

Relatório de Estágio Curricular – TLC Worldwide
Carina Mendes



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa



Universidade de Lisboa

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

Mestrado em Ciências Empresariais

Trabalho Final de Mestrado

Relatório de Estágio Curricular

TLC Worldwide



Carina Alexandra Simões Mendes

Outubro 2023

Relatório de Estágio Curricular – TLC Worldwide
Carina Mendes



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa



Universidade de Lisboa

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

Mestrado em Ciências Empresariais

Trabalho Final de Mestrado

Relatório de Estágio Curricular

Relacionamentos e Processos de Venda entre a TLC Worldwide em Portugal e os seus Clientes Empresariais

Carina Alexandra Simões Mendes

Orientador:

Professora Doutora Maria Cristina de Assis Sales Pinto Baptista

2023

Agradecimentos

Após a finalização deste Relatório de Estágio não consigo deixar de agradecer a algumas pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a construção deste meu percurso profissional e pessoal, como também me ajudaram durante todo o meu período de Estágio Curricular na TLC Worldwide.

Em primeiro lugar gostaria de deixar um grande agradecimento à Professora Doutora Cristina Baptista que sempre se disponibilizou e me ajudou durante a realização deste Relatório de Estágio. Obrigada por todo o seu conhecimento neste ramo e por me ter ajudado a crescer tanto profissional como pessoalmente.

Em segundo lugar, um agradecimento à TLC Worldwide pela oportunidade de estágio que me proporcionou, e sobretudo pela forma carismática como me acolheram, especialmente à minha orientadora de Estágio na Entidade, Catarina Ferreira e ao CEO Miguel Lobo por me terem ajudado, acolhido e por todos os conhecimentos que me transmitiram. Não esquecendo também os BDD's, Miguel Fernandes de Oliveira e Pedro Fernandes, o Diretor de Planeamento Estratégico, José Cerdeira e as Accounts Manager, Mafalda Santos, Raquel Matos, Isabel Paiva e Isabel Bourbon.

Não poderia deixar de agradecer aos meus pais, avós e madrinha por todo o apoio, dedicação, conforto e motivação que me deram durante a minha vida académica e em especial durante este período de estágio.

Por fim, mas não menos importante, um grande obrigado à minha melhor amiga Beatriz Margarido e ao meu namorado que estiveram sempre presentes nos bons e nos maus momentos durante todo o meu percurso académico. Não lhes poderia deixar de agradecer por todo o apoio, força, compreensão e motivação que sempre me deram durante todo o meu período de Estágio.

Resumo

O presente Relatório de Estágio pretende analisar os processos de vendas e a relação com os clientes da TLC Worldwide. O objetivo é caracterizar o Workflow da Agência e entender de que forma o relacionamento com os clientes está a afetar o Processo de Venda na mesma. São abordados três temas: o Workflow da TLC Worldwide, os Intervenientes de Venda e qual o seu papel na negociação, bem como as estratégias utilizadas pela Agência e a Natureza dos Relacionamentos da TLC com os seus clientes. Adotou-se uma pesquisa descritiva, através de uma estratégia de investigação baseada em Action Research para que se consiga perceber o processo de venda da mesma, qual o seu relacionamento com os diversos clientes dos vários setores de atividade e como isso irá afetar o seu processo de venda. Desse modo, foram efetuadas entrevistas semiestruturadas com os vários intervenientes do Processo de Venda da TLC, bem como o método de Observação. O processo de venda da Agência cumpre as “Sete Etapas do Processo de Venda” definidas por Moncrief & Marshall (2005), desde a prospeção ao follow-up dos clientes, mas também integra outras etapas relacionadas com o negócio TLC. O workflow do processo de venda é complexo, planeado, estruturado com uma clara definição de atividades, intervenientes e tempos atribuídos às diferentes etapas. Os relacionamentos pretendem-se de longo prazo, compromisso, dependendo de fatores situacionais como o setor e características dos clientes. A confiança é a palavra mais proeminente e crucial nos relacionamentos, dependendo da prestação e cumprimento das atividades do workflow. Também se pôde concluir que os clientes procuram a Agência porque têm um objetivo de vendas ou de salvaguardar a sua carteira de clientes.

Palavras-chave: Processo de Vendas; Relação com os clientes; TLC Worldwide; Intervenientes do Processo de Venda; Natureza dos Relacionamentos.

Abstract

This Internship Report aims to analyse the sales processes and the relationship with the clients of TLC Worldwide. The objective is to characterize the Agency's Workflow and understand how the relationship with customers is affecting the sales process in the agency. There are three themes addressed: the Workflow of TLC Worldwide, the Sales Stakeholders and their role in the negotiation, as well as the strategies used by the Agency and the Nature of TLC's Relationships with its customers. Descriptive research was adopted, through a research strategy based on Action Research to understand the sales process of the same, what is its relationship with the various clients of the various sectors of activity and how this will affect its sales process. This, semi-structured interviews were conducted with the various stakeholders of the TLC Sales Process, as well as the Observation method. The Agency's sales process complies with the "Seven Stages of Selling" defined by Moncrief & Marshall (2005), from prospecting to customer follow-up, but also integrates other steps related to the TLC business. The sales process workflow is complex, planned, structured with a clear definition of activities, participants and times allocated to the different stages. Relationships are intended to be long-term, commitment, depending on situational factors such as the sector and customer characteristics. Trust is the most prominent and crucial word in these relationships, depending on the provision and fulfilment of workflow activities. It could also be concluded that clients seek the agency because they have a sales objective or to safeguard their customer portfolio.

Keywords: Sales Process; Customer Relationships; TLC Worldwide; Stakeholders in the Sales Process; Nature of Relationships.

Índice

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	II
ABSTRACT	III
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 RELACIONAMENTOS EMPRESARIAIS	3
2.2 PROCESSOS DE VENDA.....	4
2.2.1 <i>Definição conceptual da área de Sales Management</i>	4
2.2.2 <i>Sete Etapas de Vendas</i>	5
2.3 RELACIONAMENTOS E PROCESSOS DE VENDA NO CONTEXTO DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO.....	9
2.3.1 <i>Relacionamentos e Perspetiva de Rede de Relacionamentos</i>	9
2.3.2 <i>Relacionamentos Clientes-Agência</i>	10
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	12
3.1 OBJETIVO.....	12
3.2 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO	12
3.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA	13
3.4 MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS.....	13
CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	15
4.1 ORGANIGRAMA DA EMPRESA.....	15
4.2 PROPÓSITO, VISÃO E VALORES	16
4.3 REDES DE PARCEIROS EM PORTUGAL	16
4.4 PLATAFORMA COSMOS.....	18
4.4.1 <i>COSMOS INSIGHTS</i>	18
4.4.2 <i>COSMOS REWARDS</i>	18
CAPÍTULO 5 - DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	19
5.1 WORKFLOW DA TLC WORLDWIDE	19
5.1.1 <i>Descrição das Tarefas Desenvolvidas</i>	22

Relatório de Estágio Curricular – TLC Worldwide
Carina Mendes

5.2 OS INTERVENIENTES NO PROCESSO DE VENDA (TLC E CLIENTES) E A SUA INFLUÊNCIA.....	28
5.3 A NATUREZA DOS RELACIONAMENTOS TLC – CLIENTES, EVOLUÇÃO E DISSOLUÇÃO.....	30
5.3.1 Pontos de Vista dos Intervenientes do Processo de Venda	30
CAPÍTULO 6 - DISCUSSÃO E ANÁLISE.....	34
6.1 WORKFLOW DO PROCESSO DE VENDA DA TLC.....	34
6.2 OS INTERVENIENTES NO PROCESSO DE VENDA, O SEU PAPEL DURANTE A NEGOCIAÇÃO E ESTRATÉGIA UTILIZADA NO PROCESSO DE FECHO DE NEGÓCIO?	35
6.3 A NATUREZA DOS RELACIONAMENTOS ESTABELECIDOS ENTRE A AGÊNCIA TLC MARKETING E OS SEUS CLIENTES.....	36
CAPÍTULO 7 - CONCLUSÃO	37
7.1 REFLEXÃO SOBRE AS COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS.....	38
7.2 LIMITAÇÕES/ TÓPICOS DE DESENVOLVIMENTO FUTURO	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
ANEXOS	44
ANEXO I – GUIÃO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	44

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Procura Seletiva de Leads.....	5
Tabela 2 - Técnicas de Apresentação.....	7
Tabela 3 - Técnicas de Resposta a Objeções	8
Tabela 4 - Técnicas de Fecho.....	9
Tabela 5 - Fatores de Sucesso Relação Agência-Cliente.....	11
Tabela 6- Realização de Entrevistas	14
Tabela 7 - Valores da TLC Worldwide	16
Tabela 8 - As 7 Redes de Parceiros da TLC Worldwide.....	17
Tabela 9 - Fatores que contribuem para o funcionamento do relacionamento entre a TLC e os seus Clientes.....	30
Tabela 10 - Fatores que contribuem para o funcionamento do relacionamento entre a TLC e os seus Clientes.....	31
Tabela 11 - Fatores que contribuem para o funcionamento do relacionamento entre a TLC e os seus Clientes.....	33

Índice de Figuras

Figura 1 - Rede personalizada de Ofertas.....	17
Figura 2 - Workflow TLC Worldwide	19
Figura 3 - Exemplo Base de Dados	22
Figura 4 - Capa de um Research.....	23
Figura 5 - Ficheiro Excel "Conteúdos Case Studies"	24
Figura 6 - Case Study Decathlon Campanha "Clube Decatlhon"	25
Figura 7 - Página Inicial da Plataforma TORC	27

Lista de Siglas e Acrónimos

- **AOTW** – Ads Of The Week
- **B2B** – Business to Business
- **BDD** – Business Developer Director
- **CEO** – Chief Executive Officer
- **CRM** – Customer Relationship Management
- **FMCG** – Fast Moving Consumer Goods
- **POS** – Point Of Sale
- **TORC** – The Original Rewards Company

Capítulo 1 - Introdução

Durante os últimos anos, o processo de vendas tem sofrido algumas alterações relacionadas não só com o seu âmbito, mas também com o avanço tecnológico que se tem verificado.

A maioria dos processos de venda são baseados no modelo das “Sete Etapas do Processo de Venda” que consiste em (1) Prospeção; (2) Pré-abordagem; (3) Abordagem; (4) Apresentação; (5) Superação de Objeções; (6) Fecho; e (7) Follow-up (Moncrief & Marshall, 2005).

Atualmente, as empresas têm começado a adotar as tecnologias de informação originando um forte impacto em quase todos os aspetos na vida dos vendedores. De acordo com os autores Marshall, Moncrief, Rudd, & Lee (2012) as empresas estão a usar cada vez mais novas ferramentas de vendas orientadas para a comunicação, como é o caso do *e-mail*, internet, redes sociais, entre outros, de forma a garantir uma comunicação quase instantânea entre vendedores e clientes.

Para além disso, os relacionamentos empresariais entre Cliente e Agência têm uma importância significativa, uma vez que cada relacionamento é considerado único no que diz respeito ao conteúdo, dinâmica, evolução, forma como afeta as partes envolvidas e no que as mesmas requerem para o seu sucesso. Uma boa relação entre agência-cliente é muito importante para que um cliente promova com êxito o seu produto e para que a agência mantenha os mesmos.

A TLC Worldwide é uma Agência de Marketing Multinacional considerada a maior agência, a primeira a nível mundial na área de campanhas de *Rewards* e incentivos ao consumidor. Sendo que nos dias de hoje, a TLC é a única agência global de promoções e fidelização que recompensa através de ofertas e experiências no comportamento dos consumidores.

Neste âmbito, as atividades comerciais e os relacionamentos que se estabelecem com os clientes são fundamentais para o seu modelo de negócio diferenciador cujo objetivo é conseguir executar os tópicos supramencionados de uma forma mais económica tornando possível a oferta de experiências gratuitas a todos os seus consumidores, como uma recompensa pelos seus comportamentos de compra, fidelização e *engagement*.

Relatório de Estágio Curricular – TLC Worldwide
Carina Mendes

Assim, o objetivo desta investigação é entender a natureza dos relacionamentos estabelecidos com os clientes empresariais e de que forma ocorrem os processos de venda entre a TLC e os seus clientes dos diversos setores da economia.

Foram formuladas as seguintes questões de investigação:

- 1- Qual é o Workflow¹ do processo de venda da TLC?
- 2- Quem são os intervenientes no Processo de Venda, qual o seu papel durante a negociação e qual a estratégia utilizada no Processo de Fecho de Negócio?
- 3- Qual a natureza dos relacionamentos estabelecidos entre a agência TLC Worldwide e os seus clientes? Quais os fatores que contribuem para o bom desenvolvimento desse relacionamento? E, quais os menos positivos?

Este Relatório de Estágio é constituído por uma breve revisão de literatura que retrata a caracterização do Processo de Venda, as suas etapas e ainda o Relacionamento entre Cliente e Agência. No próximo capítulo é abordada a metodologia de investigação, onde é definido o tipo de estudo, a amostra, os métodos de recolha de dados e as técnicas de recolha dos dados. Na secção posterior é feita a apresentação da empresa TLC Worldwide, a sua rede de parceiros e ainda a Plataforma COSMOS. No capítulo 5 serão descritas as atividades realizadas pela estagiária, e ainda abordadas as questões de investigação. No capítulo seguinte (6) será feita a análise dos resultados. Por último, serão apresentadas as conclusões finais.

