com informação e com o desenvolvimento de novos produtos adequados ao mercado, uma vez que este tipo de mercado é voraz no sentido de existirem novidades constantes, e de as pessoas muitas vezes comprarem por impulso. É de extrema relevância estar sempre em contacto com os possíveis compradores no sentido de lhes fazer ofertas, motivando e justificando a importância de adquirirem determinados produtos para exporem nas suas prateleiras uma vez que são tendência de mercado e que certamente irão originar bons resultados de vendas.

6. Análise de Dados

No presente capítulo é realizada uma análise às entrevistas realizadas, de modo a comparar com a revisão de literatura anteriormente elaborada.

6.1. A Organização da Força de Vendas

A área comercial da Primagera é constituída pelo Diretor Comercial, pelos comerciais diretos e indiretos e pelos designers, adotando uma estrutura simples. Neste tipo de organização existem gestores de mercado e gestores de conta responsáveis por determinados mercados ou clientes, trabalhando em conjunto sempre que necessário com

os designers para desenvolver novos produtos, adequados às necessidades dos seus potenciais clientes.

De acordo com a revisão de literatura elaborada podemos corroborar a ideia de Jobber e Lancaster (2009) de que uma empresa pode adotar diversas formas de organização de vendas em simultâneo. Neste caso, a Primagera adota uma estrutura centrada nos mercados, existindo comerciais especializados no tipo de mercado que fornecem, como explicitam Jobber e Lancaster (2009), estes vendedores são alocados consoante a indústria atendida, o que permite obter mais *insights* acerca da indústria específica.

A empresa adota simultaneamente uma estrutura de força de vendas por conta (*key accounts*), onde existe uma pessoa responsável por um determinado cliente que se encarrega de estar em permanente contacto com o mesmo. Como afirmam Jobber e Lancaster (2009), são vendedores especializados em lidar com grandes clientes e com habilidades de negociação.

Esta estrutura simples permite que exista uma relação mais direta com o cliente, corroborando a ideia de Slater e Olson (2000) de que a gestão da força de vendas é uma atividade fundamental para o sucesso da implementação da estratégia de vendas.

6.2. O Processo de Venda

Após a entrevista realizada e a revisão de literatura desenvolvida, podemos corroborar a ideia de que o processo de venda da Primagera segue as sete etapas do processo de venda definidas por Moncrief e Marshall (2005): prospeção, pré-abordagem, abordagem, apresentação, superação de objeções, fecho e *follow-up*.

A prospeção é realizada através de Feiras, da Associação de Turismo de Comércio Internacional, da APICER e também de plataformas online e pesquisas de mercado, de maneira a procurar potenciais clientes e quantificar o seu potencial, devendo os comerciais sempre procurar novos consumidores de maneira a aumentar as vendas da empresa e substituir consumidores anteriormente perdidos como afirmam Moncrief e Marshall (2005) e Futrell (2011). A Primagera entende a ideia de Johnston e Marshall (2016) que a habilidade de descobrir potenciais clientes é a diferença para o sucesso da organização.

Na primeira abordagem ao cliente (pré-abordagem) que pode ser realizada tanto pelo Diretor Comercial como pelos comerciais diretos, a Primagera tenta perceber qual o tipo de produto que o cliente procura e qual o seu *target*, o que segue a linha de pensamento de Moncrief e Marshall (2005) ao afirmarem que esta pré-abordagem consiste na preparação do vendedor através da recolha de todo o material relevante para a primeira interação com o cliente.

Durante a abordagem, o comercial da empresa ao perceber se o produto desejado se enquadra no tipo de produção da empresa e dentro do valor expectado pelo cliente, tenta criar um bom relacionamento com o potencial cliente e realçar alguns benefícios de comprar na Primagera que o possa interessar como também explica Spiro et al. (2008), de maneira a conseguir uma apresentação dos seus produtos e passar para a próxima fase.

