

UNIVERSIDADE ABERTA

INSTITUTO SUPERIOR TÉCNICO



**Sistema de Informação para gestão das atividades e suporte à
decisão das equipas comerciais**

Luís Emanuel Vaz Esteves
Número: 1400220

Mestrado em Informação e Sistemas Empresariais
(mestrado em associação)

2016

UNIVERSIDADE ABERTA

INSTITUTO SUPERIOR TÉCNICO



**Sistema de Informação para gestão das atividades e suporte à
decisão das equipas comerciais**

Luís Emanuel Vaz Esteves
Número: 1400220

Mestrado em Informação e Sistemas Empresariais
(mestrado em associação)

Tese orientada pelo Professor Doutor Miguel Mira da Silva

2016

Resumo

Esta dissertação enquadra-se na área do *Customer Relationship Management* (CRM), no domínio aplicacional do *Sales Force Automation* (SFA), em um operador móvel de telecomunicações no suporte à rede comercial. Assim, esta dissertação investiga de que forma a introdução de uma ferramenta SFA em um operador móvel de telecomunicações poderá resolver a enorme dificuldade que a empresa tem em obter informações fiáveis e atempadas. A incapacidade em obter esta informação não permite aos gestores tomar decisões em resposta a alterações súbitas do mercado. Por outro lado, os seus delegados comerciais que suportam os agentes não têm uma ferramenta que organize as suas agendas, e a disponibilização de informação útil e atualizada nas suas visitas aos agentes.

Assim, foi decidido investigar qual o impacto resultante da introdução de uma ferramenta SFA, que em tempo real auxilie os gestores na tomada de decisão, na disponibilização de informação que suporte as reuniões dos delegados com os seus agentes, bem como no planeamento e agendamento dessas mesmas reuniões. Foi demonstrada uma relação positiva entre a utilização do SFA e a produtividade dos delegados. Esta alteração de hábitos comportamentais, bem como a disponibilidade de informação permitindo uma melhor monitorização sobre o desempenho dos agentes, afetou positivamente a capacidade de tomada de decisão, tendo provocado um incremento na eficiência das visitas aos agentes, e resultando na melhoria dos indicadores mais importantes da empresa.

Palavras-chave: Customer relationship management; Sales force automation; Sales force management; Sales Performance; Technology acceptance

Abstract

This dissertation fits in *Customer Relationship Management (CRM)* area, the application domain Sales Force Automation tool (SFA) in a mobile telecommunications operator supporting the commercial network. Thus, this thesis research how the introduction of an SFA tool in a mobile telecommunications operator can solve the enormous difficulty that the company has to obtain reliable and timely information. Failure to obtain this information, does not allow managers to make decisions in response to sudden market changes. On the other hand its sales representatives supporting the agents do not have a tool to organize their schedules and providing useful and updated information on their visits to agents.

It was therefore decided to research the impact of the introduction of an SFA tool that real-time assist managers in decision making, providing information to support the delegates meetings with their agents, as well as planning and scheduling of these same meetings. A positive relationship between the use of SFA and productivity of salesman was demonstrate. The behavior change, as well as the availability of information allowing for better monitoring the agents performance, positively affected the decision-making capacity and resulted in an increase in the efficiency of agents visits, and resulting an increase of Key performance indicators.

Keywords: Customer relationship management; Sales force automation; Sales force management; Sales Performance; Technology acceptance

Agradecimentos

Gostaria de agradecer ao meu orientador Professor Miguel Mira da Silva, pelos conselhos, paciência e disponibilidade ao longo deste caminho.

Agradeço à Unitel ter proporcionado esta dissertação e a toda a equipa de delegados comerciais pela colaboração neste trabalho.

Um agradecimento a toda a minha família e amigos pelo suporte e carinho demonstrados, em especial à minha mulher Goretti, pela compreensão, paciência e apoio.

ÍNDICE

1. Introdução	1
1.1 Contexto	3
1.2 Problema	4
1.3 Proposta conceptual	4
1.4 Estrutura	4
2. Metodologia de Investigação	7
2.1 Problema de Investigação	10
2.2 Proposta de solução	10
2.3 Desenvolvimento	10
2.4 Avaliação	11
2.5 Conclusão	12
3. Problema de Investigação	13
4. Trabalho Relacionado	17
4.1 Gestão de vendas	19
4.1.1 Gestão do tempo e de agenda	20
4.1.2 Conhecimento do cliente e percepção das suas necessidades	20
4.1.3 Argumentação comercial Relação entre tecnologia e desempenho	21
4.1.4 Relação conhecimento – inteligência competitiva - desempenho	22
4.1.5 Satisfação do cliente	23
4.1.6 Monitorização do ciclo de vendas por parte dos gestores	25
4.2 Customer Relationship Managemet (CRM)	25
4.3 Sales Force Automation (SFA)	26
4.3.1 Vale a pena investir em aplicações de SFA?	27
4.3.2 Impacto do SFA no papel do profissional de vendas	28
4.4 Porque falham os projetos de SFA	29
4.4.1 A tecnologia pode causar ansiedade nas forças de vendas?	29
4.4.2 O efeito <i>Big Brother</i>	29
4.4.3 A falta de formação	30
4.4.4 A diferença de expectativas entre a gestão e a forças de vendas	30
4.5 Propostas para a implementação de SFA	31
4.5.1 Implementação de SFA	32
4.5.2 O Papel do Gestor	32
4.5.3 A importância da satisfação e identificação com a empresa	34
4.5.4 A importância de elementos inovadores	34
4.5.5 Capacidade em lidar com ferramentas tecnológicas	35
4.5.6 Auto eficácia	36
4.5.7 A importância da formação	36
4.5.8 Influência dos comportamentos de aprendizagem	37
4.5.9 Percepção de utilidade e facilidade de uso	37
4.6 Desafios científicos na área do SFA	38
5. Proposta de Solução	41
5.1 Objetivos da Proposta	43
5.2 Sugestão da Proposta	45
6. Desenvolvimento	47

6.1	Fases da realização do teste piloto	49
6.1.1	Escolha dos indicadores de desempenho.....	51
6.1.2	Identificação do grupo de controlo	52
6.1.3	Lançamento do teste piloto para testar as duas aplicações	53
6.2	Impacto no desempenho dos delegados	55
6.3	Ecrãs das aplicações	57
6.4	Informação disponibilizada aos delegados.....	61
6.5	Meios Materiais.....	62
6.6	Selecionar a Aplicação	62
7.	Avaliação	63
7.1	Atividade dos delegados	65
7.1.1	Visitas agendadas	66
7.1.2	Visitas realizadas	66
7.1.3	Elaboração de relatórios de visita.....	66
7.2	Indicadores de desempenho.....	67
7.3	Entrevistas com os delegados	69
7.3.1	Recomendações sugeridas pelos delegados.....	71
7.3.2	Opinião dos delegados.....	73
8.	Discussão	75
8.1	Visitas agendadas.....	78
8.2	Visitas realizadas	78
8.3	Alteração de comportamentos.....	79
8.4	Comparação entre as duas aplicações	80
8.4.1	Produtividade dos delegados.....	81
8.4.2	Preferência dos delegados	82
8.4.3	Funcionalidades das aplicações	83
8.4.4	Comparação global	84
9.	Conclusão	85
	Limitações do trabalho	86
	Trabalho futuro	86
	Bibliografia.....	89
	Anexo A. Exemplos Ecrãs da Aplicação.....	95
	Anexo B. Entrevistas aos Delegados	99
	Anexo C. Funcionalidades em Versões Futuras	111