¹ A palavra “Workflow” designa um conjunto de atividades/ procedimentos realizados que permitem atingir um determinado objetivo. Esta terminologia é adotada pela TLC Worldwide em Portugal e, como tal no âmbito do Relatório de Estágio, é adotada ao longo deste Trabalho Final de Mestrado (TFM).

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

2.1 Relacionamentos Empresariais

Um relacionamento B2B pode ser definido como um processo independente que requer uma troca contínua e de uma interação entre dois ou mais atores (Santos & Baptista, 2015). A interação, comprador – vendedor, é considerada como a essência dos relacionamentos entre empresas, passando por subprocessos de troca, adaptação e coordenação (Baptista, 2013).

No processo de troca acima referido estão incluídas as trocas de recursos, tanto tangíveis como intangíveis (Baptista, 2013). Já Santos e Baptista, em 2015, identificaram que as trocas de informação (trocas de produtos, serviços, entre outros) e sociais (trocas de atitudes, valores objetivos, e crenças) também faziam parte do mesmo processo. Estas trocas de informação são importantes, uma vez que podem ser consideradas como um investimento (Santos & Baptista, 2015).

O processo de desenvolvimento do relacionamento de B2B detém seis estados: (1) procura, (2) início, (3) desenvolvimento, (4) manutenção, (5) dormência e (6) término. Na fase de procura as empresas procuram potenciais novos parceiros. A fase de início é onde se começa a estabelecer um contacto inicial e a estudar compatibilidades. Na fase de dormência é onde o relacionamento está inativo, mas que ainda existe a probabilidade de alguma reativação. Por fim, a fase de término refere-se ao fim do relacionamento entre as partes (Batonda & Perry, 2003).

Ford (1980) propôs ainda um processo de cinco fases: a fase de pré-relacionamento, fase inicial, fase de desenvolvimento, fase de longo-termo e a fase final, sendo que a fase de pré-relacionamento corresponde à fase de procura de Batonda e Perry (2003), e é influenciada por experiências prévias, por custos/ benefícios e ainda por elementos sociais, culturais, tecnológicos, temporais e geográficos. A fase inicial tem por base a negociação entre as duas partes. A fase de desenvolvimento inclui as trocas e interações entre as organizações. Por fim, a fase final é onde estão incluídos os processos institucionais.

O processo de desenvolvimento do relacionamento entre organizações é constituído por quatro fases - iniciação, desenvolvimento, término e restabelecimento (Andersen & Kumar, 2006). A fase de iniciação é a fase inicial de Ford (1980) e a fase de

desenvolvimento corresponde à fase onde se desenvolve a experiência, os benefícios, a interdependência e a confiança.

Para Ford (1980) e Andersen e Kumar (2006), em qualquer uma das fases existe sempre a possibilidade de abandono ou restabelecimento da relação e acrescentam ainda que os laços interpessoais (informais) desempenham um papel crucial no que diz respeito ao restabelecimento da mesma.

Palmatier et al. (2007) identificaram um conjunto de características de relação, nomeadamente, confiança, compromisso, comunicação, cooperação e investimento específico da relação, com o objetivo de destacar as mesmas como determinantes para uma boa estrutura de relação B2B.

Para Zaefarian et al. (2017) as empresas devem focar-se tanto nas dimensões de compromisso, como na confiança interorganizacional, para que consigam assegurar o bom desempenho das relações. Desta forma, ambas as dimensões, quer em conjunto ou individualmente, têm um impacto preponderante no sucesso destas relações.

2.2 Processos de Venda

2.2.1 Definição conceptual da área de Sales Management

Antigamente, o processo de venda era baseado num modelo com uma perspetiva inclinada para o vendedor, ou seja, num relacionamento passivo existente entre vendedor e comprador (Borg & Young, 2014). Os autores Ingram et al. (2008) propuseram um processo de vendas baseado em confiança, que tinha como objetivo a criação de valor e o relacionamento a longo prazo para e com os clientes (Ingram, LaForger, & Leigh, 2002). Åge (2011), define o processo de venda em quatro categorias (padronização de negócios, fraternização de negócios, personalização e racionalização de negócios estáveis).

Para Johnston e Marshall (2016), a área *de Sales Management* pode ser definida como “todas as atividades, processos e decisões que estão envolvidas na gestão da função de vendas de uma organização”. Adicionalmente, envolve a gestão comercial da força de vendas, que tem por base o treino, a motivação, a supervisão, o suporte e a remuneração, podendo ser considerado uma ajuda para definir determinados objetivos e controlar o sucesso de vendas (Lapoule & Colla, 2016).

De um gestor de vendas espera-se o desempenho de um papel estratégico e que contribua para a formulação dos planos da empresa. É igualmente necessário que o mesmo entenda qual o conceito de *marketing*, para garantir que as atividades de vendas

e *marketing* estejam incluídas. Concluindo, para Johnston & Marshall (2016) e LaForge et al. (2009), a sua principal responsabilidade é garantir que o sucesso de vendas contribui para alcançar os objetivos da empresa e para isso, é necessário interligar as atividades e as práticas de gestão de vendas, com o propósito de aumentar esforços produtivos entre o *marketing* e as vendas.

A aquisição de informação e a transição de informação têm impacto em todas as fases do processo de venda. Os *websites* de *marketing* do cliente e do vendedor podem ser utilizados inicialmente para a aquisição de informação, enquanto o *website* do vendedor sobretudo importância no que diz respeito à transmissão de informação. Na fase inicial, a publicidade online facilita a aquisição de informação através da transmissão de informação. (Long, Tellefsen, & Lichtenthal, 2007)

Presentemente, a maioria dos processos de venda existentes baseiam-se, ainda, no modelo das “sete etapas de vendas”, o qual, segundo Moncrief & Marshall (2005) é composto por (1) prospecção, (2) pré-abordagem, (3) abordagem, (4) apresentação, (5) superação de objeções, (6) fecho e (7) follow-up.

2.2.2 Sete Etapas de Vendas

Prospecção

A primeira etapa baseia-se na procura de *leads* e identificação de potenciais novos clientes. A mesma varia de acordo com o tipo de indústria e mercado, podendo ser feita com base numa procura seletiva de *leads* (direta e indireta) e através de uma seleção randomizada (Spiro & Reynolds, 1976; Dubinsky, 1980; Long, Tellefsen & Lichtenthal, 2007; Jobber & Lancaster, 2009).

Tabela 1 - Procura Seletiva de Leads

Fontes diretas	Clientes Existentes → através dos quais se pode procurar novos clientes com necessidade para os tipos de produtos/ serviços vendidos.
	Diretórios Comerciais → através dos quais podemos obter informações sobre potenciais clientes, como é o caso de nomes, moradas, números de telefone, entre outros.
	Imprensa e Internet → anúncios, artigos, redes sociais, bases de dados de produtos e novas fontes de negócios.

Fontes Indiretas

Feiras e Exposições;
Seminários e Concursos;
Telemarketing.

Fonte: Elaboração própria com base na obra de Long et al. (2007); Jobber & Lancaster (2009)

A *Internet* proporciona aos vendedores novas opções para aumentar o sucesso das vendas. Por exemplo, os vendedores podem utilizar versões eletrônicas de bases de dados de produtos para identificar empresas que conduzem certos tipos de operações e, portanto, podem necessitar de produtos ou serviços específicos (Long, Tellefsen, & Lichtenthal, 2007).

Pré-abordagem

De acordo com Moncrief & Marshall (2005), a pré-abordagem consiste na preparação do vendedor através da recolha de informação pertinente para a primeira interação com o cliente. Na pré-abordagem, o representante de vendas tem o objetivo de perceber quem tem maior influência dentro da organização para iniciar o processo de compra e ainda tentar gerar interesse suficiente de modo a obter informações sobre o mesmo. Com base na informação recolhida, os vendedores organizam as suas apresentações de vendas, destacando o que mais se adequa a cada interação (Spiro, Stanton, & Rich, 2008). Ainda para os autores Moncrief & Marshall (2005) e Lamb et al. (2011), algumas das atividades de pré-abordagem incluem realizar o trabalho de casa sobre o cliente e fazer uma preparação mental de como será a abordagem e a respetiva apresentação, bem como a abordagem a ter com o cliente.

Para Long et al. (2007), um vendedor pode também recorrer à *Internet* para aceder às informações da própria organização sobre o cliente em questão. Muitas empresas utilizam agora sistemas de CRM que permitem a qualquer colaborador da organização do vendedor atualizar a informação em qualquer ponto de contacto do cliente.

Nesta fase, o vendedor pode também ter algum contacto preliminar com o cliente. Isto pode facilitar o vendedor a compreender melhor as necessidades do cliente. Esta comunicação inicial pode tornar o próximo contacto presencial mais benéfico tanto para o vendedor como para o comprador. (Long, Tellefsen, & Lichtenthal, 2007).

Abordagem

A abordagem, ocorre geralmente nos primeiros minutos de uma venda, onde são postas em prática estratégias pelo vendedor, por forma a ganhar o cliente e estabelecer um relacionamento inicial com o mesmo (Moncrief & Marshall, 2005).

Por norma, as abordagens começam com uma introdução e um tempo limite de conversa, destacando o produto e algum benefício que pode interessar ao comprador. Em caso de sucesso, o vendedor terá a oportunidade de dar continuidade à sua apresentação, com o acordo do comprador, prosseguindo assim para uma próxima fase (Spiro, Stanton, & Rich, 2008).

Nesta etapa os vendedores podem escolher entre os seguintes tipos de abordagens: abordagem não relacionada com os produtos, abordagem de interesse, abordagem direcionada ao cliente e abordagem relacionada com os produtos (Dubinsky, 1980; Long et al., 2007; Jobber & Lancaster, 2009).

Apresentação

Identificados os problemas e necessidades do cliente, a apresentação vai permitir ao vendedor persuadir o mesmo a adquirir um determinado produto/ serviço (Long et al., 2007; Jobber & Lancaster, 2009).

Tabela 2 - Técnicas de Apresentação

Técnicas de exibição visual	Literatura sobre o produto, demonstrações, entre outros.
Técnicas de esclarecimento não visuais	Através de linguagem não técnica ou de comparação com a concorrência.
Apresentação de vendas standard/ personalizada	

Fonte: Elaboração própria com base na obra de Dubinsky (1980); Jobber & Lancaster (2009).

Esta etapa consiste numa boa explicação oral e persuasiva de uma proposta de negócio (Futrell, 2011), por forma a convencer os potenciais clientes da vantagem de um determinado produto (Johnston & Marshall, 2016).

Com introdução dos computadores, os vendedores tiveram a possibilidade de recorrer ao uso de recursos online, como por exemplo, apresentações multimédia, e ainda a possibilidade de obtenção de respostas rápidas do escritório ou do *website* corporativo da empresa vendedora (Long et al., 2007; Jobber & Lancaster, 2009).

Superação de objeções

As objeções traduzem-se em perguntas e hesitações por parte dos clientes sobre um determinado produto/ empresa, as quais são bastante importantes, na medida em que permitem melhorar o serviço prestado permitindo aos vendedores perceber as verdadeiras necessidades dos seus clientes, mesmo que por vezes possam atrasar o processo de venda. (Moncrief & Marshall, 2005).

A melhor abordagem para lidar com objeções é a preparação de respostas convincentes e o desenvolvimento de uma variedade de técnicas para responder às mesmas os autores Jobber & Lancaster (2009) e Delvecchio et al. (2004). Essas técnicas incluem:

Tabela 3 - Técnicas de Resposta a Objeções

Técnicas de conflito	Reivindicar ou ignorar a objeção do cliente.
Técnicas de neutralização de objeções	Concordar com a objeção, mencionando as características do produto que devem compensar a mesma.
Técnicas de esclarecimento de objeções	Esclarecer a objeção e mostrar onde a mesma não é fundamentada.
Técnicas diversas	Como abordar a objeção fazendo uma pergunta ou comparando o produto com o da concorrência.

Fonte: Elaboração própria com base na obra de Dubinsky (1980)

Segundo Futrell (2011), para superar as objeções devemos ter em consideração os seguintes pontos básicos:

- Planear objeções, antecipá-las e preveni-las;
- Lidar com as objeções à medida que surgem;
- Escutá-las atentamente;
- Entendê-las e superá-las.

Para Spiro et al. (2008), é essencial ouvir o potencial cliente, clarificar a sua objeção, respeitar a sua preocupação acerca da compra do produto, e dar resposta à mesma. A eficácia da abordagem relativamente às objeções consiste na preparação de respostas convincentes e no desenvolvimento de uma panóplia de técnicas para responder às mesmas de maneira que as respostas sejam aceites por parte do comprador (Jobber & Lancaster, 2009).

Fecho

Esta etapa é considerada uma das mais importantes para o sucesso das vendas (Jobber & Lancaster, 2009; Delvecchio et al., 2004). Para além de combinar as necessidades do comprador com os benefícios do produto e superar algumas objeções, o vendedor deve assumir o fecho da venda (Long et al., 2007; Jobber & Lancaster, 2009).