Ao passar para a apresentação de vendas, como afirma Spiro et al. (2008), o objetivo da Primagera é convencer o cliente que o produto que está a ser vendido satisfá-lo melhor do que o de outro concorrente da indústria cerâmica, variando estas apresentações consoante o tipo de cliente, de modo a apresentar uma proposta de valor direcionada para o seu mercado-alvo. Esta apresentação de vendas permite ao cliente fazer uma pré-seleção de produtos, uma vez que é efetuado um desenho do produto em 3D para que o mesmo possa avaliar se corresponde ao desejado em termos de formas e dimensões e também de preço, sendo enviado também posteriormente um protótipo do produto. Todo este processo vai ao encontro da ideia de Johnston e Marshall (2016) de que a melhor maneira de convencer os potenciais clientes da vantagem de um produto é demonstrá-lo, sobretudo se o mesmo for tecnicamente complexo como é o caso da Primagera que produz os produtos na própria fábrica tendo em consideração cadernos tendência e paletes de cores. O grande objetivo da empresa, como Futrell (2011) defende é servir de uma forma ética as necessidades dos seus clientes, construindo uma relação de longo prazo.

Ao longo do processo de venda é natural que os clientes levantem bastantes questões, sobretudo nesta indústria onde os produtos são produzidos consoante as necessidades dos seus clientes, como tal a Primagera tenta ao máximo perceber essas mesmas necessidades de maneira a dar respostas eficazes aos seus clientes, a melhor forma de superar essas objeções como afirma o CEO e Diretor Comercial da empresa é *“essencialmente ser eficaz, rápido nas respostas e dar atenção ao cliente sempre, fazendo uma boa gestão das suas expectativas”*. O facto de os clientes terem acesso a amostras

do produto e a possibilidade de entrar diretamente em contacto com o designer de produto para afinar certos detalhes promove uma relação de maior confiança. A Primagera adota a estratégia de Spiro et al. (2008) que passa por ouvir o cliente, clarificar a sua objeção, respeitar a preocupação e responder à mesma. A troca de e-mails é essencial para facilitar a resposta rápida a estas objeções que podem surgir a qualquer momento e sobretudo à distância.

O fecho da venda é conseguido no momento em que o cliente expressa o seu acordo com o protótipo em gesso do produto e o preço estipulado, o que valida a afirmação de Moncrief e Marshall (2005) que o fecho da venda é definido como a conclusão bem-sucedida da apresentação de vendas que se traduz num compromisso de compra de um bem. Após a Primagera obter este compromisso, dá-se origem ao processo de logística e produção, onde é necessário saber quais as peças pretendias, as suas quantidades, os seus tempos de desenvolvimento e produção e quais as suas embalagens e modo de expedição, podendo este processo demorar 90 a 120 dias para novos produtos como explica Spiro et. al (2008), produtos comerciais mais complexos podem levar mais tempo a ser conseguidos. Nesse momento, o potencial cliente passa a ser um cliente da organização, iniciando-se um relacionamento entre ambas as partes, como afirma Futrell (2011).

Para a Primagera é essencial manter um relacionamento de longo prazo com os seus clientes apostando no follow-up, fazendo um acompanhamento constante dos seus clientes através de plataformas online como e-mail, videochamadas para saber se estão satisfeitos com o produto e criar o denominado *business friendship*. Para além disso, a Primagera através do histórico de vendas dos seus clientes consegue também fazer um acompanhamento personalizado e ao enviar a cada três meses e-mails com informações de novos produtos, consegue nunca perder o contacto com os mesmos. A organização entende que é mais dispendioso adquirir novos clientes do que reter os clientes já existentes como refere Spiro et al. (2008).

6.3. A Digitalização e a Influência na Gestão Comercial

A digitalização veio transformar a parte comercial da Primagera tornando-a muito mais eficaz do que há 20 ou 30 anos atrás como defendem Guenzi e Habel (2020), que acreditam que atualmente as organizações precisam de gerir atividades múltiplas e complexas nas suas interações.

Ao escutar o relato do Diretor Comercial, consegue-se perceber que antigamente era um trabalho de pesquisa no terreno onde a Primagera tinha de se deslocar ao encontro dos potenciais clientes para vender os seus produtos, inclusive a países estrangeiros onde perdiam um dia inteiro em deslocações para estarem reunidos durante uma hora. E mesmo o agendamento dessas mesmas reuniões era mais complicado pois tinha de ser feito via telefone. Atualmente, através das redes sociais como o *Facebook* e *Instagram* é muito mais fácil procurar potenciais clientes através dos conteúdos que expõem nas suas páginas web e como explica Andzulis et al. (2012) os vendedores utilizam estas redes sociais desde a prospeção até ao follow-up, assim como os próprios compradores também as utilizam para realizar pesquisas de mercado e construir relacionamentos com os vendedores.