Lista de Figuras

Figura 2-1 Design Science Research Cycle (Vaishnavi and Kuechler, 2004).....	9
Figura 5-1 Objetivo da proposta	44
Figura 6-1 Os Passos do teste piloto	50
Figura 6-2 Indicadores de desempenho	51
Figura 6-3 Grupos de delegados (teste piloto).....	53
Figura 6-4 Apresentação do teste piloto	54
Figura 6-5 Metodologia para medição.....	55
Figura 6-6 Agenda do delegado.....	56
Figura 6-7 Entrevistas no final do dia.....	57
Figura 6-8 Ecrãs aplicação i-snapshot (Agenda)	58
Figura 6-9 Ecrã i-snapshot registar visitas.....	59
Figura 6-10 Ecrã i-snapshot (Consulta de atividade).....	60
Figura 6-11 Informação disponibilizada aos delegados.....	61
Figura 7-1 Visitas agendadas Vs realizadas.....	65
Figura 7-2 Elaboração de relatórios de visita	67
Figura 7-3 Desempenho dos agentes	68
Figura 7-4 Resultados das entrevistas.....	70
Figura 7-5 Alteração do relatório de visitas.....	72
Figura 7-6 Opinião dos delegados	73
Figura 8-1 Conclusões Visitas agendadas Vs realizadas	77
Figura 8-2 Hábitos dos delegados.....	79
Figura 8-3 Comparação visitas entre as duas aplicações	81
Figura 8-4 Preferência dos delegados	82
Figura 8-5 Comparação funcionalidades	83
Figura 8-6 Avaliação comparativa final	84

Lista de Abreviaturas

SFA	Sales Force Automation
CRM	Customer Relationship Management
SFM	Sales Force Management
TA	Technology Acceptance
DSR	Design Science Research
SCM	Supply Chain Management
ERP	Enterprise Resource Planning
CIF	Customer Interaction Frequency
TAM	Technology Acceptance Model
TRA	Theory of Reasoned Action
SIM	Subscriber Identification Module
SIRE	Sistema Integrado de Recargas Eletrónicas
TEC	Terminal Eletrónico de Carregamento
UTT	Unidade Tarifária de Telecomunicações
DAG	Direção de Agentes
DOC	Distribution Operation Center

1. Introdução

O projeto desenvolver-se-á na área do *Customer Relationship Management* (CRM), conjunto de atividades suportados por tecnologia e processos, estrategicamente dirigidos e concebidos para melhorar o desempenho da organização na gestão do cliente (Richards and Jones, 2008).

Os Sistemas de *Sales Force Automation* (SFA), suporte ao processo de vendas, melhorando a velocidade e a qualidade de informação, entre as equipas comerciais, clientes e organização (Speier and Venkatesh, 2002), sendo um dos componentes do CRM, será o nosso domínio aplicacional.

1.1 Contexto

O projeto de SFA será aplicado a um operador Móvel de telecomunicações, tendo como principal atividade a venda de tráfego de voz, dados e dispositivos móveis.

Os Delegados Comerciais suportam a rede de agentes, permitindo maximizar a sua produtividade, realizando as seguintes tarefas:

- Apresentar os serviços da empresa;
- Promover a comercialização dos produtos da empresa junto dos seus agentes, nomeadamente a venda de tráfego e de dispositivos móveis de voz e dados;
- Analisar o desempenho dos agentes e do mercado em que trabalham;
- Visitar agentes e elaborar relatórios de visita, avaliando as lojas dos agentes sob ponto de vista da imagem e tentando prevenir rutura de *stocks*;
- Recolher informação sobre a concorrência.

1.2 Problema

Em função da ausência de um Sistema de Informação – SFA, que pudesse suportar os gestores e os delegados comerciais, a empresa revela: ausência de informação organizada e rápida que permita aos gestores tomadas de decisão a alterações rápidas do mercado; inexistência de informação e indicadores de desempenho de vendas para suporte às reuniões dos delegados comerciais com os seus agentes; incapacidade para analisar de forma eficiente o trabalho dos delegados comerciais.

1.3 Proposta conceptual

Assim, pretende-se realizar em um operador móvel específico – Unitel uma experiência piloto com uma ferramenta SFA, que disponibilize informação fiável e rápida, para ajudar os gestores, no suporte à tomada de decisão, e disponibilize informação para suportar e ajudar a planear a realização das visitas dos delegados aos agentes.

Teijling and Hundley (1998) sustentam que uma das vantagens da condução de um projeto piloto, será a de se recolherem alertas antecipadamente onde o projeto principal poderá falhar quando os métodos não forem observados, ou se os métodos propostos são pouco apropriados ou complicados.

1.4 Estrutura

No capítulo 2, na Metodologia de Investigação, abordamos qual a estratégia de investigação a adotar, utilizando o *Design Science Research*. No capítulo 3 identificamos qual o problema de investigação, constatando como o tema foi resolvido até agora, e quais os temas por resolver a requerer investigação e desenvolvimento.

No capítulo 4, no Trabalho Relacionado, analisamos o que de mais relevante foi produzido em matéria científica, identificando os temas importantes, como as razões que levam uma empresa a investir no SFA, e qual a razão por que falham os projetos de SFA, identificando como principal lacuna a falta de artigos científicos que revelem a implementação de uma ferramenta de SFA na rede comercial indireta de um operador de telecomunicações.

No capítulo 5 Proposta de Solução descrevemos os objetivos da proposta, a introdução de um Sistema de Informação (SFA), que questões estavam por responder no operador de telecomunicações, e que inovação pretendemos introduzir para resolver o problema. Com a Sugestão da Proposta abordamos como avaliamos os resultados face aos objetivos estabelecidos, através dos indicadores de desempenho, identificando quais os resultados esperados do projeto, desenvolvendo de um artefacto que possibilite resolver os problemas mencionados.

No capítulo 6 temos o Desenvolvimento, onde especificamos os indicadores de desempenho, os grupos de controlo, e como avaliamos as duas aplicações em teste.

No capítulo 7 efetuamos a Avaliação do protótipo e a análise do grau de satisfação dos utilizadores com a aplicação, a medição do impacto da aplicação de SFA no desempenho do delegado e quais as melhorias a introduzir ao nosso protótipo.

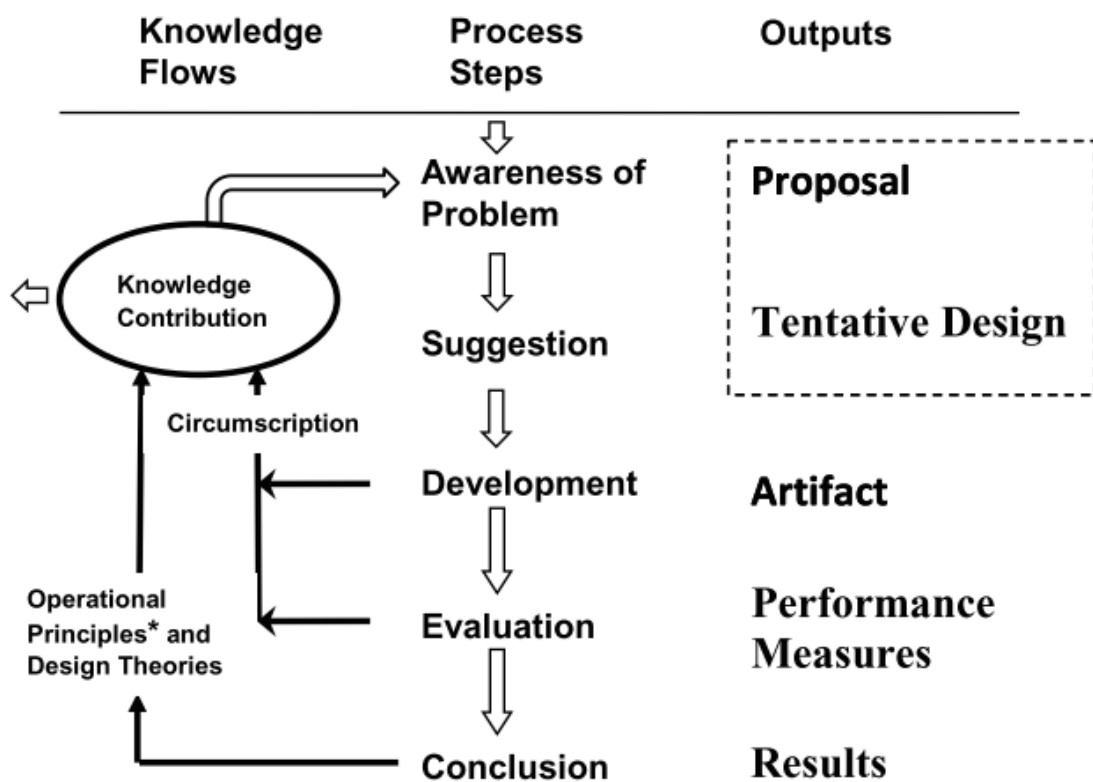
No capítulo 8 discutimos em maior profundidade os resultados obtidos permitindo identificar algumas pistas para a conclusão.