Tabela 4 - Técnicas de Fecho

Fecho esclarecido → esclarecer a oferta por meio de demonstração ou comparação com a concorrência;

Fecho psicologicamente orientado → convencer o cliente a comprar, apelando às emoções ou criando um senso de urgência;

Fecho por concessão → redução do preço, entre outros.

Fecho direto

Fonte: Elaboração própria com base na obra de Dubinsky (1980); Delvecchio et al. (2004)

Após a primeira venda, o potencial consumidor passa a ser considerado cliente da organização iniciando assim um relacionamento entre as partes, que poderá ser mantido em caso de satisfação do cliente (Futrell, 2011).

Follow-up

O *follow-up* é a etapa final do processo de venda, na qual o vendedor não dá por terminado o respetivo processo apenas com a aceitação da encomenda, ou seja, muito do seu trabalho inicia após a venda, para garantir a total satisfação do cliente, conseguindo assim manter o relacionamento a longo-prazo com o cliente, aumentando assim a oportunidades de futuros negócios (Dubinsky, 1980; Long et al., 2007; Jobber & Lancaster, 2009).

2.3 Relacionamentos e Processos de Venda no Contexto das Agências de Comunicação

2.3.1 Relacionamentos e Perspetiva de Rede de Relacionamentos

Cada relacionamento é um processo único no que diz respeito ao seu conteúdo, dinâmica, evolução, e forma como afeta as partes envolvidas e no que se pretende para o seu sucesso. Um relacionamento é composto por diferentes períodos que se conjugam, ou

seja, o que acontece no presente poderá ser afetado por acontecimentos passados e poderá afetar relacionamentos futuros (Anderson et al., 1994; Hotz et al., 1982).

Segundo Axelsson & Easton (1992) o setor empresarial é considerado como parte de uma rede de negócios composta por recursos físicos, técnicos e humanos, e por interações complexas intra/ interempresas em relacionamentos (Easton, 1992; Möller & Halinen, 1999; Brennan et al., 2003).

No *marketing*, a existência de relações de agência é bastante comum, uma vez que as empresas escolhem "especialistas" para ajudarem na comercialização dos seus produtos/ serviços (Bergen et al., 1992).

2.3.2 Relacionamentos Clientes-Agência

Para Wills (1992), o relacionamento agência-cliente tem três tópicos fundamentais, (1) critérios para seleção de uma agência, (2) desenvolvimento das dimensões da relação agência-cliente e (3) fatores que causam problemas nas relações agência-cliente. Já West e Paliwoda (1996) dividiram a literatura em três tópicos principais: atributos (para a seleção de agência), insatisfação do cliente e término.

Os processos de interação permitem desenvolver, manter e terminar os relacionamentos, os quais são considerados os ativos mais importantes das empresas. Para além das transações imediatas, contribuem para uma interdependência entre empresas, devido às adaptações feitas a cada cliente, procurando responder às suas necessidades.

Para os autores Fam & Waller (2008), no processo de escolha de uma agência para organizar, comprar e gerir o funcionamento das suas atividades promocionais, o cliente tem em consideração certos atributos, capacidades e características que são valorizadas por si e que devem ser satisfeitas antes da decisão final ser tomada.

Crerios de Seleção

Waller (2004) refere que o “fator humano” é um dos critérios fundamentais no processo de seleção das agências.

Tabela 5 - Fatores de Sucesso Relação Agência-Cliente

<p>Wackman et al. (1987)</p>	<p>Quatro conjuntos de critérios</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Produto final do trabalho, a publicidade e os planos da mesma; → Padrões de trabalho e empatia; → Fatores organizacionais (política da empresa, procedimentos, experiências dos funcionários, ...); → Fatores de relacionamento (respeito, confiança, conforto entre as partes).
<p>Fam e Waller (1999)</p>	<p>Oito variáveis de seleção</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Recursos da Agência; → Reputação; → <i>Marketing</i> e desenvolvimento de estratégia; → Integridade e propósito comum; → Capacidade criativa; → Relações Interpessoais; → Qualidade da equipa de contas; → Capacidade de investigação da Agência.

Fonte: Elaboração própria com base na obra de Wackman et al. (1987); Fam e Waller (1999)

Além disso, o estudo de Wackman et al. (1987), concluiu que os fatores de relacionamento eram os mais significativos da satisfação de um cliente com a sua agência, seguidos dos fatores organizacionais, padrão de trabalho e depois fatores de produto de trabalho.

Palihawadana e Barnes (2005), determinaram os critérios de seleção que os clientes tinham em conta na seleção de uma determinada agência, classificando-os em três categorias:

- Critérios relacionados com aptidões/ competências da agência, onde se incluem capacidades profissionais e técnicas, a qualidade do serviço de publicidade, os níveis de serviço durante o processo de *pitch* e o sucesso em campanhas anteriores;
- Mercado/ Setor onde se enquadra a qualidade do atendimento, a reputação e o preço;
- Compatibilidade entre o anunciante e a agência onde se inserem a proximidade geográfica, diretivas e diretrizes da administração e traços de personalidade compatíveis.

Capítulo 3 - Metodologia de Investigação

Neste capítulo será abordada a metodologia utilizada no presente Relatório, onde iremos definir o seu objetivo, o tipo de estudo e bem como a sua amostra e recolha de dados.

De acordo com os autores Saunders, Lewis e Thornhill (2019), os métodos são procedimentos que são utilizados para obter e analisar dados (questionários, observações e entrevistas), ou seja, técnicas de análise quantitativa e qualitativa.

3.1 Objetivo

Neste Relatório pretende-se realizar uma pesquisa descritiva, através de um estudo qualitativo, onde se analisa o Processo de Venda da Agência TLC Worldwide e ainda o relacionamento com os seus clientes.

Os dados qualitativos são todos os dados não numéricos ou não quantificáveis, que podem ser caracterizados por uma oportunidade de explorar um determinado assunto de uma forma mais realista (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019).

Um estudo qualitativo rege-se através de uma filosofia interpretativa que determina que um investigador deve compreender as diferenças entre o ser humano, enfatizando a diferença entre a realização de pesquisas entre as pessoas ao invés de objetos (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019).

3.2 Estratégia de investigação

Nesta dissertação irá realizar-se uma *Action Research* a uma agência que presta serviços de *Marketing* para conseguir perceber o processo de venda da mesma, qual o seu relacionamento com os diversos clientes dos vários setores de atividade e como isso irá afetar o seu processo de venda.

De acordo com Coghlan (2011) e Coghlan e Brannick (2014), uma *Action Research* é um processo de investigação emergente e iterativo, concebido para desenvolver soluções para problemas organizacionais reais, através de uma abordagem participativa e colaborativa, que utiliza diferentes formas de conhecimento e que terá implicações para os participantes e para a organização para além do projeto de investigação. Para além disso, esta estratégia de investigação realça a ação relacionada com as suas quatro fases – “(1) Diagnóstico dos problemas; (2) Planeamento de ações; (3) Tomada de medidas e (4) Avaliação de ações - para explorar e avaliar soluções para

questões organizacionais e para promover a mudança na organização” (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019).

3.3 Seleção da amostra

Por ter sido realizado um Estágio Curricular na Agência TLC Worldwide, permitiu-se que o tipo de amostra seja não probabilístico e ter sido realizada através da recolha de dados por meio de entrevista com os vários intervenientes do Processo de Venda da TLC Worldwide.

Estas entrevistas foram realizadas ao *CEO*, aos três *Business Developers Directors*, ao Diretor de Planeamento Estratégico, à *Strategic Market Director* e às quatro *Accounts Manager* durante o período de estágio, presencialmente, onde foram colocadas questões, dependendo da função, que permitissem compreender como é o *Workflow* do Processo de Venda dos diferentes intervenientes e a sua relação com os clientes.

3.4 Método de recolha de dados

A recolha de dados deste relatório foi feita através de entrevistas, neste caso, de entrevistas semiestruturadas e informais no âmbito do estágio. Para Saunders et al. (2019), nas entrevistas semiestruturadas, o entrevistador tem uma lista de temas e questões a serem respondidas que podem variar de entrevista para entrevista, podendo algumas perguntas serem omitidas em entrevistas particulares.

As entrevistas foram realizadas com o auxílio de um guião previamente preparado, (Anexo 1) para que se conseguisse obter uma melhor orientação das mesmas. As entrevistas foram gravadas com o auxílio de uma aplicação de áudio no telemóvel e foram adaptadas a cada entrevistado permitindo assim uma maior exploração das questões e das respostas obtidas.

Foram realizadas 10 entrevistas semiestruturadas ao *CEO*, *BDD's*, Diretor de Planeamento Estratégico, à *Strategic Market Director* e às *Accounts Manager*. Na tabela infra (Tabela 6) podemos verificar o modo de como as entrevistas foram conduzidas, nomeadamente, no que diz respeito à Data e Duração das mesmas, o cargo/ função do entrevistado e a natureza das entrevistas. Para além destas entrevistas ao longo das 10 semanas do estágio foram realizadas entrevistas informais, assumindo o carácter de conversas mais generalizadas acerca das temáticas abordadas no TFM que foram sendo realizadas no espírito da estratégia *action research* já referida.

Tabela 6- Realização de Entrevistas Semiestruturadas

Data e duração entrevista	Nome²/ Cargo / função	Natureza da entrevista
Data: 20/03/2023 Duração: 30 Minutos	CEO & BDD	1 entrevista semiestruturada com enfoque nas partes 1, 2 e 3.
Data: 20/03/2023 Duração: 30 Minutos	BDD's	2 entrevistas semiestruturadas com enfoque nas partes 1, 2 e 3.
Data: 21/03/2023 Duração: 30 Minutos	Diretor de Planejamento Estratégico	1 entrevista semiestruturada com enfoque nas partes 1, 2 e 3.
Data: 21/03/2023 Duração: 20 Minutos	Strategic Market Director	1 entrevista semiestruturada com enfoque na parte 1.
Data: 23/03/2023 Duração: 15 Minutos	Accounts Manager	4 entrevistas semiestruturadas com enfoque na parte 3.

Fonte: Elaboração própria

Para além das entrevistas semiestruturadas, outro método utilizado foi a Observação. Segundo Saunders et. Al (2019), um investigador que pretenda utilizar a observação terá de fazer uma série de escolhas, terá de escolher entre entrar num contexto de observação com uma mente aberta sobre o que observar ou, em alternativa, com uma lista pré-determinada e específica de aspetos sobre os quais concentrar a observação.

Ao desenvolver o estágio na Agência de Marketing a estagiária assumiu o papel de participante como observador podendo juntar-se a um grupo ou entrar numa organização como empregado revelando o seu objetivo de investigação (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019).

Do ponto de vista analítico, toda a informação recolhida através das entrevistas informais, semiestruturadas e observação participante é factualmente apresentada nos capítulos subsequentes (4 e 5) e analisada comparativamente aos estudos apresentados previamente na revisão de literatura no capítulo 6.

² Ao longo deste TFM são referidos os colaboradores entrevistados pelo respetivo nome, para além do cargo desempenhado, dado tratar-se de um relatório de estágio – também para ser divulgado internamente – e não terem existido restrições a esta opção por parte dos mesmos.

Capítulo 4 - Apresentação da Empresa

A TLC Worldwide é uma agência de marketing multinacional e está presente em 14 países, nomeadamente, Portugal; Reino Unido e Irlanda; Itália; França; Espanha; África do Sul; Singapura; Austrália; Alemanha; Brasil; EUA; Dubai e Países Nórdicos. É considerada a maior agência e a primeira a nível mundial na área de campanhas de *rewards* e incentivos ao consumidor.

Atualmente a TLC é a única agência global de promoções e fidelização que recompensa, através de ofertas e experiências, o comportamento dos consumidores.

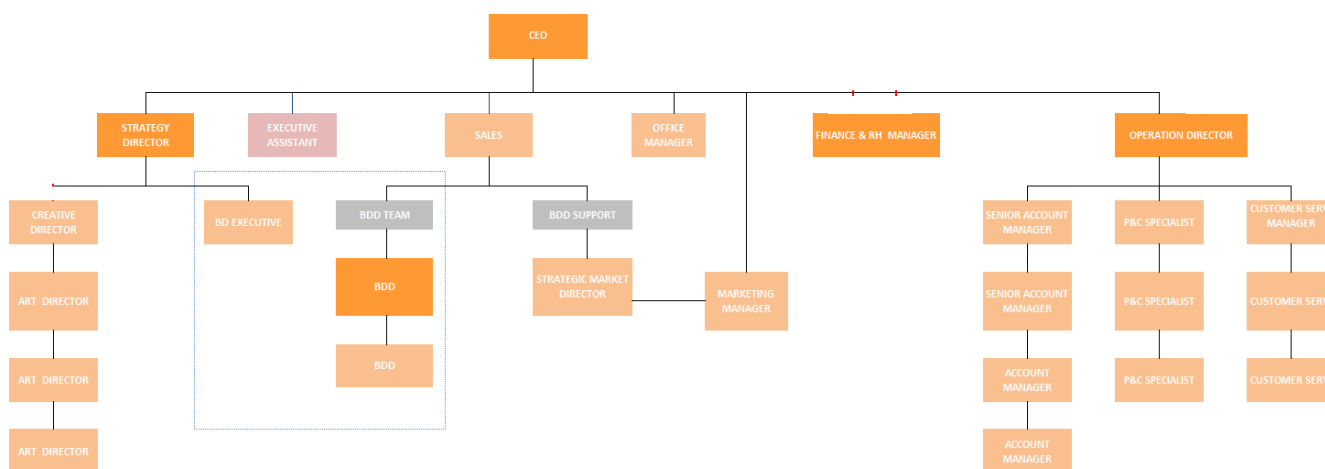
A empresa foi criada em Londres (1991) com a missão de oferecer valor agregado como alternativa aos habituais descontos de preços. Para os seus criadores, não havia uma razão plausível para as marcas criarem o seu valor ao gastar milhões em publicidade e desenvolvimento dos seus produtos.