No entanto, o Diretor Comercial também acredita que para se estabelecerem novas parcerias a presença física em Feiras é essencial de maneira a apresentar novas coleções, divulgar os produtos e também recolher informações acerca dos caminhos, tendências dos seus concorrentes, o que corrobora a ideia de Ahearne e Rapp (2010) e de Plouffe e Barclay (2006) de que os vendedores continuarão a utilizar a tecnologia para melhorar a sua eficácia, mas a tecnologia também precisa dos mesmos para alcançar os melhores resultados possíveis, pois a tecnologia não consegue substituir o ser humano em situações mais complexas em que o relacionamento é valioso. Posto isto, entende-se que os maiores ganhos são conseguidos através da colaboração e que a força de vendas continua a ser fulcral no desenvolvimento de estratégias de marketing e nas receitas devendo as empresas adotar uma estrutura de vendas híbrida que combine a força de vendas externa e interna suportada pelos avanços tecnológicos como defende Taichon et al. (2018).

Hoje em dia, pode-se abordar o cliente através de diversas plataformas online assim como apresentar produtos através das mesmas. A Primagera reúne-se com os seus potenciais clientes na sua maioria através do *Teams*, *Zoom*, *Skype* ou *Whatsapp* e realiza apresentações de forma digital através do e-mail ou de videochamada, apresentações onde envia fotografias personalizadas dos seus produtos e tabelas de preço específicas que considera que vão ao encontro do tipo de produto e mercado-alvo que o cliente pretende. O que contrasta com antigamente em que as apresentações eram feitas através de carta ou do envio de catálogos assumindo que se não chegasse uma resposta em duas ou três semanas não haveria interesse por parte do cliente. Desta forma, as tecnologias aproximaram a empresa dos consumidores que podem estar à distância e ser desenvolvida

uma parceria de desenvolvimento de produtos. A Primagera está então alinhada com a teoria de Singh et al. (2019) de que a maioria dos vendedores no contexto B2B procuram soluções abrangentes para os seus clientes ao invés de vender apenas produtos ou serviços individuais, a digitalização permite que sejam desenvolvidas várias soluções com o próprio cliente.

Ao nível das negociações, estas passaram a ser realizadas por *Teams* ou *Zoom*, sendo enviadas amostras físicas aos clientes de maneira a decidir-se qual será o produto, quando será lançado, quais as embalagens e quais as previsões de compra para que a Primagera organize toda a produção junto da Direção Industrial de maneira a que os prazos sejam cumpridos. Como explica Plouffe e Barclay (2006), o processo de venda pode envolver diversas pessoas e vários departamentos da empresa sendo necessário que partilhem atividades, informações e recursos com os colaboradores de outras unidades organizacionais.

Os processos digitais promoveram a rapidez da comunicação, a gestão de expectativas dos clientes e a redução de custos para a Primagera, acelerando todo o processo e permitindo à empresa estabelecer uma relação de maior confiança e proximidade com os seus clientes, tal como defendem os autores Long et al. (2007) e Cuevas (2018), o modelo das sete etapas de venda ficou mais focado na venda através do relacionamento, apostando na manutenção de relacionamentos de longo prazo com compradores lucrativos, passando assim de interações discretas para relações dinâmicas e iterativas com os seus clientes.

Relativamente ao futuro, o CEO e Diretor Comercial acredita que a aposta da empresa será na página web, de modo a renová-la e a apresentar produtos constantemente, no envio permanente de e-mails com informações acerca das coleções disponíveis no momento e na tentativa de realização de reuniões online frequentes por videochamada de maneira a ser possível efetuar uma visita guiada ao *showroom*. Como refere Marshall et al. (2012), o essencial é as organizações avaliarem a sua situação competitiva de modo a entenderem se o seu envolvimento com estas plataformas representa ou não uma vantagem competitiva para a empresa.