De seguida teremos a Conclusão, de acordo com a avaliação do protótipo e o impacto da aplicação nos indicadores de desempenho abordamos as limitações do trabalho, e o trabalho futuro que fica por desenvolver fora do âmbito desta dissertação.

2. Metodologia de Investigação

A Metodologia de Investigação a ser utilizada será o Design Science Research, uma vez que a ideia será conceber e desenvolver, um Sistema de Informação, que deve ser avaliado, criando um protótipo melhorado, percorrendo os seguintes passos (Vaishnavi and Kuechler, 2004).

Figura 2-1 Design Science Research Cycle (Vaishnavi and Kuechler, 2004)



2.1 Problema de Investigação

Como produzir indicadores de desempenho sobre vendas, que permita aos gestores e delegados comerciais de um operador móvel de telecomunicações, dispor de informações para o negócio, por forma a melhorar o suporte à decisão; a informação aos comerciais nas visitas; melhorando os indicadores de desempenho da empresa.

2.2 Proposta de solução

Tentativa de desenho em fase anterior à proposta, fase criativa. No entanto, na abordagem positivista é inerente a construção de um artefacto que operacionalize o fenómeno. Que tipo de indicadores teremos? Ativações de Cartões SIM de voz; Ativações de cartões SIM de dados; Venda de tráfego de voz e dados; Venda de dispositivos móveis de voz e dados; Número de entrevistas realizadas; Taxa de cumprimento de entrevistas realizadas face ao plano.

2.3 Desenvolvimento

Nesta fase, a tentativa de desenho referida na etapa anterior é desenvolvida e implementada.

Deverão ser seleccionados um conjunto de indicadores relativos à atividade da força de vendas, por forma a ajudar a monitorizar a sua atividade.

Serão escolhidos cinco Delegados Comerciais para um projeto piloto, que irão utilizar o protótipo, e será definido um grupo de controlo com outros cinco Delegados Comerciais que anteriormente à introdução do protótipo têm um comportamento idêntico aos delegados que integrarão o projeto piloto.

2.4 Avaliação

O artefacto deve ser avaliado de acordo com os critérios implícitos e explícitos na fase do conhecimento do problema.

Assim, deverão ser recolhidos os dados (compreender) através de:

- Técnica de entrevistas/observação direta, por forma a perceber a utilidade dos indicadores de desempenho selecionados, aferindo quais os indicadores úteis a reter, quais aqueles que devem ser acrescentados e quais deverão ser descartados. Por outro lado, também devem ser apurados os problemas de usabilidade indicando de que forma deverão ser corrigidos.
- Medição dos indicadores de desempenho específicos da região e agentes suportados pelos delegados do projeto piloto, comparativamente ao grupo de controlo. Nesta fase, serão comparados os indicadores de desempenho implementados no protótipo e deverão ser comparados com os indicadores de desempenho do grupo de controlo. Os indicadores de desempenho do grupo de controlo deverão ser extraídos do sistema manualmente com a morosidade que isso implica. Estes delegados do grupo de controlo não terão acesso aos indicadores de desempenho na ferramenta de SFA nos dispositivos móveis, tal como acontece antes da introdução da ferramenta de SFA.

Esta fase fornece informação adicional, para uma nova ronda e melhorar o protótipo. Funções e requisitos de cada tarefa estão presentes e definidas; - A iteração permitirá a deteção de erros e ameaças ao projeto; - O envolvimento dos utilizadores finais permitirá um envolvimento com o projeto;

2.5 Conclusão

Onde poderemos ter um resultado satisfatório do artefacto, quando os resultados forem considerados “Bons suficientes”, no entanto, podem ter que ser revistas as hipóteses. O protótipo será validado, através dos indicadores de desempenho dos agentes e regiões impactadas pelo projeto piloto comparativamente ao grupo de controlo, e através dos inquéritos de satisfação/ entrevistas aos delegados integrantes do projeto piloto, e aos delegados que integram o grupo de controlo.

Por fim, temos a comunicação, que é uma fase fundamental na investigação.

3. Problema de Investigação

Neste momento os operadores móveis de telecomunicações têm uma enorme dificuldade em: (i) fornecer aos seus Delegados Comerciais informação útil e rápida como indicadores de desempenho de vendas dos seus agentes por forma a suportar a sua atividade no terreno. As informações fornecidas aos seus Delegados são disponibilizadas normalmente com periodicidade semanal ou quinzenal, através de extrações de relatórios dos vários sistemas da empresa; (ii) obter informação proveniente dos seus Delegados Comerciais, sobre o mercado.

Por forma a concretizar o problema exemplificamos de seguida os problemas sentidos por um operador móvel, a Unitel:

- Ausência de Indicadores de vendas em tempo real ou próximo do tempo real para suporte a tomadas de decisão importantes para o negócio, e de reagir rapidamente a alterações súbitas de mercado;
- Falta de informação aos seus agentes, tendo uma rede pouco informada;
- Falta de planeamento do trabalho dos delegados comerciais, e garantir a sua execução;
- Incapacidade de recolha de informação que permita uma avaliação objetiva do desempenho dos delegados;
- Informação proveniente sobre o mercado atrasada, não permitindo um tempo de reação célere e alinhado com as necessidades do mercado;
- Incapacidade para avaliar a resposta aos padrões de qualidade definidos para o mercado.

Assim, é fundamental saber responder a estes pontos em aberto, e conseguir obter o conhecimento em falta, importante para desenvolver uma função de gestão eficiente. Será assim crucial, resolver esta ausência de informação atempada, colmatando a falta de planeamento, e a incapacidade para realizar as análises necessárias.

4. Trabalho Relacionado

De acordo com Ingram et al. (2001) as três áreas cruciais para o desenvolvimento e sucesso das forças de vendas e das organizações são: (1) Desenvolver estratégias de vendas efetivas; (2) Liderança junto das forças de vendas; (3) Usar a tecnologia de forma produtiva. No âmbito desta dissertação, incidiremos o nosso estudo na utilização de um Sistema de Informação, para a resolução de deficiências de informação em uma empresa de telecomunicações móveis na área do *Customer Relationship Management* (CRM) mais especificamente no *Sales Force Automation* (SFA), sendo esse o domínio do nosso Trabalho relacionado.

De acordo com Ingram et al. (2001), a integração do SFA na tecnologia CRM é notável por pelo menos duas razões. Em primeiro lugar, o foco de SFA incidia inicialmente no vendedor, enquanto o foco da tecnologia CRM incide no relacionamento com o cliente. Em segundo lugar, o objetivo essencial da SFA é automatizar tarefas administrativas e de venda para que os vendedores e gestores de vendas possam desempenhar as suas atividades de forma mais eficiente. Assim, as organizações de vendas podem usar a tecnologia para tornar mais eficazes e eficientes os seus processos de relacionamento com o cliente.

4.1 Gestão de vendas

Nesta secção abordamos questões relacionadas com a gestão de vendas, nomeadamente aspetos associados à gestão do ciclo de vendas. Assim, pretendeu-se enquadrar a influência da ferramenta de SFA na atividade do profissional de vendas, desde a sua organização de tempo e agenda, até à fidelização do cliente depois de concretizada a venda.