O modelo da TLC entrega valor a todos os seus *Stakeholders*:

- Clientes atingem resultados e reforçam a sua marca;
- Parceiros das redes ganham notoriedade e geram rendimento;
- Consumidores ganham ofertas de elevado valor e relevantes.

O Modelo de negócio da TLC é bastante diferenciador uma vez que o objetivo é conseguir fazer os tópicos supramencionados de uma maneira mais económica, tornando possível as marcas oferecerem experiências gratuitas a todos os seus consumidores, como recompensa pelos seus comportamentos de compra, fidelização e *engagement*.

4.1 Organigrama da Empresa



Fonte: TLC Worldwide.

4.2 Propósito, Visão e Valores

O propósito da empresa é o de melhorar o negócio dos seus clientes, ajudá-los através de experiências e conectá-los com o seu target de uma forma mais económica e recompensadora, através de campanhas de marketing e programas de fidelização.

A visão da TLC é conseguir ser a empresa mais recompensadora do mundo para as marcas, clientes das mesmas, parceiros de negócios, equipas, investidores e comunidades que os cercam.

Os seus valores resumem-se na tabela infra:

Tabela 7 - Valores da TLC Worldwide

Inovadores	“Somos líderes de mercado na nossa área de negócio. Somos criativos, pioneiros e adoramos pensar em GRANDE! Olhamos para a frente, para o crescimento e evolução constante, de maneira a refinar o nosso negócio.”
Apaixonados	“Somos indiscutivelmente apaixonados pela nossa TLC. Como indivíduos, esforçamo-nos por fazer a diferença todos os dias. Enquanto equipa, trabalhamos em conjunto para encontrar soluções proativas e pragmáticas, para responder a todos os desafios – sejam pequenos ou grandes.”
Cuidadores	“Preocupamo-nos uns com os outros, com todos os nossos parceiros de negócio e com as comunidades que nos rodeiam. Acreditamos no poder da bondade, respeitando o tempo e as opiniões das pessoas, celebrando sempre os nossos sucessos em equipa.”

Fonte: Elaboração própria com base no website da TLC Worldwide.

4.3 Redes de Parceiros em Portugal

A empresa detém uma panóplia de ofertas através das suas redes de parceiros que estão em constante desenvolvimento, uma vez que a equipa de P&C (Parcerias e Conteúdos) tem o cuidado de fazer uma pesquisa que lhes permite encontrar novos parceiros em cada categoria para as suas campanhas.

O investimento contínuo que este departamento dedica nestas redes e nestes parceiros possibilita o acesso a estas ofertas por um custo menor em relação ao seu custo original no Mercado. É a partir desta pesquisa que se consegue criar uma campanha com

prémios imediatos e sem qualquer sorteio, onde todos os utilizadores têm a possibilidade de ganhar uma oferta, ou seja, segundo TLC, a designada mecânica de “*Everyone Wins*”.

Estas ofertas são classificadas em 7 redes:

Tabela 8 - As 7 Redes de Parceiros da TLC Worldwide

	<p>Inclui ofertas em refeições do dia-a-dia, entregas ao domicílio ou jantares gourmet a dois.</p>
	<p>Ofertas Zen, como é o caso de uma aula de Yoga, Pilates, Body balance, Tai Chi, uma sessão de acupuntura ou ainda uma sessão de flutuação.</p>
	<p>Inclui downloads, assinaturas de revistas, audiobooks, músicas, entre outros.</p>
	<p>Sessões em grupo ou treinos individuais com profissionais qualificados. Existe uma panóplia de ofertas, desde aulas de golfe e ténis até ao Crossfit e Paddle.</p>
	<p>Ofertas de limpezas domésticas, lavagem de carro, lavagem de roupa, serviços de baby-sitting, sessões de fotografia, entre outras.</p>
	<p>Contém ofertas que vão desde voos grátis, viagens, seguros de viagens ou passeios turísticos.</p>
	<p>Oferece desde música e filmes, até sessões de fitness e bem-estar no seu habitat, cursos online de línguas, etc.</p>

Fonte: Elaboração própria com base no website da TLC Worldwide.

Para além destas redes, a TLC Worldwide cria uma rede personalizada de ofertas para os seus clientes finais com o nome *Bespoke*, onde é criado o *mix* ideal das ofertas e experiências para impactar a campanha dos clientes.

Figura 1 - Rede personalizada de Ofertas



4.4 Plataforma COSMOS

4.4.1 COSMOS INSIGHTS

Esta plataforma permite que a TLC tenha conhecimento do consumidor, utilizando dados reais sobre o seu comportamento e define quais são as experiências e os mecanismos de oferta que vão impulsionar os objetivos desejados a partir de dados demográficos. Para programas de longo prazo, esta plataforma poderá utilizar *machine-learning* para se obter um estudo mais detalhado a partir da mesma base de consumidores.

4.4.2 COSMOS REWARDS

A TLC criou uma plataforma de redenção de ofertas totalmente única, que pode ser personalizada à imagem da marca, a *Cosmos™ Rewards*. Esta solução permite às empresas adquirir e distribuir milhares de códigos de ofertas durante um período de tempo, desbloqueando economias de escala significativas.

Quando os clientes começarem a distribuir os códigos das ofertas aos seus consumidores, a plataforma pode ser acedida para selecionar uma das experiências a partir de um catálogo digital. Após esta seleção é emitido um voucher digital para que os mesmos consigam usufruir da mesma.

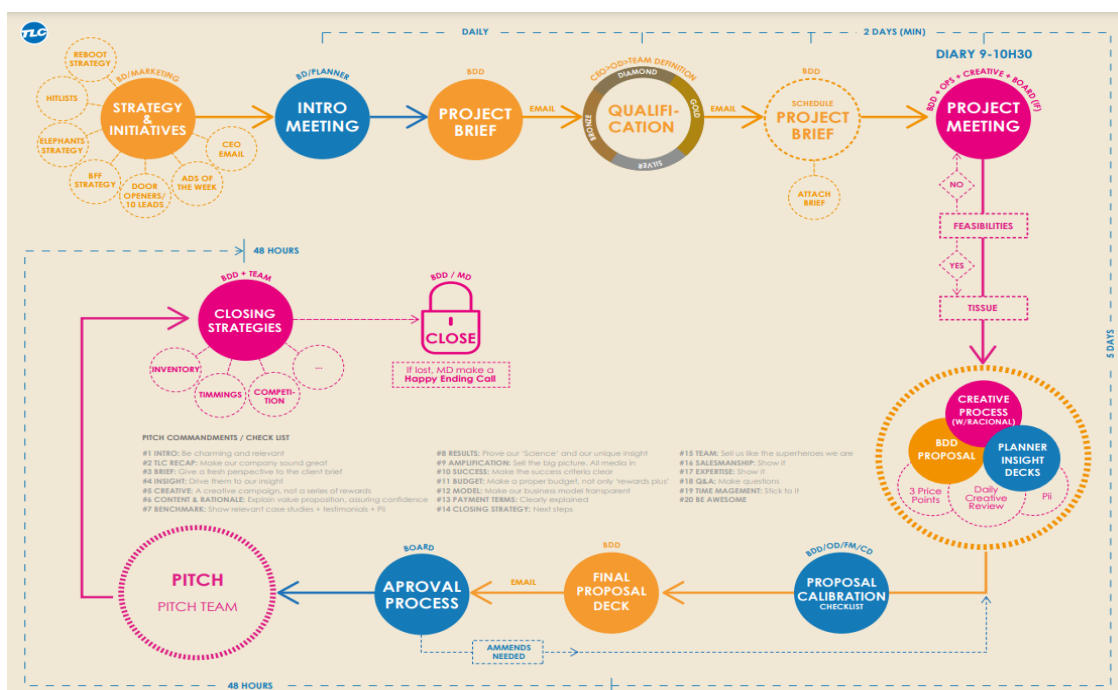
Capítulo 5 - Descrição das Atividades Desenvolvidas

Neste capítulo serão descritas, analisadas e fundamentadas as atividades desenvolvidas pela candidata/ estudante durante o período do estágio curricular. Na figura infra consta o cronograma simplificado das atividades realizadas pela estagiária na empresa.

5.1 Workflow da TLC Worldwide

Qual é o Workflow do processo de venda da TLC?

Figura 2 - Workflow TLC Worldwide



Fonte: TLC Worldwide.

O Workflow da TLC Worldwide começa com a identificação do “Top 100 Brands” e a devida divisão por BDD’s. Posteriormente são realizadas reuniões com o departamento de Telemarketing para a preparação de futuras pré-abordagens através de e-mail e contactos telefónicos, bem como a idealização de “Big Ideas” com o objetivo de agendar Intro-Meetings. Após as Intro-Meetings os BDD’s dão início a um Briefing interno, com o objetivo de reunir novas ideias antes de avançar com uma proposta. Por fim e após a apresentação da proposta ao cliente e antes da negociação, é necessário fazer touchpoints com o mesmo para verificar os benefícios da proposta para o cliente e perceber quais as suas objeções, e ainda o que mais valorizou na proposta apresentada.

De acordo com o CEO da TLC Worldwide³, “Nós temos todo um processo de Workflow porque dentro daquilo que são as Sete Fases do Processo Negocial nós integramos muitas outras que estão relacionadas com o nosso trabalho”.

Normalmente o projeto começa antes da terceira etapa do Processo de Vendas (Abordagem), em termos da identificação daquelas empresas onde a TLC quer atuar. Para isso foram identificadas as “*Top 100 Brands*” a nível nacional com as quais a agência deseja trabalhar em diversos setores, incluindo Supermercados, Telecomunicações, Retailho, Automóvel, Seguradoras, *Utilities*, FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*), entre outras. A agência começa por dividir as empresas criando *Hitlists* pelos BDD’s, onde os clientes e potenciais clientes são distribuídos segundo um conjunto de critérios, nomeadamente, se o BDD já conhece os mesmos, pelo tipo de setor de atividade.

Posteriormente são realizadas reuniões com o *Telemarketing* com o objetivo de coordenar as futuras pré-abordagens que podem ser feitas através de *Feedbacks*, *Insights*, *Case Studies* e *Agency Hugs* do mundo TLC, bem como uma idealização de “*Big Ideas*” para entusiasmar os clientes que se pretendem abordar. Para uma abordagem mais personalizada a equipa de Criativos da TLC Worldwide realiza um AOTW (*Ads of the Week*) de acordo com o cliente-alvo.

Para fazer estas pré-abordagens aos clientes existem diferentes formas, como é o caso do e-mail seguido de vários contactos telefónicos, os quais devem ter a capacidade de “vender o sonho e vender a grande ideia que nós queremos apresentar ao cliente” (Miguel Lobo) com o objetivo de se conseguir agendar uma reunião, as *Intro-Meetings*.

A Strategic Market Director da TLC Worldwide, Catarina Ferreira, intervém em “todo o processo pré-venda, ou seja, na parte de *New Business*, na pesquisa para encontrar tudo que são novos contactos e novos clientes”. Relativamente ao abordado anteriormente, e após a realização das reuniões com o *Telemarketing*, dá-se início à pesquisa de contactos (Base de Dados), tendo em conta o projeto que se deseja apresentar, o motivo, entre outros aspetos.

Neste sentido, é construído um e-mail com um corpo de texto impactante para os contactos selecionados, com o intuito de marcar uma reunião, com o objetivo de explicar,

³ A TLC Marketing alterou a sua denominação para TLC Worldwide no início do ano de 2023

a quem o vai ler pela primeira vez, o que se quer apresentar, o porquê de o fazer, quem é a TLC e o que se quer que na realidade aconteça.

Após o envio dos e-mails, aguarda-se a resposta aos mesmos, na expectativa de uma resposta positiva. Na ausência de resposta é dado início ao processo *Follow Up*, que se traduz em contactos telefónicos, com o objetivo de contactar o cliente. Este contacto poderá ser direto caso a TLC tenha na sua posse o respetivo contacto pessoal ou em alternativa terá de contactar para um número geral e obter o contacto pretendido.

Posteriormente com a reunião marcada, é necessário abordar o BDD em questão, partilhando como a mesma foi conseguida, solicitando em seguida aos estagiários que deem início à preparação desta.

No seguimento desta *Intro-Meeting*, os BDD's precisam perceber qual a necessidade do cliente ou marca, que tipo de produtos detêm, garantindo a satisfação dos mesmos e garantindo que reconheçam na TLC uma mais-valia para poderem atingir os seus objetivos.

Os BDD's iniciam assim um *Briefing* interno, agendando um brainstorming onde, de acordo com Miguel Lobo, “Tentamos trazer pessoas de diferentes audiências, eventualmente, se possível do target em questão e tentamos chegar a novas ideias, e no nosso caso, muitas vezes antes mesmo de avançarmos com uma proposta, identificamos a nível interno o que é importante, fazendo aquilo a que se chama na nossa indústria, uma *Tissue Meeting*”.