Nesta era digital, as empresas deste setor devem ser proativas nas respostas aos seus clientes, devendo existir uma boa interligação entre a área comercial e produção e a gestão deve ser mais focada no cliente pois trata-se de um mercado atualmente voraz com

novidades constantes, o que corrobora a ideia de Lapoulle e Colla (2016) que no contexto B2B as empresas precisam de se adaptar à procura dos clientes, definindo uma estratégia para todos os canais como um todo.

7. Conclusões e Recomendações Futuras

7.1. Conclusões

Relativamente ao problema de investigação formulado nesta dissertação podem-se retirar algumas conclusões acerca da organização da força de vendas no setor da cerâmica, do processo de venda neste setor e de que forma a digitalização afeta este mesmo processo. Estas conclusões são fundamentadas pelo estudo de caso da Primagera, uma empresa tradicional a operar há 50 anos ilustrativa da adoção de práticas de digitalização em gestão de vendas.

Pode-se concluir que no setor da cerâmica, especificamente na empresa Primagera, a força de vendas encontra-se organizada numa estrutura considerada simples, uma vez que é constituída por poucos membros divididos por funções específicas: Diretor Comercial, comerciais diretos e indiretos e designers.

Estes comerciais diretos podem ser gestores de mercado ou gestores de conta responsáveis por um determinado mercado ou cliente, respetivamente. Os gestores de mercado são alocados de acordo com a indústria atendida, os gestores de conta são responsáveis por determinados clientes encarregando-se de obter *insights* acerca da indústria específica e manter um contacto permanente. Os designers têm um papel crucial no contacto direto com os clientes sempre que é necessário o desenvolvimento de novos produtos. Esta estrutura simplificada promove um relacionamento de maior proximidade e confiança com os seus clientes.

O processo de venda da Primagera segue as sete etapas definidas por Moncrief e Marshall (2005), desde a prospeção até ao *follow-up*. A recolha de informações acerca do potencial cliente e o primeiro contacto é realizado tanto por plataformas digitais como fisicamente através de Feiras e Associações, uma vez percebido o que o cliente procura e qual o seu *target* é realizada a apresentação de vendas através do envio de fotografias personalizadas dos seus produtos, de desenhos 3D e também de amostras de maneira a criar o produto que o cliente deseja tendo em consideração o caderno de tendências e a

palette de cores apresentada pelo mesmo. Superadas todas e quaisquer objeções procede-se ao fecho da venda dando origem a toda a parte de logística e produção sendo necessário existir um compromisso relativamente à escolha das peças pretendidas, quantidades, tempo de desenvolvimento e produção, embalagens e modo de expedição, podendo este processo demorar até 120 dias para novos produtos. Após a venda ser efetivamente realizada, a Primagera tenta sempre manter um relacionamento próximo com os seus clientes ao fazer um acompanhamento constante dos mesmos, pois entende que é mais dispendioso adquirir novos clientes do que manter os já existentes.

A digitalização tem um papel fundamental e veio revolucionar o processo de venda, tornando-o muito mais eficaz do que há 20 ou 30 anos atrás. Atualmente, são utilizados os *websites* e as redes sociais como o *Instagram* e o *Facebook* para recolher informações acerca dos potenciais clientes e entrar em contacto com os mesmos de maneira a ser conseguida uma boa primeira abordagem e consequentemente uma apresentação de vendas. Esta apresentação passou a ser realizada sobretudo via e-mail através do envio de fotografias personalizadas e tabelas de preço ou de videochamadas com o cliente de modo a desenvolver o produto. Durante este processo é natural serem agendadas reuniões via *Teams*, *Zoom*, *Skype* e *Whatsapp*, promovendo um contacto mais direto e um acompanhamento constante do cliente, fazendo uma melhor gestão das suas expectativas e estabelecendo uma relação de maior confiança, o que se traduz também na redução de custos para a própria empresa.

A Primagera admite que a aposta será na renovação constante da sua página *web* promovendo os seus produtos, no envio frequente de e-mails aos seus clientes, com ou sem encomendas efetivas, com informações acerca das suas coleções e ainda na tentativa constante de realização de reuniões online com estes potenciais clientes de maneira a serem realizadas visitas guiadas ao seu *showroom*.