Considerando o ciclo de vendas: 1- Geração de oportunidades de negócio; 2 – Conhecimento do cliente e deteção das suas necessidades; 3 – Apresentação da proposta; 4 – Negociação; 5 – Fecho do negócio; 6 – Fidelização do cliente; é abordado como o SFA poderá influenciar a organização da agenda e preparação das oportunidades de negócio e da gestão de tempo das forças de venda, o conhecimento do cliente e a perceção das suas necessidades, a argumentação comercial, e por fim a satisfação do cliente.

4.1.1 Gestão do tempo e de agenda

Em relação ao elevado uso da tecnologia pelas equipas comerciais, este potencia o aumento das chamadas telefónicas, pois as ferramentas de SFA proporcionam uma melhor gestão do tempo e da agenda. Tal como a formação, o suporte prestado aos utilizadores são fatores muito importantes para a eficiência e eficácia do SFA (Ahearne et al., 2005).

Marshall et al., (1999) demonstrou a importância que as forças de vendas atribuem às tecnologias de informação, através da quantidade e qualidade de informação providenciada durante as chamadas telefónicas.

Semelhante ao impacto na segmentação e competências de apresentação, Ahearne et al., (2007) demonstram que a melhoria do conhecimento baseado na tecnologia influenciam favoravelmente a produtividade dos contactos telefónicos. Um maior conhecimento sobre o mercado e das ofertas da concorrência capacitam os vendedores a fazer mais contactos telefónicos em um determinado período.

Ahearne et al., (2007) concluem que a tecnologia reduz o tempo gasto em tarefas administrativas, tais como o agendamento, atualização de registos de clientes, a compilação de relatórios de vendas, e a elaboração de informações de mercado.

As organizações de vendas estão a usar a tecnologia para libertar os seus vendedores de atividades administrativas demoradas, para que possam tornar-se verdadeiros parceiros estratégicos dos seus clientes (Ingrama et al., 2001).

4.1.2 Conhecimento do cliente e perceção das suas necessidades

Erffmeyer and Johnson (2001) concluíram que as organizações que adotaram o SFA aumentaram o acesso à informação das suas forças comerciais e dos seus clientes, e melhoraram a comunicação com os seus clientes.

Boujena et al., (2009) sustentam que em mercados competitivos, o sucesso depende cada vez mais dos meios de desenvolver e manter relacionamentos com clientes.

O Profissionalismo do Vendedor é o benefício do SFA mais frequentemente percebido na perspectiva dos compradores.

No seu estudo, Ahearne et al., (2007) sugerem que a aceitação das tecnologias de informação ajuda o desempenho do vendedor, através da melhoria do conhecimento, desenvolvendo capacidades de segmentação e identificação das necessidades dos clientes, identificando as oportunidades de negócio.

Marshall et al., (1999) argumentam que as tecnologias de informação melhoram o profissionalismo, pela forma como as chamadas telefónicas são preparadas. Ao fornecer acesso a grandes quantidades de dados, o SFA permite aos vendedores adequar a sua argumentação comercial a cada cliente (Schillewaert and Ahearne 2001) .

Robinson et al., (2005) sustentam que vendedores mais bem informados estarão mais aptos a usar a informação e o conhecimento para no seu processo comercial satisfazer as necessidades demonstradas pelos clientes, melhorando o seu desempenho, aumentando assim as vantagens competitivas da organização.

4.1.3 Argumentação comercial Relação entre tecnologia e desempenho

De acordo com Schillewaert and Ahearne (2001) a correlação positiva entre tecnologias de informação, o desempenho e os benefícios intermédios fornecem uma boa justificação para a aplicação da tecnologia de informação junto das forças de vendas. Quando os vendedores passam a ver os resultados positivos da adoção das tecnologias de informação, começam a valorizar estas ferramentas e a estarem dispostos a investir o esforço necessário para aprender a usar os sistemas.

As equipas comerciais que integram ferramentas de tecnologias de informação nas suas atividades de vendas podem melhorar significativamente o seu desempenho e atingir

ganhos de eficiência significativos, competências de vendas e melhoria de comportamentos (Ahearne et al., 2007).

No entanto, nem todos os investigadores encontraram uma correlação positiva entre a implementação do SFA e os objetivos propostos. Rivers and Dart (1999) defendem não haver relação aparente entre a aquisição da ferramenta SFA e os benefícios gerados, não conseguindo provar ter havido relação entre o investimento e os ganhos de produtividade. No entanto, afirmam que o sistema de SFA poderá criar benefícios intangíveis, tais como a motivação dos colaboradores, interação fluída entre os vários departamentos, e a melhoria da imagem da organização.

Avlonitis and Panagopoulus (2005) defendem que a aceitação do SFA não leva a um melhor desempenho das equipas de vendas. Consideram que as organizações devem analisar com muito cuidado as suas necessidades em tecnologias de informação, e perceber como as devem alinhar com as estratégias de vendas.

4.1.4 Relação conhecimento – inteligência competitiva - desempenho

Mariadoss et al., (2014) exploraram uma outra perspetiva, investigando a relação entre o conhecimento do produto de um vendedor, inteligência competitiva, e desempenho. A investigação examina como a utilização do SFA influencia a relação conhecimento-inteligência competitiva-desempenho.

Rapp et al., (2011) referem-se à inteligência competitiva do profissional de vendas como o "Conhecimento a nível individual sobre clientes e ambiente competitivo, que pode ser utilizado taticamente para ajudar no aperfeiçoamento do desempenho do vendedor".

Os resultados mostram uma influência positiva indireta do conhecimento do produto por parte dos elementos das forças de vendas no seu desempenho, sendo a inteligência competitiva atenuada quando o uso do SFA aumenta, e quando este diminui a inteligência competitiva aumenta (Mariadoss et al., 2014).

Mariadoss et al., (2014) sustentam como as ferramentas SFA contêm informações sobre o produto e sobre a concorrência, o uso excessivo do SFA irá reduzir a importância do conhecimento do vendedor sobre o produto. Quando o uso SFA permite o acesso a informações relacionadas com o produto, o conhecimento do vendedor sobre o produto será sobreposto com o do próprio sistema diminuindo esse mesmo conhecimento.

Por outro lado, Mithas et al., (2005) sugerem uma relação positiva entre o uso do SFA e a satisfação dos clientes através da melhoria da qualidade percebida, principalmente pelo rigor da informação disponibilizada aos clientes, e pela melhoria da percepção das necessidades dos clientes.

As informações que as empresas recolhem do mercado, sobre os seus clientes, são extraordinariamente importantes para a forma como essas empresas devem orientar as suas estratégias, endereçadas às necessidades dos clientes. A utilização do SFA tem uma influência positiva, no processamento das informações do mercado, críticas para uma política de orientação para o cliente, contribuindo para a qualidade de relacionamento com o cliente (Holloway et al., 2013).

4.1.5 Satisfação do cliente

A Frequência de interação com o cliente, *Customer interaction frequency* (CIF) é o segundo benefício mais importante do SFA a ser percebido (Boujena et al., 2009), e refere-se ao conceito da frequência de interação com o cliente, definido como um meio de comunicação que reforça a coordenação entre os parceiros através da difusão de informações críticas e, assim, leva ao sucesso do relacionamento (Lagace, Dahlstrom, and Gassenheimer 1991).

Ahearne et al., (2007) defendem também que os vendedores que obtenham um maior conhecimento sobre os seus mercados e produtos tornam a comunicação da proposta de valor mais efetiva, elaborando apresentações de vendas mais atraentes, de forma a provocar reações favoráveis dos clientes.

As capacidades de informação e comunicação de sistemas SFA tornam os vendedores mais recetivos e disponíveis para os pedidos de clientes, podendo o vendedor responder rapidamente aos clientes e oferecer um serviço de melhor qualidade (Ahearne et al., 2008).