Após estas reuniões, dá-se início à realização das propostas internamente, envolvendo estratégia, criativos, equipa de P&C com o objetivo de obter a melhor proposta a ser apresentada, fazendo um *Rehearsal*, ou seja, a revisão de todos os pontos da apresentação, delineando a estratégia dos próximos passos do *timeline* para aprovação da proposta. Com isto, Miguel Fernandes de Oliveira (BDD) conclui que, “no fundo criar a estratégia para gerar o melhor *outcome* possível, que neste caso, é a venda”.

Feita a apresentação da proposta ao cliente e antes de se chegar à negociação, o processo passa por várias fases, tornando-se essencial fazer *touchpoints* com o mesmo, tentando encontrar formas de reforçar os principais benefícios da proposta para o cliente, bem como perceber exatamente quais foram as principais objeções e o que mais valorizou na proposta apresentada.

5.1.1 Descrição das Tarefas Desenvolvidas

No decorrer do estágio, a estagiária desenvolveu as tarefas que se enquadram nas duas primeiras etapas do processo de venda, nomeadamente, prospeção e pré-abordagem.

Base de Dados

A elaboração de uma Base de Dados era uma das tarefas mais importantes da estagiária. Estas bases de dados de contactos serviam para que a Orientadora do Estágio, Catarina Ferreira, pudesse abordar possíveis clientes. Neste sentido, foi solicitado à estagiária que fosse executando uma Base de Dados à medida dos projetos da empresa, da qual constassem alguns setores e contactos com posições específicas nas mesmas.

Esta tarefa tinha como objetivo, pesquisar no *LinkedIn* os colaboradores da empresa e elaborar um ficheiro Excel com as informações dos mesmos, como é o caso do e-mail, o nome, a empresa, morada da empresa, cidade e posição que ocupava na empresa.

Figura 3 - Exemplo Base de Dados

EMAIL	FIRSTNAME	SURNAME	FULLNAME	COMPANY	ADDRESS	POSTAL CODE	CITY	POSITION
daniela.cuco@abreu.pt	Daniela	Cuco	Daniela Cuco	Abreu Viagens	Praça da Trindade,4000-539		Porto	Marketing & Communications Manager
pedro.quintela@abreu.pt	Pedro	Quintela	Pedro Quintela	Abreu Viagens	Praça da Trindade,4000-539		Porto	General Manager (Sales)
antonio.cruz@abreu.pt	António	Cruz	António Barroso Cruz	Abreu Viagens - Marketing	Praça da Trindade,4000-539		Porto	Project & Product Development Manager District Ma
marketing@abreu.pt								
andrea.teixeira@activobank.pt	Andria	Teixeira	Andria Teixeira	Activo Bank	Rua Augusta, 84		Lisboa	Head of marketing
	Elsa	Borda d'Água	Elsa Borda d'Água	Activo Bank	Rua Augusta, 84		Lisboa	Responsável de Comunicação
frederico.bicker@activobank.pt	Frederico	Bicker	Frederico Assis Bicker	Activo Bank	Rua Augusta, 84		Lisboa	Digital Marketeer - Advertising Specialist Programma
carlota.gereira@activobank.pt	Carlota	Pereira	Carlota Pereira	Activo Bank	Rua Augusta, 84		Lisboa	Marketing Product Manager Daily Banking
matiasisola@adamfoods.pt	Matias	Isola	Matias Isola	Adam Foods	Estr. Consiglieri Pe 2730-260		Queluz de Be	Key Account Manager
paulogoncalves@adamfoods.pt	Paulo	Gonçalves	Paulo Gonçalves	Adam Foods	Estr. Consiglieri Pe 2730-260		Queluz de Be	Country Manager Portugal
brunosantos@adamfoods.pt	Bruno	Santos	Bruno Rafael Santos	Adam Foods	Estr. Consiglieri Pe 2730-260		Queluz de Be	Key Account Manager
anamorais@adamfoods.pt	Ana	Morais	Ana Morais	Adam Foods	Estr. Consiglieri Pe 2730-260		Queluz de Be	Brand Manager
dmartins@affinity-petcare.com	Diana	Martins	Diana Martins	Affinity Petcare - Ultima	Avenida da Liberdade 1250-146		Lisboa	Sales Representative
leal@affinity-petcare.com	Sónia	Leal	Sónia Santos Cunha Leal	Affinity Petcare - Ultima	Avenida da Liberdade 1250-146		Lisboa	Portugal Market Head
rpires@affinity-petcare.com	Rui	Pires	Rui André Branco Pires	Affinity Petcare - Ultima	Avenida da Liberdade 1250-146		Lisboa	Sales Representative Grocery
antonio@affinity-petcare.com	Pedro	Mendes	Pedro N.F. Ferreira Mendes	Affinity Petcare - Ultima	Avenida da Liberdade 1250-146		Lisboa	Sales Manager Portugal
pedro.gomes@ageas.com	Pedro	Gomes	Pedro Gomes	Ageas Group	Praça Príncipe Per1990-278		Lisboa	Gestor PME
patricia.soares@ageas.com	Patricia	Soares	Patricia Soares	Ageas Group	Praça Príncipe Per1990-278		Lisboa	Gerente de marketing de produtos
elsa.tavares@ageas.com	Elsa	Tavares	Elsa Tavares	Ageas Portugal	Praça Príncipe Per1990-278		Lisboa	Head of Digital Marketing & Direct
catarina.semEDO@ageas.com	Catarina	SemEDO	Catarina SemEDO	Ageas Portugal	Praça Príncipe Per1990-278		Lisboa	Técnica de Marketing
nelson.machado@ageas.com	Nelson	Machado	Nelson Bessa Machado	Ageas Portugal Group	Praça Príncipe Per1990-278		Lisboa	CEO (Life & Pensions) Executive Committee Member
ana.torres@ageas.com	Ana Filipa	Mascarenhas	Ana Filipa Mascarenhas Lem	Ageas Portugal Group	Praça Príncipe Per1990-278		Lisboa	Customer Experience Project Manager
helena.torres@ageas.com	Helena	Tomé	Helena Tomé	Ageas Seguros	Praça Príncipe Per1990-278		Lisboa	Digital Marketing & CRM
hugo.julho@ageas.com	Hugo	Julho	Hugo Julho	Ageas Seguros	Praça Príncipe Per1990-278		Lisboa	Marketing Channel & Digital Director

Fonte: TLC Worldwide.

Research e Apresentação / Credenciais

A tarefa de elaborar um *Research* (pesquisa), bem como a sua Apresentação (Credenciais TLC) para as reuniões dos BDD's, foi uma das principais funções da estagiária. A coordenadora, Catarina Ferreira, após a marcação de reuniões com diversas empresas dos seus contactos, facultava a informação da empresa em questão, a data, o tipo de abordagem e quais as pessoas que estariam presentes na mesma.

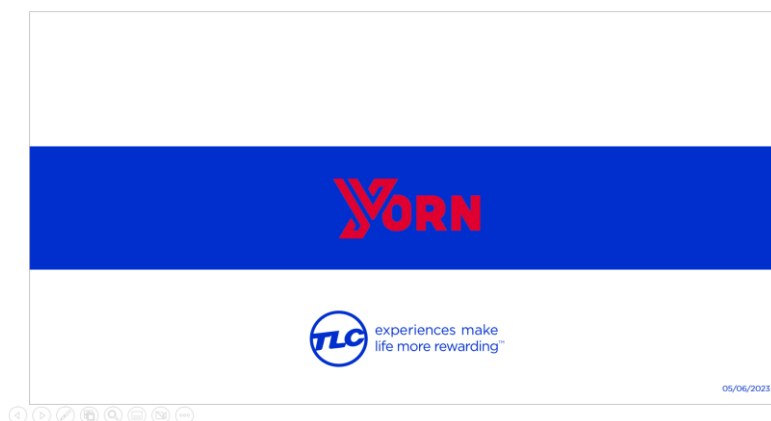
O *Research* tinha como objetivo dar a conhecer aos *Sales* a empresa com a qual pretendiam reunir, nomeadamente conhecer as suas últimas notícias, dados e estatísticas, campanhas, entre outras informações.

Primeiramente, a estagiária utilizava o *layout* do *Research* (disponibilizado na rede da empresa) e começava por retirar informações do *LinkedIn* sobre as pessoas com quem iriam reunir. De seguida, o objetivo era encontrar os principais pontos relativos à empresa/ marca, como história, concorrência, entre outros. Posteriormente, era elaborado um *slide*, no qual apresentava todos os produtos e/ou serviços que a empresa disponibiliza aos seus clientes, assim como as *Apps*, cartões, etc. Dados como redes sociais utilizadas, últimas publicações nas mesmas e notícias relevantes sobre a empresa também eram cruciais para que se conseguisse enquadrar a empresa com a abordagem da reunião.

De seguida, era necessário fazer um levantamento de dados e estatísticas recentes sobre a empresa, como relatórios de contas, *rankings*, faturação, volume de negócios e quotas de mercado. Estes dados permitiam aos *Sales* entender em que situação se encontrava a empresa em questão e qual a sua real dimensão no mercado. Após este levantamento, a estagiária procurava as campanhas e passatempos recentes, de modo a perceber o que a marca pretendia comunicar, sendo importante colocar o Regulamento, Formas de Participação, Prémios, Duração, Valores e ainda os Termos e Condições da mesma.

Concluindo, a estagiária tinha de resumir toda a informação que dispunha, sublinhar e identificar o mais importante em cada slide, com o objetivo de facilitar a tarefa dos *Sales* aquando da reunião com a empresa em estudo.

Figura 4 - Capa de um Research



Fonte: TLC Worldwide.

Após terminar o *Research*, a estagiária começava por elaborar a Apresentação (Credenciais TLC), onde eram reunidos vários conteúdos relevantes, que seriam apresentados pelos *Sales* às empresas na sua abordagem inicial.

A estagiária começava por colocar a informação relativa às Redes da TLC, já abordadas no capítulo anterior, sendo que os *slides* seguintes continham toda a informação útil que a TLC (Portugal e Internacional) tem disponível na sua rede, que pudesse ajudar os *Sales* na apresentação. Estes elementos encontravam-se na própria rede da empresa ou na Plataforma Interna TORC.

Case Studies

Os *Case Studies* elaborados pela TLC têm como principal objetivo dar a conhecer o que foi feito em determinada campanha, devendo para isso espelhar informações, como por exemplo o desafio da campanha, o público-alvo, as recompensas, a abordagem utilizada, a mecânica e um *insight*.

Os *layouts* dos *Case Studies* eram contruídos pela equipa criativa da TLC, de seguida era elaborado um Excel com a ajuda das *Accounts*, que continha o conteúdo de *Case Studies* anteriores (Figura 5), o qual a estagiária utilizava para preencher e partilhar os ficheiros, não só na rede interna como na rede internacional da TLC, através da Plataforma TORC.

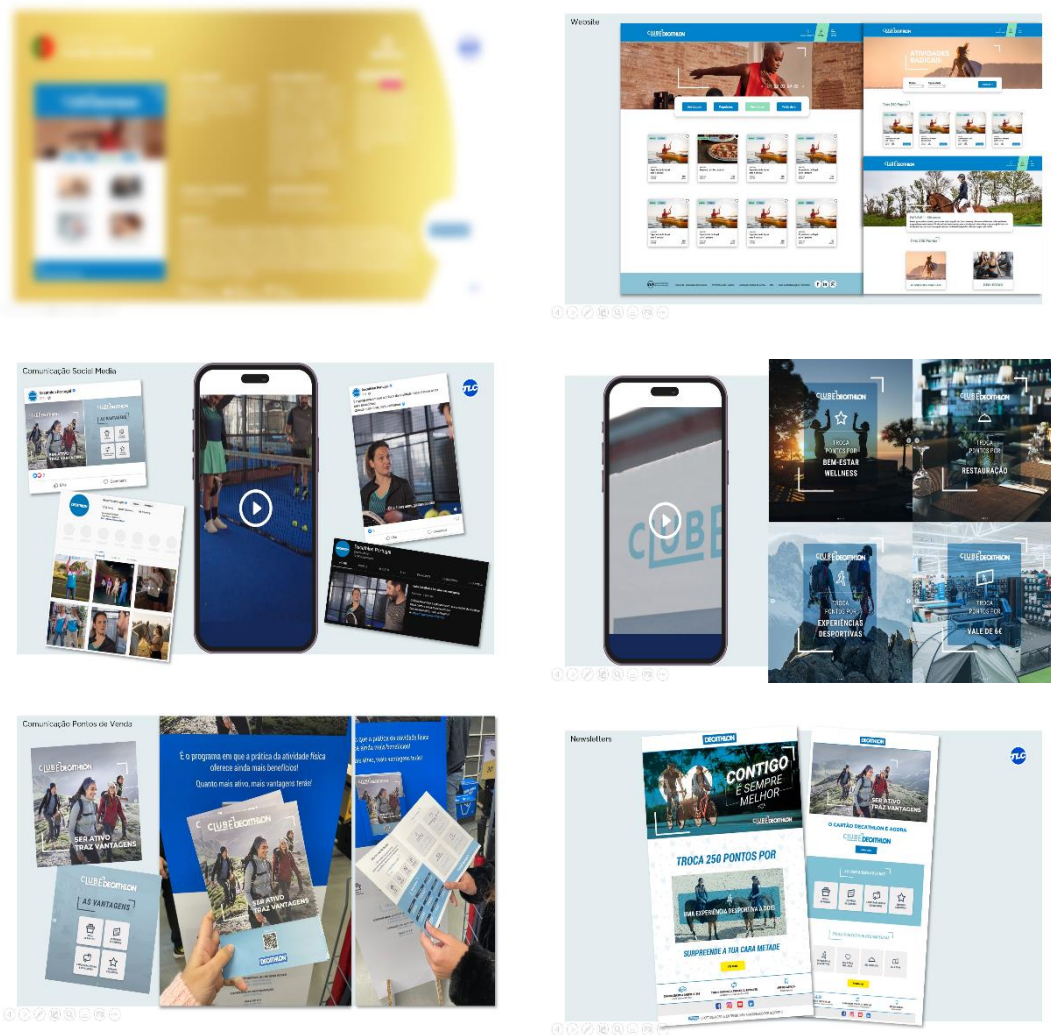
Figura 5 - Ficheiro Excel "Conteúdos Case Studies"