7.2. Recomendações e Sugestões de Investigação Futura

Ao observar a evolução do processo de venda da Primagera ao longo dos anos podemos concluir que tem investido na sua transformação digital, uma vez que entende a ideia de Guenzi e Habel (2020) de que a capacidade da internet de informar, persuadir e aprimorar as vendas é uma das partes críticas da gestão de vendas no sec. XXI.

Como analisado anteriormente e comparado com a revisão de literatura elaborada, concluímos que a empresa adotou estratégias digitais ao utilizar as redes sociais, ao

promover o *e-commerce* e ao utilizar a IoT para se conectar com os seus clientes através de plataformas digitais, no entanto, esta mesma aposta na digitalização poderia estender-se ao uso de outras tecnologias.

Uma vez que a Primagera se encontra cada vez mais focada no cliente e em oferecer um serviço personalizado poderia optar por articular os benefícios trazidos pela tecnologia aos processos em termos de CRM de maneira a melhorar a sua performance de vendas com a utilização de sistemas de SFA. Poderia ainda utilizar a inteligência artificial e o *machine learning* para conseguir uma melhor concretização de negócios, pois através dos dados facultados seria possível ter em consideração certas características do cliente e prever a rotatividade de um comprador através de comportamentos de compra. Em linha com estas considerações, recomenda-se também a contratação de um elemento de força de vendas interna tendo por objetivo uma gestão mais eficaz e eficiente de angariação de novos clientes e relacionamento com a carteira de clientes mais lucrativos. A aposta na ferramenta *Business Analytics* também seria adequada de maneira a conseguir de uma maneira mais eficaz identificar o comprador nas diferentes etapas do processo de venda e obter informações acerca de qual o melhor momento para interagir com o mesmo, acreditando assim que todas estas opções poderiam trazer vantagem competitiva à empresa em questão e ao setor da cerâmica como um todo.

Assim, para finalizar, recomenda-se investigação futura no âmbito de um estudo quantitativo para análise das práticas de gestão de vendas (*sales management*) com o objetivo de se poderem retirar recomendações genéricas para este setor tão relevante na economia de Portugal.

8. Referências Bibliográficas

- Åge, L. (2011). Business manoeuvring: a model of B2B selling processes. *Management Decision*, 49(9), 1574–1591. doi: 10.1108/00251741111173998
- Ahearne, M. & Rapp, A. (2010) The role of technology at the interface between salespeople and consumers. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15, 111–130. doi: 10.2753/PSS0885-3134300202
- Andzulis, J. M., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2012). A Review of Social Media and Implications for the Sales Process. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 305–316. doi: 10.2753/PSS0885-3134320302
- Ascensão, P. (2017, Outubro 18). *Empresas que inovam na tradição porque fazem-no melhor | Cerâmica Utilitária e Decorativa*. COMPETE 2020. https://www.compete2020.gov.pt/pesquisa/detalhe/NL_Ceramica_Utilitaria_Decorativa
- Banco de Portugal. (2020). *Quadros do Setor*. Banco de Portugal. <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Borg, S. W., & Young, L. (2014). Continuing the evolution of the selling process: A multilevel perspective. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 543–552. doi: 10.1016/j.indmarman.2014.02.013
- Cravens, D. W. (1995). The Changing Role of the Sales Force. *Marketing Management*, 4 (2), 49–57.
- Cuevas, J. M. (2018). The Transformation of Professional Selling: Implications for Leading the Sales Organization. *Industrial Marketing Management*, 69, 198–208. doi: 10.1016/j.indmarman.2017.12.017
- Donaldson, B. (1998). *Sales Management: Theory and Practice* (2nd ed.). Macmillan Business.
- Estudo de Diagnóstico do Setor da Cerâmica. (2019). Estudo de Diagnóstico do Setor da Cerâmica (Edição-2019). <https://aea.com.pt/homeoffice/uploads/2020-02-26-11-59-18-Estudo-de-Diagnostico-do-Setor-da-Cermica.pdf>
- Futrell, C.M. (2011). *Fundamentals of selling: Customers for life through service* (12th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