A percepção dos benefícios SFA pelo cliente mostra que o impacto das Tecnologias de Informação sobre a produtividade pode ser canalizada de uma forma rentável através da melhoria da satisfação do cliente (Boujena et al., 2009).

Sendo um dos objetivos da implementação do CRM ajudar as empresas a construir relações mais próximas com os seus clientes, é expectável uma melhoria do desempenho das vendas resultante das implementações de CRM, através do aperfeiçoamento da qualidade de relacionamento com o cliente (Holloway et al., 2013).

Os resultados do estudo de Holloway et al., (2013) indicam que SFA é considerado como parte de um processo de construção de relacionamento em que a qualidade do relacionamento do vendedor está no núcleo. Assim, os resultados sugerem que não é a tecnologia em si, mas sim a relação individual acumulada que cria um desempenho superior. Dado o papel central da qualidade do relacionamento com o cliente, os gestores devem concentrar os seus esforços de planeamento e desenho do SFA, maximizando capacidades de construção de relacionamento da empresa, bem como melhorar a capacidade dos elementos das equipas comerciais, para desenvolver um melhor relacionamento em cada interação com o cliente.

Através da recolha de informação as equipas comerciais utilizam essa informação para se adaptarem as necessidades, preocupações e comportamentos dos seus clientes, bem como ajuda a melhorar o relacionamento e estabelecer uma base sólida com os seus clientes. Curiosamente, a experiência em vendas dos vendedores tem um impacto mínimo sobre o uso do SFA ou no comportamento adaptado às necessidades dos clientes (Park et al., 2010).

Park et al., (2010) defendem uma outra função importante para o SFA. O seu impacto na qualidade do relacionamento. A gestão deve concentrar os seus esforços de planeamento e desenho do SFA em maximizar as capacidades de construção de relacionamento da

empresa, bem como reforçar a capacidade dos vendedores para melhorar as relações em cada interação com o cliente.

4.1.6 Monitorização do ciclo de vendas por parte dos gestores

Barker et al., (2009) concluem no seu estudo que o SFA fornece consistência em toda a força de vendas, normalizando as atividades da força de vendas, garantindo assim a coerência e a continuidade do processo de vendas. Com o conjunto integrado de ferramentas, os gestores de vendas podem monitorar a força de vendas e modificar as suas rotinas de venda.

Com um sistema de SFA, como o vendedor recolhe informações sobre as atividades envolvidas em cada oportunidade de vendas, o gestor de vendas pode monitorizar essas atividades. O sistema permite ao gestor gerar relatórios de atividades de vendas por territórios, grupos ou clientes agregados ao longo do tempo. Todos os dados estão disponíveis em vários níveis de detalhe, o que permite que o gestor possa rastrear as atividades envolvidas em uma única venda, uma região de vendas, ou ao longo de toda a força de vendas.

4.2 Customer Relationship Managemet (CRM)

As organizações têm efetuado um elevado investimento em Sistemas de Informação, ao longo das últimas duas décadas, tendo por objetivo apoiar a sua relação com o cliente.

Aplicações de *Customer Relationship Management* (CRM) têm vindo a ser amplamente adotadas pelo mercado, pois ajudam as empresas a aumentar o conhecimento sobre o seu cliente e melhoram a satisfação desses mesmos clientes (Mithas et al. 2005). No entanto, a definição de CRM não tem sido absolutamente consensual, podendo ser descrita como um processo sistemático para gerir o relacionamento com o cliente em todos os seus pontos de contacto, com o objetivo de maximizar o valor do relacionamento em todo o ciclo de vida do cliente (Reinartz, Krafft and Hoyer 2004).

Richards and Jones (2008) definem CRM como um conjunto de atividades suportados por tecnologia e processos, estrategicamente dirigidos e concebidos para melhorar o desempenho da organização na gestão do cliente.

No meu ponto de vista penso que a segunda definição poderá ser mais abrangente, pois atenta ao aspeto tecnológico e aos processos, que eventualmente poderão ter que ser revistos com a introdução do CRM na organização.

4.3 Sales Force Automation (SFA)

Um dos componentes do CRM, o qual será o objeto de abordagem desta dissertação são as aplicações de *Sales Force Automation (SFA)*. A evolução dos Sistemas de Informação, bem como das comunicações móveis tem acelerado definitivamente a implementação de projetos de SFA, desde a década de 90. O impacto que a adoção do SFA poderá ter no desempenho da organização junto de todos os *stakeholders* do processo tem sido um dos aspetos bastante discutidos na comunidade científica.

Em primeiro lugar, interessa perceber quais as diferentes definições de SFA. Morgan and Inks (2001) definem SFA como o uso de *Hardware, software* e dispositivos de telecomunicações pelas forças de vendas nas suas atividades de vendas ou administrativas, integrando várias atividades e aplicações, com o objetivo de melhorar a recolha, assimilação, análise e distribuição de informação, para aumentar a produtividade das forças de vendas e o relacionamento com o cliente.

As aplicações de SFA poderão incluir: Gestão de contactos, melhoria das apresentações de vendas, automatização de tarefas administrativas e fluxo de informação estratégica dentro da organização (Morgan and Inks 2001).

SFA é um termo usado de forma genérica para descrever sistemas informáticos, especificamente designados para suportar funções das forças de vendas no terreno, não contêm ferramentas como processadores de texto ou outras ferramentas de escritório. Poderá conter aplicações como: (1) Gestão de contas e contactos, (2) Gestão de tempo, (3)

Prospecção (ex. rastreamento de fichas de contatos), (4) Configuração de produto/preço, (5) Análise de vendas (funil), (6) Gestão de encomendas (Schillewaert et al. 2005).

Speier and Venkatesh (2002) definem SFA como um suporte ao processo de vendas, melhorando a velocidade e a qualidade de informação, entre as equipas comerciais, clientes e organização. As aplicações de SFA, hoje em dia podem ser oferecidas em soluções de Tecnologias de Informação de suporte ao negócio, bastante mais abrangentes, incluindo *Supply Chain Management* (SCM), *Enterprise resource planning* (ERP) e CRM (Buttle et al. 2006).

Em organizações com as forças de vendas dispersas, os sistemas de SFA, deverão funcionar fora do escritório e suportados na web. As soluções móveis são fundamentais, bem como dispositivos móveis que deverão sincronizar-se regularmente com as bases de dados (Buttle et al. 2006).

Os sistemas SFA podem assumir várias formas e podem integrar uma grande diversidade de informação sobre a empresa, os seus clientes, e são por vezes parte de um sistema maior da empresa destinando-se a integrar as atividades de vendas e outras operações organizacionais (Barker et al., 2009).

Cascio et al. (2010) refere-se ao SFA com uma qualquer aplicação de tecnologia de informação que permite às organizações automatizar suas atividades de vendas e responsabilidades administrativas para o benefício dos profissionais de vendas, podendo integrar várias ferramentas, as quais ajudam as forças de vendas e as empresas a organizar e analisar uma grande variedade de informação, como seja a disponibilidade e o preço dos produtos, hábitos de compra dos seus clientes, e relatórios de vendas (Mariadoss et al., 2014).

4.3.1 Vale a pena investir em aplicações de SFA?

O Investimento em sistemas de SFA e o seu uso continuam a crescer, bem como todas as

questões relacionadas com o impacto no seu desempenho (Honeycutt, 2005; Speier and Venkatesh, 2002).

Com a propagação de ferramentas de SFA e com o investimento cada vez maior nas referidas ferramentas seria expectável que os gestores se comesçassem a preocupar em medir o impacto nas organizações (Erffmeyer and Johnson 2001).

Vários investigadores acreditam que o uso SFA acrescenta valor, permitindo informações mais rápidas e mais precisas (Speier and Venkatesh, 2002), uma capacidade de resposta mais rápida (Ahearne et al., 2008), e melhorias na produtividade global (Tanner and Shannon, 2005).