SEO	ACCOUNT	CAMPANIA	CLIENT / BRAND	CAMPAIGN TITLE	SETOR	CHALLENGE	TARGET AUDIENCE	OUR APPROACH	REWARD DETAIL	COSMO'S INSIGHT	POSITION, BRAND
Miguel Fernandes de Sousa	Stalida Group	Stalida Group	London	Stalida Group Project	FMCG	Como uma campanha para o lançamento de um novo produto, a campanha tinha como objetivo principal gerar leads e aumentar a visibilidade da marca.	Profissionais	Utilizámos uma abordagem integrada, combinando publicidade tradicional e digital, com foco em conteúdos educativos e interativos.	Recompensas de alto valor e experiências exclusivas.	Esta campanha ajudou a alcançar o público-alvo e a gerar leads qualificados, permitindo uma introdução bem-sucedida do novo produto.	Campanha de lançamento de novo produto
			London	Stalida Group Project	FMCG	Como uma campanha para o lançamento de um novo produto, a campanha tinha como objetivo principal gerar leads e aumentar a visibilidade da marca.	Profissionais	Utilizámos uma abordagem integrada, combinando publicidade tradicional e digital, com foco em conteúdos educativos e interativos.	Recompensas de alto valor e experiências exclusivas.	Esta campanha ajudou a alcançar o público-alvo e a gerar leads qualificados, permitindo uma introdução bem-sucedida do novo produto.	Campanha de lançamento de novo produto
Miguel Sousa	Repsol Group	Repsol - Campanha de Verão	London	Verão 2014	FMCG	Como uma campanha para o lançamento de um novo produto, a campanha tinha como objetivo principal gerar leads e aumentar a visibilidade da marca.	Profissionais	Utilizámos uma abordagem integrada, combinando publicidade tradicional e digital, com foco em conteúdos educativos e interativos.	Recompensas de alto valor e experiências exclusivas.	Esta campanha ajudou a alcançar o público-alvo e a gerar leads qualificados, permitindo uma introdução bem-sucedida do novo produto.	Campanha de lançamento de novo produto
Miguel Sousa	Repsol Group	Repsol - Campanha de Verão	London	Verão 2014	FMCG	Como uma campanha para o lançamento de um novo produto, a campanha tinha como objetivo principal gerar leads e aumentar a visibilidade da marca.	Profissionais	Utilizámos uma abordagem integrada, combinando publicidade tradicional e digital, com foco em conteúdos educativos e interativos.	Recompensas de alto valor e experiências exclusivas.	Esta campanha ajudou a alcançar o público-alvo e a gerar leads qualificados, permitindo uma introdução bem-sucedida do novo produto.	Campanha de lançamento de novo produto

Fonte: TLC Worldwide.

Esse Excel servia também para recolher toda a informação necessária a colocar nos *Case Studies* da TLC Worldwide, para se poder elaborar um texto coerente, autoexplicativo e direto, escrito tanto em português como em inglês. A estagiária tinha de colocar estes conteúdos nos layouts dos *Case Studies* e fazer uma formatação dos textos para que estes ficassem apresentáveis, ou seja, de fácil leitura e interpretação. A título exemplificativo são apresentadas imagens do *Case Study* Decathlon na figura 6.

Figura 6 - Case Study Decathlon Campanha "Clube Decathlon"



Fonte: TLC Worldwide.

Posteriormente, fazia a partilha do *Case Study* na rede interna e na rede internacional (TORC). Na rede interna, os *Cases Studies* acabam por ser utilizados para abordagens a clientes futuros. Já a partilha internacional, é considerada bastante importante, uma vez que os outros mercados da TLC podem utilizar os mesmos para abordarem os seus clientes e terem um modelo a seguir, caso pretendam fazer algo similar com determinada empresa no seu país.

É através do TORC, que se faz a partilha internacional. É nesta plataforma que todos os mercados TLC partilham os seus projetos. Para efetuar a partilha de determinado projeto, a estagiária tinha de fazer *upload* dos ficheiros, atribuir uma classificação do tipo de documento, empresas e marcas a que os documentos se referem, mecânicas utilizadas,

parceiros escolhidos, resultados, audiência, desafio, abordagem, *insight*, entre outro tipo de informações.

Case Study Matrix

O *Case Study Matrix* é um ficheiro Excel que continha toda a informação relativa às campanhas lançadas em Portugal, como País, *Sales Person*, *Manager*, Setor, Ofertas. Este é considerado um excelente guião sobre as campanhas da empresa, o qual permite informar e responder a pedidos internacionais. É um documento que necessita de constantes atualizações, sempre que um *Case Study* é lançado tanto na rede interna como na Plataforma TORC. Cabia à estagiária fazer o tratamento e as devidas atualizações deste ficheiro, sendo que toda a informação necessária poderia ser consultada no documento Excel Conteúdos *Case Studies* (referido anteriormente) e no próprio *Case Study*.

Outras tarefas

TORC

O TORC é uma plataforma interna, criada em 2020, onde todos os mercados TLC partilham os seus projetos. É através desta ferramenta que todas as TLC's compartilham os seus ficheiros (Campanhas, *Case Studies*, Propostas (*Lost e Won*), *Ads of the week* (AOTW), *Point of Sales* (Imagens do ponto de venda), Testemunhos e Vídeos de Campanhas. Estes ficheiros são bastante importantes para que os *Sales* de cada TLC consigam atingir os seus objetivos, contribuindo para que façam a melhor apresentação e abordagem de modo a convencer o cliente de que a TLC é a melhor empresa parceira do mercado. Sempre que era efetuado um *upload* de um *Case Study*, a estagiária tinha de colocar, obrigatoriamente, a Proposta, e ainda caso existissem mais conteúdos como AOTW, Vídeo de Campanha, POS ou outro tipo de ficheiro.

Figura 7 - Página Inicial da Plataforma TORC



Fonte: TLC Worldwide.

Lost Opportunities

As *Lost Opportunities*, são propostas apresentadas a clientes ou parceiros que foram recusadas pelos mesmos. Normalmente estas propostas incluíam a proposta gráfica daquilo que seria a campanha de *rewards*, elaborada pelos criativos da TLC, bem como *Case Studies* de que a TLC já teve sucesso.

Sempre que era recebido um email sobre uma *Lost Opportunity*, a estagiária tinha de fazer o *upload* do ficheiro, bem como a respetiva classificação. Para tal, tinha de questionar o BDD em questão, se tinha autorização para fazer *upload* da *Lost Opportunity*, com o objetivo de colocar na plataforma internacional.

Mega Hot Leads

As *Mega Hot Leads* são e-mails semanais enviados internacionalmente que contêm toda a informação referente aos novos lançamentos que decorreram durante a semana anterior nos diversos mercados da TLC Worldwide. Os ficheiros e informação constantes destes e-mails são: *Insights*, Publicações de *LinkedIn*, Campanhas *Live*, Testemunhos e *Lost Opportunities*.

A estagiária tinha como tarefa fazer o tratamento total destes e-mails. Primeiramente guardava os ficheiros das *Lost Opportunities* na rede interna da TLC, em formato PowerPoint. De seguida, guardava o ficheiro Excel “*Global Master Campaign Live*”, o qual continha todas as campanhas ativas da TLC por todo o mundo. A estes e-mails encontrava-se também anexada a informação dos *Case Studies* que tinham sido

lançados. A estagiária tinha de colocar todas essas informações num Excel existente na rede interna da empresa, e por último guardava os mesmos na rede.

5.2 Os Intervenientes no Processo de Venda (TLC e Clientes) e a Sua Influência

Quem são os intervenientes no Processo de Venda, qual o seu papel durante a negociação e qual a estratégia utilizada no Processo de Fecho de Negócio?

Os Intervenientes no Processo de Vendas da TLC Worldwide são:

Strategic Market Director	Responsabilidade de coordenar todos os projetos estratégicos de abordagem ao mercado, para garantir a criação de novas oportunidades com os principais decisores das marcas / empresas
Marketing	Em paralelo com a atividade comercial, implementa abordagens criativas através de DM Pieces
BDD	Garantir as vendas dos projetos apresentados ao mercado, gerindo o processo de Intro, Brief, Proposal e Closing Meetings
Planeamento Estratégico	Definir o conceito para abordagens e propostas sustentando todo o pensamento e criação da ideia, propostas e ofertas apresentadas ao mercado
Business Development Executive	Suporte ao BDD em todo o processo de elaboração de propostas
Departamento Criativo	Desenvolve a criatividade de todos os projetos da TLC, como por exemplo os conceitos criativos das propostas, AOTW, implementação de campanhas, entre outros
Accounts Manager	Gerem as campanhas da TLC quer com os clientes quer com os BDD's responsáveis pelas mesmas
P&C	Contactar o mercado no sentido de angariar novas parcerias de renome e com cobertura nacional por forma a colaborar no fecho dos negócios
Customer Service	Apoio aos clientes no usufruto das ofertas das campanhas TLC

São várias as estratégias utilizadas no Processo de Fecho do Negócio da TLC:

- **Estratégia Óbvia** - análise de cada problema / desafio que foi apresentado, olhando para o mesmo com vários pontos de vista com cada uma das suas vertentes: que marca é que nos está a lançar o desafio, como é que ela se relaciona com os seus clientes, quais são as tendências e comportamentos do consumidor;
- **Estratégia de Fecho** - conjunto de estratégias comerciais com o objetivo de fazer com que a proposta seja devidamente considerada e que lhe seja dada a devida importância em todos os pontos do processo e que faça com que o cliente se mostre interessado na proposta, colocando-a à discussão na sua organização e obtendo as autorizações necessárias;
- **Timing** - as propostas são negociadas em condições muito específicas, sendo o *timing* essencial.

Para Miguel Lobo (CEO e BDD), as características pessoais e profissionais utilizadas neste processo são a Inteligência emocional, utilizada para saber ler os clientes, situações ou antecipar as respetivas reações; os *Skills* Humanos, ou seja, que os clientes tenham a TLC em grande conta; Resiliência e Persistência.

Já Miguel Fernandes de Oliveira (BDD) considera a Criatividade, uma das características mais importantes, uma vez que é através desta “Que eu vou conseguir ultrapassar este obstáculo, de quem e do que vou precisar, ou seja pensar de uma maneira por vezes um pouco diferente daquilo que é habitual”; no entanto, valoriza também a Consistência, no sentido de conseguir um determinado objetivo e ainda a Empatia, sendo esta necessária para o relacionamento entre Agência–Cliente, bem como com as equipas internas.

Pedro Fernandes (BDD) destaca a Assertividade; o Respeito e o Controlo do processo negocial, “Nós é que temos que manter a passada, manter o ritmo, manter uma pressão saudável, estamos aqui todos para o mesmo”.

Por fim, José Cerdeira (Diretor de Planeamento Estratégico), dá valor ao Conhecimento de *Marketing* (marcas/ consumidores e negócios); à Persistência; à Capacidade Estratégica, ou seja, olhar para cada problema como se fosse a primeira vez que o víssemos e dar-lhe uma solução verdadeiramente interessante e inovadora, que tenha a capacidade de ser aprovada pelo cliente; bem como *Salesmanship* (ter a capacidade de mostrar aos clientes que aquela proposta - pelos seus conteúdos, pela

resposta que dá ao desafio do cliente, pelos conhecimentos da TLC perante o mercado e do consumidor e pelo preço - é de facto a melhor proposta apresentada).

5.3 A Natureza dos Relacionamentos TLC – Clientes, Evolução e Dissolução

Qual a natureza dos relacionamentos estabelecidos entre a agência TLC e os seus clientes? Quais os fatores que contribuem para o bom desenvolvimento desse relacionamento? E, quais os menos positivos?

De acordo com alguns dos intervenientes do Processo de Venda, nomeadamente, os BDD's, o Diretor Estratégico e as *Accounts*, os clientes procuram a TLC Worldwide porque têm um objetivo maioritariamente de vendas ou de manter os seus clientes, fazendo com que a natureza dos relacionamentos seja de Natureza Comercial, uma vez que este relacionamento com os clientes depende do setor que se está a trabalhar, bem como o cliente em si.