- Guenzi, P., & Habel, J. (2020). Mastering the Digital Transformation of Sales. *California Management Review*, 1-29. doi: 10/1177/0008125620931857
- Haas, A., Snehota, I., Corsaro, D., (2012). Creating value in business relationships: the role of sales. *Industrial Marketing Management*, 41, 94–105. doi: 10.1016/j.indmarman.2011.11.004
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2009). *Selling and sales management* (8th ed.). Harlow: Financial Times: Prentice Hall.
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2016). *Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology* (12th ed.). New York: Routledge.
- Kidder, L., & Judd, C.M. (1986). *Research methods in social relations* (5th ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- LaForge, R.W., Ingram, T.N., & Cravens, D.W. (2009) Strategic alignment for sales organization transformation. *Journal of Strategic Marketing*, 17:3-4, 199-219. doi: 10.1080/09652540903064662
- Lapoule, P. & Colla, E. (2016). The multi-channel impact on sales forces management. *International journal of Retail Distribution Management*, 44(3), 248-265. doi: 10.1108/IJRDM-11-2014-0159
- Leeflang, P.S.H., Verhoef, P.C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32, 1–12. doi: 10.1016/j.emj.2013.12.001
- Long, M.M., Tellefsen, T., & Lichtenthal, J. D. (2007). Internet integration into the industrial selling process: A step-by-step approach. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 676–689. doi:10.1016/j.indmarman.2006.05.001
- Marshall, G. W., Moncrief, W. C., Rudd, J. M., & Lee, N. (2012). Revolution in Sales: The Impact of Social Media and Related Technology on the Selling Environment. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 349–363. doi: 10.2753/PSS0885-3134320305
- Meinberg, J. L., Tomanini, C., Teixeira, E., & Peixoto, L. C. (2011). *Gestão de vendas* (5th ed.). Rio de Janeiro: FGV.

- Moncrief, W. C., & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13–22. doi: 10.1016/j.indmarman.2004.06.001
- Plouffe, C.R., & Barclay, D.W. (2007), Salesperson Navigation: The Intraorganizational Dimension of the Sales Role. *Industrial Marketing Management*, 36 (4), 528–539. doi: 10.1016/j.indmarman.2006.02.002
- Plouffe, C.R., Williams, B.C., & Wacliner, T. (2008). Navigating difficult waters: Publishing trends and scholarship in sales research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28, 79-92. doi: 10.2753/PSS0885-3134280106
- Primagera. (2021). *A Primagera: Gerações à mesa desde 1972*. Primagera. <https://www.primagera.pt/a-primagera/>
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers* (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishing.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). UK: Pearson Education Limited.
- Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., Malshe A., Mullins R., Onyemah V. (2019). Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: Concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1-21. doi: 10.1080/08853134.2018.1557525
- Slater, S. F., & Olson, E. M. (2000). Strategy type and performance: The influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, 21, 813-829.
- Spiro, R.L., Stanton, W.J. & Rich, G.A. (2008). *Management of a sales force* (12th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Syam, N., & Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management*, 1–12. doi: 10.1016/j.indmarman.2017.12.019

- Thaichon, P., Surachartkumtonkun, J., Quach, S., Weaven, S., & Palmatier, R. W. (2018). Hybrid Sales Structures in the Age of E-Commerce. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(3),1–26. doi: 10.1080/08853134.2018.1441718
- Yin, R. K (2003). *Case study research: Design and Method* (3 rd ed.). London: Sage Publications.