Existem evidências sugerindo que o uso do SFA aumenta diretamente a eficácia e eficiência dos vendedores (Tanner and Shannon, 2005), ou influencia indiretamente o desempenho através do seu impacto nos comportamentos e características das forças de vendas (Ahearne et al. 2008).

4.3.2 Impacto do SFA no papel do profissional de vendas

Relativamente à evolução registada pela função do profissional de vendas, Marshall et al., (1999) sustentam que o papel do profissional de vendas tem vindo a mudar acompanhando as mudanças organizacionais, a internacionalização dos mercados, e o nível de sofisticação dos clientes. Telefones móveis, computadores portáteis, o escritório virtual, teleconferência, e internet tornaram vendedores capazes de comunicações quase instantâneas com qualquer um a qualquer momento. O computador portátil tem permitido ao vendedor ser autónomo, incluindo o acesso imediato às informações da empresa, e à capacidade de fazer apresentações profissionais de elevado nível de qualidade inimaginável uma década atrás.

Devido à tecnologia, nesta altura é esperado que esteja contactável a todos os momentos do dia e da noite, quer pelos gestores quer pelos clientes (Honeycutt, 2005).

4.4 Porque falham os projetos de SFA

Nesta secção discutem-se as razões que poderão levar a que a implementação de projetos de SFA não tenham um impacto positivo. Começamos por abordar de que forma é que a tecnologia poderá causar ansiedade nas forças de vendas, de seguida debatemos como o SFA pode ser considerado intrusivo pelas forças de vendas. A questão da falta de formação poderá ser também uma razão para o insucesso, e por último discutimos de que forma as diferenças de expectativas entre a gestão e forças de vendas poderão contribuir para o fracasso.

O grande desafio reside na forma como os colaboradores da empresa adotam e implementam o CRM. De fato, algumas pesquisas sugerem que até 70% das iniciativas de CRM resultam em perdas ou em nenhuma melhora no desempenho da empresa, em grande parte como resultado de deficiências na implementação (Reinartz, Krafft, and Hoyer, 2004).

4.4.1 A tecnologia pode causar ansiedade nas forças de vendas?

Um outro olhar bastante interessante, é transmitido pela investigação de Ranjarajan et al., (2005), concluindo este estudo que o uso da tecnologia poderá causar algum *stress* motivado pela frustração de expectativas. Os autores anunciam que os conflitos aumentam quando as forças de vendas acreditam que o tempo despendido a dominar a tecnologia, poderá ser melhor rentabilizado a falar com clientes. Os gestores deverão reduzir a complexidade da integração da tecnologia nas equipas comerciais, providenciando recursos que potenciem o sucesso da adoção do SFA.

4.4.2 O efeito *Big Brother*

Como as ferramentas de SFA dão acesso a informações em tempo real sobre as atividades de vendas, a força de vendas poderá concluir que o sistema está a permitir que a gestão se torne excessivamente intrusiva no acompanhamento do processo de vendas. Para contrariar

estas percepções negativas, a gestão deve comunicar claramente como será usada essa informação, devendo ser preservada a privacidade do comercial e explicar os benefícios que a organização vai colher ao implementar o SFA (Barker et al., 2009).

4.4.3 A falta de formação

Deve ser dada a oportunidade às equipas de serem formadas para usar a tecnologia, nada é mais frustrante para as forças comerciais do que ser esperado que usem uma tecnologia sem a formação adequada (Gohman et al., 2005).

O treino e suporte inadequado ou deficitário têm um efeito prejudicial no desempenho das equipas comerciais. Em condições de suporte adequado, o uso do SFA, aumenta a eficácia e a eficiência das equipas comerciais (Ahearne et al., 2005).

4.4.4 A diferença de expectativas entre a gestão e a forças de vendas

A identificação das diferenças de expectativas entre a Gestão da organização e as equipas comerciais, relativamente às vantagens que o sistema poderá aportar, é absolutamente crítica na adoção e implementação do SFA (Gohman et al., 2005).

De acordo com Buttle et al., (2006) as diferentes expectativas na adoção do SFA podem variar dependendo da posição de cada um dos intervenientes:

- Equipas comerciais – Reduzir os ciclos de venda, mais oportunidades de fecho de negócios, aumentar as taxas de sucesso de fecho de negócios;
- Gestores de vendas – Aumentar a produtividade das equipas comerciais, melhorar a relação com os clientes, relatórios comerciais mais rigorosos, reduzir o custo das vendas;
- Gestores Seniores – Aumentar as receitas de vendas, aumentar as quotas de mercado, e aumentar a rentabilidade.

Esta visão é bastante segmentada, pois hoje os objetivos são bastante mais globais, e transversais a toda a organização.

Também Honeycutt (2005) afirma haver diferenças nos objetivos e expectativas entre a gestão e as forças de vendas, inclusivamente no que respeita ao esforço de tempo para dominar a tecnologia, e os problemas levantados pela perda de independência.

Em várias organizações a gestão pode subestimar os custos de tempo impostos à força de vendas na implementação de sistemas SFA. A fim de reduzir o fosso de expectativas entre a gestão e a força de vendas, os gestores devem estar cientes dos custos de tempo envolvidos na adoção de um novo sistema e implementação do plano, e dos prazos que permitirão aos vendedores utilizar plenamente o sistema, e assim gerar retornos positivos (Gohman et al., 2005).

Gohman et al., (2005) referem que encontraram diferenças significativas de expectativas entre a gestão e as forças de vendas em áreas como a perceção dos ganhos de produtividade do SFA enquanto ferramenta de microgestão, e da qualidade e rigor dos dados, por outro lado Bush et al., (2005) no seu estudo defendem que as principais razões reportadas pelos gestores para a implementação da ferramenta de SFA serão mais de relacionamento e de interação com os clientes, sendo vista com o objetivo de consolidar e partilhar informação entre os elementos da organização e as Equipas comerciais.

4.5 Propostas para a implementação de SFA

Nesta secção discutimos os fatores importantes e que poderão influenciar a implementação de um projeto SFA. O papel do gestor é nuclear em todo este processo, tendo responsabilidades cruciais no sucesso do projeto, sendo esse o tema abordado em primeiro lugar conjuntamente com o tema do clima organizacional, pois é expectável que uma equipa motivada estará comprometida com os projetos da empresa. De seguida discutimos a importância, de se ter na equipa elementos inovadores e com capacidade para lidar com ferramentas tecnológicas, introduzindo o tema da autoeficácia nesta relação. Por último

versamos sobre a importância da formação e do contributo da percepção de utilidade de uso para o sucesso do projeto.

4.5.1 Implementação de SFA

Erffmeyer e Johnson (2001) defendem que um projeto de implementação de SFA é um trabalho de equipa, e o relacionamento entre todos os elementos poderá ajudar a identificar custos escondidos relacionados com a implementação.

No seu trabalho de investigação, Holloway et al. (2013) defendem que uma implementação de SFA bem-sucedida deverá sublinhar a recolha e processamento da informação de mercado → Orientação para o relacionamento → Desempenho de vendas. No entanto, nos novos projetos de SFA, os projetos são focados em criar uma grande eficiência, automatizando tarefas de vendas e agilizando tarefas administrativas, podendo os verdadeiros benefícios do SFA estarem ligados à capacidade para moldar a forma como os vendedores realmente vendem.

As empresas que se encontram em concorrência direta nos mesmos mercados usam os mesmos sistemas. A questão crítica que se coloca hoje em dia não é a existência do sistema, mas a forma como este é utilizado pelas forças de vendas (Ahearne et al., 2008).

4.5.2 O Papel do Gestor

Hunter and Perrault (2006) defendem que a orientação para a tecnologia por parte das forças de vendas tem um impacto direto no desempenho da função. Os gestores de vendas podem influenciar a orientação para as tecnologias de vendas providenciando melhor suporte tecnológico interno, acompanhando a aprovação da tecnologia por parte dos clientes e avaliando a probabilidade de efeitos negativos junto dos vendedores. Sustentam ainda uma correlação da idade com a experiência, apontando para um “conflito de gerações”, em matéria de orientação para as tecnologias de vendas.