Na maior parte dos casos, para que esta relação funcione é necessário haver uma boa comunicação com o cliente, entregar as campanhas de acordo com os objetivos propostos pelo mesmo, bem como ter confiança no serviço que se presta. Para o Diretor Estratégico da Agência, “A confiança não se pede, a confiança conquista-se”.

5.3.1 Pontos de Vista dos Intervenientes do Processo de Venda

BDD

Para o CEO e BDD, Miguel Lobo, os relacionamentos são essenciais, ou seja, de pessoas para pessoas, criando uma relação recíproca entre as partes, devendo assim retribuir com o máximo de respeito e dedicação em todo o projeto.

Já para Miguel Fernandes de Oliveira, o relacionamento depende de cliente para cliente, “Tenho clientes que sou amigo e tenho outros com quem tenho uma relação que vou tentando construir para torná-los mais próximos, portanto eu diria que aquilo que nós tentamos criar podemos chamar de amigos profissionais”.

Por fim, o BDD Pedro Fernandes valoriza o tratamento como especialista da área de modo a serem desafiados pelas empresas, apostando numa relação de proximidade.

Tabela 9 - Fatores que contribuem para o funcionamento do relacionamento entre a TLC e os seus Clientes

Fatores positivos	Fatores menos positivos
Quando se atingem os resultados após trabalhar afincadamente em determinado projeto; Estar disposto a fazer sacrifícios para melhorar ou para retificar o que quer que seja;	Exigência dos BDD's para com os clientes em termos de timings e decisões;
A entrega da campanha representa 40% da relação, e 60% do resultado da mesma. Portanto quando se fala de entrega acaba-se por falar em entrega global não só dos nossos serviços, dos nossos produtos, das nossas equipas, mas também é o ROI que o cliente tem (Pedro Fernandes, BDD)	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas aos BDD's

Diretor Estratégico

De acordo com José Cerdeira, num relacionamento profissional, na área de prestação de serviços especializados, a confiança é um dos elementos mais importantes da relação, ou seja, é necessário “Demonstrar todos os dias em atos, que o cliente pode confiar na nossa solução, pode confiar na nossa intuição, pode confiar na nossa experiência e que pode confiar nos nossos serviços”.

Tabela 10 - Fatores que contribuem para o funcionamento do relacionamento entre a TLC e os seus Clientes

Fatores positivos	Fatores menos positivos
Não perder o foco no que são os objetivos do trabalho; Cumprimento dos prazos e do budget; Ter sensibilidade para ouvir o que o cliente está a dizer e perceber quais são os desafios que ele próprio enfrenta na sua organização.	Não cumprir os objetivos, não cumprir os timings, não cumprir o budget – não conseguir entregar o desafio; Não saber conquistar a confiança do cliente; Cultura de culpabilização.

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas ao Diretor Estratégico

Accounts Manager

Mafalda Santos, *Account Manager* da TLC Worldwide, dá bastante importância às relações a ter com os clientes, de modo a prestar o melhor serviço possível, uma vez que ambos têm um objetivo de negócio.

“Às vezes nem sempre é sobre vender, acho que é uma coisa muito importante, às vezes também tem de ser sobre prestares o melhor serviço que no fundo também tem a ver com a imagem da TLC”.

Para Isabel Paiva, a relação com o cliente vai-se cultivando ao longo do tempo, de acordo com o sucesso ou insucesso da campanha, mudando o estágio desta mesma relação. De acordo com a questão colocada, a *Account*, ao pensar numa estratégia de *marketing* 360 graus, considera a TLC um pilar dentro de uma campanha, ou seja, se o cliente não fizer um plano de comunicação e este não estiver bem implementado, será difícil manter a campanha, uma vez que os consumidores não terão conhecimento da mesma.

Já Raquel Matos, de acordo com a sua experiência, distingue os relacionamentos entre clientes novos e clientes já relacionados com a TLC Worldwide. Quando são novos clientes, e como não se sabe o que cada um pretende, faz com que a relação se torne mais desafiante, sendo necessário construir a mesma. No caso de um cliente conhecido, a relação torna-se mais sólida, ou seja, está mais estabelecida.

Por fim, Isabel Bourbon destaca a importância da existência de um *kick off* interno (o qual serve para dar conhecimento às restantes equipas e começar a preparar o que as mesmas precisam de fazer, em que tempo, etc.) e de um *kick off* com o cliente (de modo a perceber se a equipa está alinhada com o projeto), de modo a entregar posteriormente o projeto com a máxima qualidade.

Tabela 11 - Fatores que contribuem para o funcionamento do relacionamento entre a TLC e os seus Clientes

Fatores positivos	<ul style="list-style-type: none">→ Mostrarmo-nos sempre disponíveis fazendo com que o cliente se sinta é único e que a TLC está presente para cuidar do seu negócio;→ Ser mais informal de modo a manter uma maior proximidade com um cliente, criando uma conexão com o mesmo;→ Entregar o projeto com rigor e excelência;→ Estar alinhado com o cliente de modo a conseguir antever o que o cliente pensa e sente;→ Quando se vende uma campanha o cliente saber exatamente o que estamos a vender;→ Inteligência emocional;→ Ser direto com o cliente, mas não deixar de ter aquela empatia e perceber o lado deles;→ Contacto pessoal (conhecer o cliente presencialmente, quer seja com um almoço ou um lanche).
Fatores menos positivos	<ul style="list-style-type: none">→ Algumas limitações tecnológicas (com o projeto em si);→ Não cumprir com o expectável;→ Gerir as expetativas do cliente;→ Uma má gestão de expectativas e uma má comunicação interna com as equipas;→ Quando o exigido pelo cliente não é correspondido, como por exemplo, timings muito apertados;→ Não haver muito contacto pessoal no dia-a-dia, uma vez que normalmente as nossas reuniões costumam ser via teams e acaba por ser mais difícil construir uma relação;→ Não haver ponto de situação diário ou semanal com o cliente

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas às *Accounts*.

Capítulo 6 - Discussão e Análise

6.1 Workflow do processo de venda da TLC

De acordo com Moncrief & Marshall (2005) os Processos de Venda existentes baseiam-se nas “Sete etapas de vendas”, ou seja, prospecção, pré-abordagem, abordagem, apresentação, superação de objeções, fecho e *follow-up*.

A Prospecção baseia-se na procura de *leads* e na identificação de potenciais novos clientes, podendo variar de acordo com o tipo de indústria e de mercado (Spiro & Reynolds, 1976; Dubinsky, 1980; Long, Tellefsen & Lichtenthal, 2007; Jobber & Lancaster, 2009). Já a Pré-abordagem, consiste na preparação do vendedor através da recolha de informações para uma interação com o cliente. O mesmo tem como objetivo perceber quem é que tem maior influência dentro da organização para iniciar o processo de compra e ainda tentar gerar interesse suficiente de modo a obter informações sobre este; posteriormente, e de acordo com a informação recolhida, os vendedores organizam as suas apresentações de vendas, destacando o que mais se adequa para cada interação (Spiro, Stanton, & Rich, 2008).

A Abordagem acontece logo no início da venda, na qual são postas em prática as estratégias do vendedor (Moncrief & Marshall, 2005), com o intuito de conquistar o cliente, destacando o produto e algo que o possa influenciar e, em caso de sucesso, o vendedor prossegue imediatamente para a fase seguinte (Spiro, Stanton, & Rich, 2008), a Apresentação, que consiste na identificação dos problemas e necessidades do cliente, permitindo ao vendedor persuadir o mesmo a adquirir um produto/serviço (Long et al., 2007; Jobber & Lancaster, 2009). Na quinta etapa, Superação de objeções, todas as perguntas e hesitações colocadas pelos clientes sobre um produto ou empresa são importantes, uma vez que permitem melhorar o serviço prestado, de modo a perceber as verdadeiras necessidades dos clientes (Moncrief & Marshall, 2005).

No Fecho, sexta etapa, o vendedor deve assumir o fecho da venda após combinar as necessidades do comprador com os benefícios do produto e superar algumas objeções (Long et al., 2007; Jobber & Lancaster, 2009). Por último, no *Follow-up*, o vendedor não dá por terminado este processo, ou seja, muito do seu trabalho inicia após a venda, para garantir a total satisfação do cliente, conseguindo assim manter um relacionamento a longo-prazo (Dubinsky, 1980; Long et al., 2007; Jobber & Lancaster, 2009).

Podemos assim constatar, através da Figura 2 do capítulo 4 que na TLC Worldwide são cumpridas maior parte das “Sete Etapas de Vendas” dos autores Moncrief & Marshall (2005), sendo que ao longo do Workflow vão sendo intercaladas Etapas internas.

Em concreto, no caso da TLC, as 7 etapas do processo de venda são aplicadas na sua maioria no *Workflow* da Agência, nomeadamente a Prospecção, a Pré-Abordagem, a Abordagem, a Apresentação, o Fecho e o Follow-up. No que diz respeito à Prospecção e Pré-abordagem, a TLC identifica as empresas onde quer atuar, criando *Hitlists* pelos BDD's e após reuniões com o departamento de Telemarketing são preparadas as futuras pré-abordagens com o fim de cativar os clientes e agendar as *Intro-Meetings*.

A TLC, nas etapas seguintes (Abordagem e Apresentação) após conhecer o que o cliente/ marca pretende e também dar a conhecer o seu trabalho dá início a um Briefing interno com a finalidade de reunir novas ideias antes do desenvolvimento de uma proposta. Os briefings internos, apesar de não estarem inseridos nas 7 etapas do processo de venda, assumem uma importância extrema no avanço de propostas futuras a apresentar ao cliente.

Numa fase final, a TLC está alinhada com a sexta etapa do Processo de Venda, uma vez que após a apresentação da proposta elabora touchpoints com o cliente para verificar quais os principais benefícios da proposta e objeções, bem como o que mais valorizou na proposta apresentada.

Finalmente, de referir que no Workflow da TLC Worldwide os prazos para a realização das diversas atividades são enfatizados.

6.2 Os intervenientes no Processo de Venda, o seu papel durante a negociação e estratégia utilizada no Processo de Fecho de Negócio?

Para Johnston & Marshall (2016) e LaForge et al. (2009), no Processo de Vendas, o gestor de vendas deve assumir um papel estratégico que contribua para a formulação dos planos da empresa, e ainda entender o conceito de *marketing*, de modo a garantir que as atividades de vendas e *marketing* estejam incluídas, fazendo com que o sucesso das vendas contribua para alcançar os objetivos da empresa.

Já no caso da TLC Worldwide devido a um enorme espírito de equipa, o processo de vendas não passa apenas pelo Gestor de Vendas (BDD's), mas também pelos diversos departamentos, como é o caso do Departamento de Marketing Estratégico, do Departamento de Planeamento Estratégico, Departamento de P&C, Departamento de Criatividade, Departamento Comercial e ainda as AM's.

6.3 A Natureza dos Relacionamentos estabelecidos entre a agência TLC Marketing e os seus clientes

Segundo Baptista, a interação entre o comprador e o vendedor é considerada a essência dos relacionamentos entre empresas (2013). Já Santos e Baptista consideram que as trocas de informação, ou seja, trocas de produtos/ serviços e as trocas sociais (trocas de atitudes, valores objetivos, e crenças) também fazem parte deste processo (2015).

Para Wills (1992), o relacionamento entre agência e cliente é constituído por três tópicos fundamentais: os critérios para seleção de uma agência, o desenvolvimento das dimensões da relação agência-cliente e os fatores que causam problemas nas relações agência-cliente. Já West e Paliwoda (1996), dividiram a literatura em três tópicos: (1) atributos (para a seleção de agência), (2) insatisfação do cliente e (3) término. Os processos de interação permitem desenvolver, manter e terminar os relacionamentos, os quais são considerados os ativos mais importantes das empresas.

Na TLC dá-se bastante importância à confiança, ao compromisso, à comunicação, à cooperação e ao investimento que, de acordo Palmatier et al. (2007), são elementos importantes para uma boa estrutura de uma relação B2B. Já para Zaefarian et al. (2017), as empresas devem focar-se nas dimensões de compromisso e de confiança interorganizacional, de modo a assegurar o bom desempenho destas relações.

Capítulo 7 - Conclusão

Neste relatório de estágio, podemos retirar conclusões sobre o processo de venda, os seus intervenientes e o relacionamento dos clientes da agência TLC Worldwide, através da formulação das seguintes questões de investigação:

1. Qual é o *Workflow* do processo de venda da TLC?
2. Quem são os intervenientes no Processo de Venda, qual o seu papel durante a negociação e qual a estratégia utilizada no Processo de Fecho de Negócio?
3. Qual a natureza dos relacionamentos estabelecidos entre a agência TLC Worldwide e os seus clientes? Quais os fatores que contribuem para o bom desenvolvimento desse relacionamento? E, quais os menos positivos?

Com a primeira questão de investigação pretendeu-se perceber como é caracterizado o Workflow da TLC Worldwide. O processo de venda da agência para além de obedecer às Sete Fases do Processo de Venda (Moncrief & Marshall, 2005), também integra outras relacionadas com o negócio TLC. De salientar que o *workflow* do processo de venda da TLC Worldwide é planeado, estruturado com uma clara definição de atividades, intervenientes e tempos atribuídos às diferentes etapas.