9. Anexos

9.1. Anexo A - Quadro de conceptualização preliminar

Research Question/Objetivos	Dimensão / Conceito	Conceptualização (definição conceito)	Estudo(s) de referência/ Autor(es)	O que pretendo saber? Questão (ões)	Como pretendo fazê-lo? (dados primários e/ou secundários)
Perceber como está organizada a força de vendas no setor da cerâmica com os clientes empresariais.	Organização da Força de Vendas	A organização de vendas pode ser estruturada de diversas maneiras: através de uma estruturação geográfica, por produto, por cliente, por mercado, por conta ou até mesmo mista.	Slater & Olson (2000) Johnston & Marshall (2016) Jobber & Lancaster (2009)	Pode fornecer a estrutura organizacional (organograma) da Primagera? Quantos colaboradores trabalham de forma direta com a parte comercial da Primagera? Quais os valores das vendas? Em que mercados atuam? Como está organizada a gestão comercial / força de vendas?	Diretor Comercial e CEO da empresa
Caracterizar o processo de venda no setor da cerâmica com os clientes empresariais.	Processo de Venda (PV)	O processo de venda é composto por sete etapas: prospeção, pré-abordagem, abordagem, apresentação, superação de objeções, fecho e follow-up	Moncrief & Marshall (2005) Futrell (2011) Johnston & Marshall (2016) Jobber & Lancaster (2009) Spiro et al. (2008)	Como é o processo de venda na Primagera? Quais são as etapas do processo de venda na Primagera? A abordagem de vendas é uma abordagem transacional ou mais focada no relacionamento com o cliente?	Diretor Comercial e CEO da empresa
		Prospeção	Moncrief & Marshall (2005) Futrell (2011) Johnston & Marshall (2016) Jobber & Lancaster (2009) Spiro et al. (2008)	Que fontes são utilizadas na prospeção de clientes? Fontes internas? Externas? Como é feita a prospeção de clientes para a Primagera?	Diretor Comercial e CEO da empresa
		Pré-abordagem	Moncrief & Marshall (2005) Futrell (2011) Johnston & Marshall (2016) Spiro et al. (2008)	Como é feita a recolha do material relevante para a primeira interação com o cliente? Com base nessa informação, como é feito o planeamento das apresentações de venda para cada interação?	Diretor Comercial e CEO da empresa
		Abordagem	Moncrief & Marshall (2005) Futrell (2011) Spiro et al. (2008)	Como é realizada a abordagem ao cliente?	Diretor Comercial e CEO da empresa
		Apresentação	Futrell (2011) Johnston & Marshall (2016) Spiro et al. (2008) Jobber & Lancaster (2009)	Como é feita a escolha do método de apresentação de vendas?	Diretor Comercial e CEO da empresa
		Superação de objeções	Moncrief & Marshall (2005) Futrell (2011) Spiro et al. (2008) Jobber & Lancaster (2009)	Quais as práticas adotadas para superar quaisquer objeções?	Diretor Comercial e CEO da empresa
		Fecho	Moncrief & Marshall (2005) Futrell (2011) Spiro et al. (2008) Jobber & Lancaster (2009)	Quais as técnicas utilizadas para fechar uma venda?	Diretor Comercial e CEO da empresa

		Follow-up	Moncrief & Marshall (2005) Futrell (2011) Johnston & Marshall (2016) Spiro et al. (2008)	Como promovem relacionamentos de longo prazo com os clientes?	Diretor Comercial e CEO da empresa
Entender de que forma a digitalização crescente está a afetar o processo de venda.	Digitalização a afetar PV	Digitalização na Prospeção	Singh et al. (2019) Plouffe & Barclay (2007) Ahearne & Rapp (2010) Andzulis et al. (2012) Long, Tellefsen & Lichtenthal (2007)	Da prospeção feita, em que medida é que a internet/ redes sociais / são utilizadas para a identificação de potenciais clientes? Da prospeção feita, em que medida é que a internet/ redes sociais / são utilizadas para criar necessidades nos consumidores?	Diretor Comercial e CEO da empresa
		Digitalização na Pré-abordagem	Singh et al. (2019) Plouffe & Barclay (2007) Ahearne & Rapp (2010) Andzulis et al. (2012) Long, Tellefsen & Lichtenthal (2007)	De que forma as ferramentas digitais são utilizadas para a recolha de material relevante para a primeira interação? Estas ferramentas são utilizadas para o planeamento das apresentações para cada interação?	Diretor Comercial e CEO da empresa
		Digitalização na Abordagem	Singh et al. (2019) Plouffe & Barclay (2007) Ahearne & Rapp (2010) Andzulis et al. (2012) Long, Tellefsen & Lichtenthal (2007) Plouffe & Barclay (2007) Ahearne & Rapp (2010) Andzulis et al. (2012) Long, Tellefsen & Lichtenthal (2007)	De que forma as plataformas digitais facilitam a abordagem ao cliente?	Diretor Comercial e CEO da empresa
				De que forma a digitalização é utilizada para facilitar a apresentação de vendas?	Diretor Comercial e CEO da empresa
		Digitalização na superação de objeções	Singh et al. (2019) Plouffe & Barclay (2007) Ahearne & Rapp (2010) Andzulis et al. (2012) Long, Tellefsen & Lichtenthal (2007)	De que forma as plataformas digitais são utilizadas para superar objeções?	Diretor Comercial e CEO da empresa
		Digitalização no fecho	Singh et al. (2019) Plouffe & Barclay (2007) Ahearne & Rapp (2010) Andzulis et al. (2012) Long, Tellefsen & Lichtenthal (2007)	E que medida é que a internet/ redes sociais podem promover o fecho de uma venda?	Diretor Comercial e CEO da empresa
		Digitalização no follow-up	Singh et al. (2019) Plouffe & Barclay (2007) Ahearne & Rapp (2010) Andzulis et al. (2012) Long, Tellefsen & Lichtenthal (2007)	De que forma as plataformas digitais ajudam a manter um relacionamento de longo prazo com os clientes?	Diretor Comercial e CEO da empresa