Morgan and Inks (2001) afirmam que sem a aceitação das forças de vendas o projeto de SFA está votado ao fracasso, devendo o gestor:

- Certificar-se que as equipas comerciais sabem o que esperar durante a implementação de SFA. A comunicação destas expectativas deverá ser efetuada por uma fonte credível para as forças de vendas;
- Envolver as equipas comerciais no processo de mudança, individualmente ou através de representantes, pedindo aos colaboradores que participem no processo de planeamento e implementação da mudança;
- Assegurar-se que as forças de vendas acreditam que vão ser formadas adequadamente, de tal forma que irão perceber os benefícios do SFA, com um tempo de inatividade mínimo.

Robison et al., (2005) afirmam que os gestores desempenham um papel extremamente importante na adoção do SFA, e que estes devem planear e comunicar bem, recrutar vendedores abertos a trabalhar com novas tecnologias, oferecer formação adequada, e esclarecer convenientemente as expectativas.

Muitas organizações adotam sistemas SFA sem efetivamente promover o sistema dentro da organização. Este esforço de marketing interno deve incluir um programa através do qual a gestão deverá promover o sistema junto da força de vendas explicando os vários benefícios do sistema. Esta ação de marketing interno deve estender-se a toda a organização (Gohmann et al., 2005).

Ao implementar um sistema de SFA, a organização deve assegurar que o sistema tem flexibilidade suficiente para acomodar toda a gama de atividades de vendas realizadas pela sua força de vendas. Ao reconhecer que os vendedores mais experientes podem não estar dispostos a mudar os comportamentos estabelecidos na ausência de uma razão convincente, os gestores devem ser pró-ativos na comunicação dos benefícios do sistema para a força de vendas em geral, e em particular para os membros mais experientes (Gohmann et al., 2005).

As equipas comerciais devem ser enquadradas no projeto numa fase inicial, para que possam sentir que fazem parte do processo de decisão, criando um sentimento de propriedade, aumentando a probabilidade de o projeto ser aceite. Caso as forças de vendas sejam excluídas do processo de decisão, irão encarar a adoção do SFA como uma imposição. A gestão deverá comunicar consistentemente às suas equipas que o projeto foi implementado com o apoio de todos (Gohman et al. 2005).

As equipas de vendas devem sentir a presença do suporte da gestão, sendo extremamente importante o papel desempenhado pelos gestores da empresa (Ahearne et al. 2005).

Um eventual desalinhamento entre a gestão de topo da empresa e as chefias diretas das forças de vendas é percecionado pelas equipas comerciais como um fator negativo, e afeta drasticamente a adoção do SFA. Os gestores de vendas têm que trabalhar em conjunto com a gestão de topo de forma a transmitir uma posição conjunta, pois caso contrário resultará em níveis reduzidos de adoção do mesmo (Cascio et al., 2010).

4.5.3 A importância da satisfação e identificação com a empresa

Os resultados da investigação de Cho and Chang (2008) sugerem que as organizações podem reduzir a resistência à adoção do SFA, certificando-se que os inibidores de resistência são promovidos. Sendo o principal fator na diminuição dessa resistência a satisfação no trabalho. Os vendedores satisfeitos com seus empregos também têm menor resistência na adoção das tecnologias SFA. Os vendedores felizes com seus empregos tendem a identificar-se com as metas organizacionais, que neste contexto incluem a adoção de tecnologias SFA.

4.5.4 A importância de elementos inovadores

Schillewaert et al. (2005) defendem que, quer o papel dos elementos das equipas comerciais que sejam inovadores tecnologicamente, quer o papel dos supervisores, são fatores preponderantes na adoção da tecnologia. Recomendam que os gestores contratem

elementos que sejam tecnologicamente inovadores, e que liderem pelo exemplo, pois as equipas comerciais têm tendência a seguir o exemplo dos seus líderes.

Por outro lado, Avlonitis and Panagopoulus (2005) argumentam que elementos das equipas comerciais mais inovadores aceitam mais facilmente sistemas de SFA, e que os gestores devem levar essa característica em consideração na seleção das suas equipas, devendo ter em consideração a composição demográfica das suas equipas, pois os elementos mais novos estão mais familiarizados com as ferramentas tecnológicas. Contrariamente a outros investigadores defendem que a satisfação e a formação são elementos necessários mas não suficientes para a aceitação do SFA, sendo a perceção de utilidade e a facilidade de uso os elementos mais importantes para a aceitação de ferramentas tecnológicas por parte das equipas de vendas.

4.5.5 Capacidade em lidar com ferramentas tecnológicas

Uma outra perspetiva é abordada por Ko and Dennis (2004), introduzindo resultados diferenciados dependendo da perícia em lidar com ferramentas tecnológicas por parte dos vendedores. Por outro lado, afirmam que os elementos com mais experiência na função beneficiam tanto do SFA como aqueles com experiência média. No entanto, em geral, sustentam que os sistemas de SFA melhoram o desempenho das forças de vendas.

Ahearne et al. (2007) concluem que os representantes de vendas que apresentam altos níveis de uso de Tecnologias de Informação têm acesso a uma base mais ampla de fontes externas de informação, conhecimento e pessoas do que os seus homólogos menos conhecedores de tecnologia.

Com uma visão mais contemporânea, Holloway et al. (2013) afirmam que as forças de vendas encontram-se muito mais confortáveis com as novas tecnologias, resultado da difusão das Tecnologias de Informação nas empresas ao longo das últimas duas décadas. Sustentam também que as últimas versões do SFA influenciaram de forma radical os processos administrativos relacionados com vendas, resultando em ganhos de produtividade substanciais, através de uma estratégia mais focada, e mais incremental.

Assim, não é surpreendente que a implementação das novas gerações de SFA tenham atingido os objetivos de forma mais precisa.

4.5.6 Auto eficácia

Outro aspeto extremamente importante para o sucesso da implementação de SFA nas organizações é o entendimento de auto eficácia (Compeau and Higgins, 1995).

Bandura (1986) define auto eficácia como: o julgamento das pessoas sobre as suas próprias capacidades para organizar e executar as ações necessárias para atingir determinados tipos de desempenho, não se preocupando com as competências que se tem, mas sim com julgamentos de que se pode fazer com as competências que se possui.

Auto eficácia em computadores refere-se ao julgamento sobre o capacidade de cada um usar um computador. Não é relativo ao que se fez no passado, mas sobre o que pode fazer no futuro. Além disso, ele não se refere a meras competências simples, como a formatação de discos ou inserir fórmulas em um ficheiro. Em vez disso, incorpora julgamentos sobre a capacidade de aplicar essas competências em tarefas mais amplas (Compeau and Higgins, 1995).

Compeau and Higgins (1995) concluem no seu estudo que os indivíduos com mais alta auto eficácia em computadores usam-nos mais, e com maior satisfação, sentindo menos ansiedade no seu uso. Concluíram que a ansiedade tem um impacto significativo no uso do computador.

4.5.7 A importância da formação

Erffmeyer and Johnson (2001) chamam a atenção para a baixa prioridade atribuída nestes projetos à formação de equipas (25% das empresas não dão formação para suportar este tipo de projetos), que deverá passar a ter uma alta prioridade, e o orçamento deverá refletir esse custo.

A formação dos utilizadores tem um impacto direto e consistente na adoção do SFA, e verificou-se que ajuda a melhorar a percepção de facilidade de uso do sistema (Schillewaert et al., 2005).

Os vendedores que percebem que usarão as tecnologias SFA com maior facilidade terão um comportamento que evidenciará menor resistência. Sugerem que as organizações disponibilizem programas de formação de forma abrangente e ampla, por forma a tornar mais fácil a percepção dos utilizadores (Cho and Chang, 2008).