O projeto começa por identificar as empresas onde a TLC quer atuar, as “Top 100 Brands” a nível nacional em diversos setores, dividindo as mesmas criando *Hitlists* pelos BDD’s, onde os clientes e potenciais clientes são distribuídos segundo um conjunto de critérios. Posteriormente são realizadas reuniões com o departamento de *Telemarketing*, de modo a preparar as futuras pré-abordagens através de e-mail e de vários contactos telefónicos, bem como a idealização de “Big Ideas” com o intuito de cativar os clientes que se pretendem abordar, com objetivo de agendar *Intro-Meetings*. Após esta reunião os BDD’s precisam de conhecer o que o cliente/marca pretende, no sentido de garantir que o mesmo reconheça na TLC uma oportunidade para atingir os seus objetivos, dando início a um *Briefing* interno (“Tissue Meeting”), que tem como objetivo reunir novas ideias antes de avançar com uma proposta. Após estas reuniões internas dá-se início à realização das propostas, envolvendo as equipas necessárias (estratega, criativos, P&C), de modo a obter a melhor proposta a ser apresentada, delineando em seguida a estratégia dos próximos passos do timeline para aprovação da mesma. Por fim e após a apresentação da proposta ao cliente e antes da negociação, é necessário fazer *touchpoints* com o mesmo

para verificar quais os principais benefícios da proposta para o cliente, bem como perceber quais as principais objeções, e ainda o que mais valorizou na proposta apresentada.

A segunda questão de investigação tinha como objetivo compreender quem eram os intervenientes no processo de venda e qual era o seu papel na negociação, bem como as estratégias utilizadas pela TLC. Ao longo do estágio conseguiu-se perceber que os intervenientes são o Marketing Estratégico, BDD's, Planeamento Estratégico, Departamento de P&C e Assistente do Departamento Comercial. Na TLC Worldwide todos os departamentos são de extrema importância para o funcionamento do negócio, tendo como finalidade alcançar os objetivos que são propostos. Alguns aspetos que os intervenientes têm em conta para o processo de venda são, por exemplo, a Inteligência emocional, Resiliência, Persistência, Criatividade, Consistência, Empatia, Assertividade, Conhecimento de Marketing e ainda Salesmanship. A cooperação e integração das atividades realizadas pelos diversos intervenientes é crucial para o bom funcionamento do Workflow da TLC Worldwide, não sendo de referir entropias processuais resultantes da multiplicidade de intervenientes no *workflow*.

Por fim, a terceira questão remonta para a natureza dos relacionamentos da TLC Marketing com os seus clientes, onde se pôde observar que para alguns dos intervenientes do Processo de Venda (BDD's, Diretor Estratégico e Accounts), os clientes procuram a agência porque têm um objetivo de vendas ou de salvaguardar a sua carteira de clientes. Para tal, é necessário que haja uma boa comunicação com o cliente, entregar as campanhas de acordo com o estipulado e ainda ter confiança no serviço que se presta. Os relacionamentos pretendem-se de longo prazo, compromisso, dependendo de fatores situacionais como o setor e características dos clientes. A confiança é a palavra mais proeminente e crucial nos relacionamentos, dependendo da prestação e cumprimento das atividades do *workflow*.

7.1 Reflexão sobre as Competências Adquiridas

A estagiária verificou que na prática nem sempre são aplicados à letra os conceitos teóricos aprendidos. Apesar da teoria ter uma importância significativa, por vezes o mais importante é a forma como se aplica a mesma, ou seja, ser perspicaz e criativa de forma a conseguir a melhor resolução para determinados desafios que possam surgir.

A realização do Estágio Curricular na TLC Worldwide teve uma importância significativa tanto a nível académico como pessoal e profissional, uma vez que permitiu à aluna adquirir conhecimentos num contexto real de trabalho e pôr em prática competências que foi adquirindo ao longo do Mestrado.

Ao longo do período do estágio, a aluna teve a oportunidade de trabalhar com ferramentas utilizadas no mundo empresarial pela TLC Worldwide, como é o caso do Excel, PowerPoint, OneDrive, LinkedIn e ainda a Plataforma Interna da agência, TORC.

De acordo com Neves et al. (2006), aprender é um processo duradouro em que se adquire novos comportamentos ou que se alteram os comportamentos ou atitudes já existentes. Assim, a aprendizagem foi uma das competências que a estagiária desenvolveu no decorrer do período de estágio e lhe permitiu adquirir novas competências, bem como melhorar a capacidade de enfrentar e superar os objetivos que lhe eram propostos.

7.2 Limitações/ Tópicos de Desenvolvimento Futuro

No decorrer do estágio não considera ter encontrado grandes limitações no desenvolvimento das tarefas que lhe foram propostas. Apesar de, por vezes, em certas tarefas ter de recorrer, por iniciativa própria, a métodos de pesquisa para cumprir os objetivos pretendidos, nomeadamente na utilização da ferramenta TORC, utilizada a nível internacional, a qual tem diversas formas de classificação em determinados setores, o que torna o *upload* de documentos, como por exemplo, *Case Studies* ou *Proposals*, um pouco mais complexo.

Assim, para finalizar, recomenda-se investigação futura no âmbito de um estudo para análise de boas práticas de *Sales Management* e respetivo relacionamento com os seus clientes por forma a serem retiradas ilações com o objetivo de se perceber e comparar a atividade das várias agências com a TLC Worldwide.

Referências Bibliográficas

- Åge, L. (2011). Business manoeuvring: a model of B2B selling processes. *Management Decision*, 49(9), 1574-1591.
- Andersen, P. H., & Kumar, R. (2006). Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 522-535.
- Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1-15.
- Axelsson, B., & Eaton, G. (1992). *Industrial networks: A new view of reality*, (2nd ed). London: Routledge Revivals.
- Baptista, C. S. (2013). Interaction processes in long-term relationships in the metal mining industry: longitudinal Case Studies of capital equipment buying. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 969-982.
- Batonda, G., & Perry, C. (2003). Approaches to relationship development processes in inter-firm networks. *European Journal of Marketing*, 37(10), 1457-1484.
- Borg, S. W., & Young, L. (2014). Continuing the evolution of the selling process: A multinevel perspective. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 543-552.
- Brennam, D. R., Turnbull, P. W., & Wilson, D. T. (2003). Dyadic adaptation in business-to-business markets. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1636-1665.
- Coghlan, D. (2011). Action Research: Exploring Perspectives on a Philosophy of Practical Knowing. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 53-87.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). *Doing Action Research in Your Own Organization*, (4th ed). Thousand Oaks, California: SAGE Publications Ltd.
- Delvecchio, S., Zemanek, J., McIntyre, R., & Claxton, R. (2004). Updating the Adaptive Selling Behaviours: Tactics to Keep and Tactics to Discard. *Journal of Marketing Management*, 20(7-8), 859-875.

- Dubinsky, A. J. (1980). A Factor Analytics Study of the Personal Selling Process. *Journal of Personal Selling & Sales Management Selling*, 1(1), 26-33.
- Fam, K. S., & Walker, D. S. (2008). Agency-client relationship factors across life-cycle stages. *Journal of Relationship Marketing*, 7(2), 217-236.
- Ford, D. (1980). The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing*, 14(5/6), 339-353.
- Ford, D., Gadde, L. E., Håkansson, H., & Snehota, I. (2011). *Managing Business Relationships*, (3rd ed). London: John Wiley.
- Futrell, C. M. (2011). *Fundamentals of selling: Customers for life through service*, (12th ed). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Hotz, M. R., Ryans Jr, J. K., & Shanklin, W. L. (1982). Agency/ client relationships as seen by influential on both sides. *Journal of Advertising*, 11(1), 37-44.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., & Williams, M. R. (2008). *Professional Selling - A Trust Based Approach*. South Western, Mason, OH: Cengage Learning.
- Ingram, T. N., LaForger, R. W., & Leigh, T. W. (2002). Selling in the new millennium. *Industrial Marketing Management*, 31(7), 559-567.
- 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.
- 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.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Essentials of Marketing*, (7th ed). South Western: Cengage Learning.

- Lapoule, P., & Colla, E. (2016). The multi-channel impact on sales forces management. *International Journal of Retail Distribution Management*, 44(3), 248-265.
- Lichtenthal, J. D., & Shani, S. (2000). Fostering Client-Agency Relationships: A Business Buyer Behaviour Perspective. *Journal of Business Research*, 49(3), 213-228.
- 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.
- 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.
- Moncrief, W. C., & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13-22.
- Möller, K., & Halinen, A. (1999). Business relationships and networks: Managerial challenge of network era. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 413-427.
- Neves, J., Garrido, M., & Simões, E. (2006). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais: Teoria e Prática*, (1st ed). Portugal: Edições Sílabo.
- Palihawadana, D., & Barnes, B. R. (2005). Investigating agency-client relationships in the Polish advertising industry. *International Journal of Advertising*, 24(4), 487-504.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., & Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, 71(4), 172-194.
- Santos, J. N., & Baptista, C. S. (2015). Business interaction between competitors-toward a model for analyzing strategic alliances. *Imp Journal*, 9(3), 286-299.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*, (8th ed). London: Pearson Education.

- Spiro, R. L., Stanton, W. J., & Rich, G. A. (2008). *Management of a sales force*, (12th ed). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Spiro, R., Jr, W. P., & Reynolds, F. (1976). The personal selling process: a critical review and model. *Industrial Marketing Management*, 5(6), 351-363.
- Wackman, D. B., Salmon, C. T., & Salmon, C. C. (1987). Developing An Advertising Agency-Client Relationship. *Journal of Advertising Research*, 26(6), 21-28.
- Waller, D. S. (2004). Developing an account-management lifecycle for advertising agency-client relationships. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(1), 95-112.
- West, D. C., & Paliwoda, S. J. (1996). Advertising client-agency relationships: The decision-making structure of clients. *European Journal of Marketing*, 30(8), 22-39.
- Zaefarian, G., Thiesbrummel, C., & Henneberg, S. e. (2017). Different Recipes for Success in Business Relationships. *Industrial Marketing Management*, 63, 69-81.

ANEXOS

Anexo I – Guião de Entrevistas Semiestruturadas

Parte 1 – Qual é o Workflow do processo de venda da TLC?

1. Como é realizado o processo de venda na TLC? Quais são as suas etapas? Têm estas etapas fortemente definidas a nível corporativo?
2. Houve mudanças significativas no processo de venda ao longo dos anos? Quais as principais mudanças (positivas e negativas)? Porquê? De que forma é que a digitalização afeta os processos de venda empresariais?
3. Como é efetuada a prospeção e qualificação dos clientes e ainda a atualização de informação relativa às necessidades dos mesmos? Em que medida a digitalização é utilizada para a identificação de potenciais clientes nesta etapa?
4. Como é que a TLC aborda inicialmente os seus clientes?
5. A abordagem de vendas utilizada é uma abordagem mais focada no relacionamento/parcerias com o cliente ou é mais transacional?
6. Qual o método de apresentação utilizado pela empresa? Porquê? De que forma a digitalização vem facilitar a apresentação de vendas?
7. Quanto às negociações? Como se caracterizam? Há benefícios que resultem da digitalização? Ou desvantagens, problemas? Que tipo de contratos costumam estabelecer com estes clientes?
8. Quais são os processos efetuados no fecho da venda? De que forma as tecnologias de informação podem contribuir para os processos de fecho de vendas?
9. Quais os meios utilizados para realizar o acompanhamento (follow-up) dos clientes? Consideram esta etapa fundamental para um relacionamento duradouro com os vossos clientes? A digitalização tem sido um contributo para manter esse relacionamento?
10. Como são selecionados os Clientes e os Setores? Quais as abordagens? Em que diferem?
11. Como são selecionados os clientes e os devidos setores da TLC Worldwide?

Parte 2 – Quem são os intervenientes no Processo de Venda, qual o seu papel durante a negociação e qual a estratégia utilizada no Processo de Fecho de Negócio?

1. Que características pessoais e profissionais contribuem para o desfecho de todo o Processo de Venda?
 2. Quem são os intervenientes no processo de venda na TLC Worldwide? É possível distinguir a relevância dos intervenientes no processo?
 3. Qual é a importância dos criativos no Processo de Venda da empresa?
 4. Qual é a importância dos BDD no Processo de Venda?
 5. Qual é a importância das Accounts no Processo de Venda?
 6. Qual é a importância do Diretor de Planeamento Estratégico no Processo de Venda da TLC?
 7. Qual é a importância do marketing no Processo de Venda?
-

Parte 3 - Qual a natureza dos relacionamentos estabelecidos entre a agência TLC e os seus clientes? Quais os fatores que contribuem para o bom desenvolvimento desse relacionamento? E, quais os menos positivos?

1. Os relacionamentos estabelecidos com os clientes diferem? De que forma? Porquê?
 2. Como é que caracteriza o relacionamento com os clientes dos vários setores ao nível da colaboração? Considera fácil chegar a uma relação colaborativa de ambas as partes?
 3. Como é que a TLC Worldwide promove relacionamentos de longo-prazo com os seus clientes “relevantes”. Como é que a digitalização ajudou e foi benéfica para a manutenção desses relacionamentos?
 4. A empresa suporta e encoraja o uso de redes sociais para comunicar com os seus clientes? De que forma?
-