9.2. Anexo B: Guião Entrevista Semiestruturada

Caracterização da Primagera e Organização da Gestão Comercial

1. Qual a estrutura organizacional da Primagera?
2. Quantos colaboradores trabalham na área comercial da Primagera? Quem são os intervenientes no processo de venda?
3. Quais os valores das vendas? E como têm evoluído ao longo dos anos?
4. Em que mercados atuam? Qual a percentagem correspondente a exportação?
5. Como está organizada a gestão comercial / força de vendas da empresa? Porque é que a empresa optou por esta estrutura (regional/ produto/Key Accounts...)? Quais as vantagens e desvantagens desta organização? O que considera que funciona melhor (e pior) com esta organização?

Processo de Venda da Primagera e Digitalização

Entende-se por digitalização a adoção de meios de comunicação e tecnologias para facilitar a interação com os clientes da empresa. Como exemplos inclui-se a adoção da Internet e inteligência artificial, sistemas de informação como SFA, IoT, CRM, Business Analytics e plataformas como redes sociais, e-commerce, etc.

1. Como é realizado o processo de venda? Quais as suas etapas? E quem são os intervenientes nas diversas fases do processo de venda?
2. Houve mudanças significativas no processo de venda ao longo dos anos? Quais as principais mudanças (positivas e negativas)?
3. Como é feita a prospeção de clientes para a Primagera? Da prospeção feita, em que medida é que a internet/ redes sociais / (etc...) são utilizadas para a identificação de potenciais clientes? Qual a relevância das Feiras/ Exposições em prospeção?
4. Como é que a Primagera aborda inicialmente os seus clientes? De forma presencial? De forma digital? Ambos?
5. Como são planeadas e realizadas as apresentações de vendas por parte dos comerciais? A digitalização alterou essas apresentações? Como? É vantajoso para a empresa? Ou cria dificuldades?

6. Como são efetuadas as negociações e eventual fecho no âmbito do processo de venda?
A adoção de práticas de digitalização tem alterado estas atividades de venda?
Considera positivo? De que forma?
7. Como é que a Primagera promove relacionamentos de longo-prazo com os seus clientes “relevantes” (*key customers*). A digitalização e as suas plataformas digitais ajudam e são benéficas para a manutenção desses relacionamentos? Como?
8. De que forma é que as práticas de Gestão Comercial foram afetadas durante esta situação pandémica?

O Futuro da Venda?

1. Quais as vantagens e desvantagens da digitalização na natureza dos relacionamentos com os clientes no futuro?
2. Como se estabelecem relacionamentos de confiança com os clientes através de uma interação online?
3. A Primagera vai utilizar plataformas online como redes sociais, blogs, etc... de forma crescente? Se sim, com que objetivo? Quais os seus resultados esperados?
4. Como prevê a evolução da gestão comercial da sua empresa no futuro? E na generalidade para o Setor?