4.5.8 Influência dos comportamentos de aprendizagem

Park et al. (2010) concluem que os comportamentos de aprendizagem influenciam os efeitos do uso de SFA sobre o desempenho vendedor. Sugerem que a fórmula para uma implementação com êxito de SFA é: Comportamento de aprendizagem → Qualidade do relacionamento → Desempenho do vendedor.

Indicam que a venda que se adapte às necessidades do cliente, tem uma influência significativa direta quer na qualidade da relação, quer no desempenho do vendedor.

As conclusões de Park et al. (2010) são consistentes com investigações anteriores e confirmam a importância do comportamento das vendas adaptadas às necessidades dos clientes, na melhoria do desempenho das forças de vendas (Hunter and Perrault, 2006).

4.5.9 Percepção de utilidade e facilidade de uso

Um dos aspetos absolutamente determinantes para o sucesso da implementação de SFA é a sua aceitação por parte das equipas comerciais (Speier and Venkatesh, 2002). O *technology acceptance model* (TAM) (Davis, 1985), (Davis, 1989), uma adaptação do Theory of reasoned action (TRA) (Ajzen and Fishbein, 1980), postula que a apetência que um indivíduo possui para a utilização da tecnologia, resulta conjuntamente da percepção da utilidade e da facilidade de uso.

O TAM tem por objetivo proporcionar uma explicação sobre as questões determinantes na aceitação da tecnologia. A percepção de utilidade é definida como a probabilidade que o uso de uma aplicação específica irá aumentar o seu desempenho num contexto organizacional, e a percepção da facilidade de uso refere-se ao grau com que o utilizador concretiza os seus objetivos, sem esforço (Davis et al., 1989).

Schillewaert et al. (2005) sustentam que a percepção de utilidade é o primeiro fator influenciador na adoção da tecnologia por parte das forças comerciais, sendo a percepção da facilidade de uso o segundo fator. As forças de vendas estão dispostas a adotar um sistema ainda que experimentem alguma dificuldade, desde que este execute as funções críticas de vendas e ajude a aumentar o seu desempenho comercial.

Ahearne et al. (2007) definem como aceitação das tecnologias de informação, o nível que os elementos das equipas comerciais integram as tecnologias de informação nas suas atividades comerciais. Mais especificamente este conceito refere-se à frequência de uso de tecnologia, o uso completo de recursos das aplicações, o nível de utilização integrada e complementar das diferentes ferramentas, e o uso da tecnologia para fins de análise.

De acordo com Wright et al. (2008), a adoção das Tecnologias de Informação orientadas para a sofisticação da informação aumenta a resistência dos utilizadores. Defendem ainda ser muito importante disponibilizar bases de dados que possam ser acedidas e interpretadas por qualquer um na organização. Esta abordagem contrasta com a "estratégia de personalização" - onde o foco em gestão do conhecimento passava pelo reforço da comunicação entre os elementos na organização que beneficiam do acesso a um conhecimento específico e os elementos que possuem esse conhecimento.

4.6 Desafios científicos na área do SFA

Neste capítulo debatemos alguns desafios na implementação do projeto de SFA, abordando alguns temas que suscitam o debate na comunidade científica. Em primeiro lugar abordamos o papel do gestor na implementação do projeto e de que forma o pode

influenciar, de seguida discutimos que fatores contribuem para a resistência da implementação do projeto, e à baixa aceitação dos utilizadores. A discussão sobre perceção da perda de privacidade por parte das forças de vendas e o retorno do investimento encerram este capítulo.

O papel do gestor é fundamental, devendo recrutar vendedores abertos a trabalhar com novas tecnologias (Robison et al., 2005), esclarecer as expectativas das equipas, envolver as equipas no projeto desde a primeira hora, assegurar formação e suporte (Morgan and Inks, 2001) e motivar os vendedores a partilhar o conhecimento e as suas descobertas com os seus pares (Desouzza, 2003).

Para além disso, deverá fazer a promoção interna do projeto (Gohmann et al., 2005), garantir que a gestão de topo e as chefias intermédias estão alinhadas em relação às expectativas (Cascio et al., 2010).

A resolução e antecipação de potenciais conflitos entre elementos das equipas comerciais, podendo gerar a perda de colaboradores valiosos para a organização, é um dos aspetos a ter em consideração, devendo ser implementados mecanismos que resolvam ou reduzam esses mesmos conflitos (Speier and Venkatesh, 2002).

As forças comerciais resistem à implementação de SFA por várias razões, como receio da tecnologia, receio da intromissão da gestão, perda de poder e resistência à mudança (Morgan and Inks, 2001).

Os temas que suscitam alguma atenção na Comunidade Científica, e que contribuem para a baixa aceitação por parte dos utilizadores das ferramentas de SFA, segundo Gohmann et al., (2005) podem dividir-se em quatro fatores: (1) o sistema SFA requer uma mudança nas rotinas de vendas estabelecidas, (2) as forças de vendas percecionam o sistema como uma ferramenta de microgestão, (3) as forças de vendas e a gestão da organização perspetivaram diferentes expectativas que o sistema iria fazer, e (4) perceção de que a gestão de topo não conseguiu mostrar um forte compromisso com o sistema durante a implementação.

A percepção por parte das equipas de vendas que o SFA poderá ser demasiado intrusivo em relação à sua privacidade, podendo constituir um obstáculo importante à adoção da ferramenta, deve também ser objeto de atenção, devendo o gestor explicar como usará a informação e quais as fronteiras de utilização (Gohmann et al., 2005).

O tema do retorno do investimento, também não reúne unanimidade, havendo investigadores que defendem não haver uma relação positiva entre o investimento na ferramenta de SFA e um aumento de produtividade como Rivers and Dart, (1999) e Avlonitis and Panagopoulus, (2005), havendo no entanto uma grande quantidade de defensores da introdução do SFA nas organizações como Erffmeyer e Johnson, (2001), Schillewaert e Ahearne, (2001), Ahearne et al., (2007), Mithas, Krishnan, and Fornell, (2005), entre outros.

5. Proposta de Solução

Nesta tese propomos resolver o problema da gestão de vendas nesta empresa com a implementação de um sistema SFA baseado em duas aplicações de SFA comerciais, cada uma delas estará em teste na fase do teste piloto. Será estimulado o desenvolvimento de um conjunto de comportamentos de todos os intervenientes envolvidos, especificados os indicadores de desempenho, e definidas as ferramentas de análise, que produzirão um nível de conhecimento sobre o mercado e as suas mutações, permitindo aos gestores intermédios e Diretores, tomarem decisões, estando em posse de informação fiável, rápida e relevante.

5.1 Objetivos da Proposta

Conceber, desenvolver, e avaliar um Sistema de Informação, para produzir indicadores de desempenho sobre vendas, que permita aos gestores e delegados comerciais de um operador móvel de telecomunicações, dispor de informações para o negócio, por forma a melhorar: (i) o suporte à decisão; (ii) a informação aos comerciais nas visitas; (iii) o planeamento do trabalho dos delegados; melhorando os indicadores de desempenho por agente, região e linha de negócio, esperando um impacto positivo nos resultados da empresa.

Assim, pretende-se conceber um Sistema de Informação por forma a ajudar os gestores a ter uma visão do que está a acontecer no mercado, eliminando atrasos na obtenção dessa informação, para que o tempo de reação seja bastante rápido.

Por outro lado, deverá ser disponibilizado aos delegados comerciais, uma ferramenta que permita o planeamento e agendamento das suas visitas, bem como permitir aos gestores medir o desempenho desses mesmos delegados.

Disponibilizando aos delegados um conjunto de informação relativo aos seus agentes, através de dispositivos móveis, deverá traduzir-se em valor acrescentado como suporte no terreno aquando das suas visitas aos agentes, possibilitando ter informação atualizada, tal como, por exemplo, a evolução da atividade do agente, comparando com a região em que se insere, e com outros agentes.

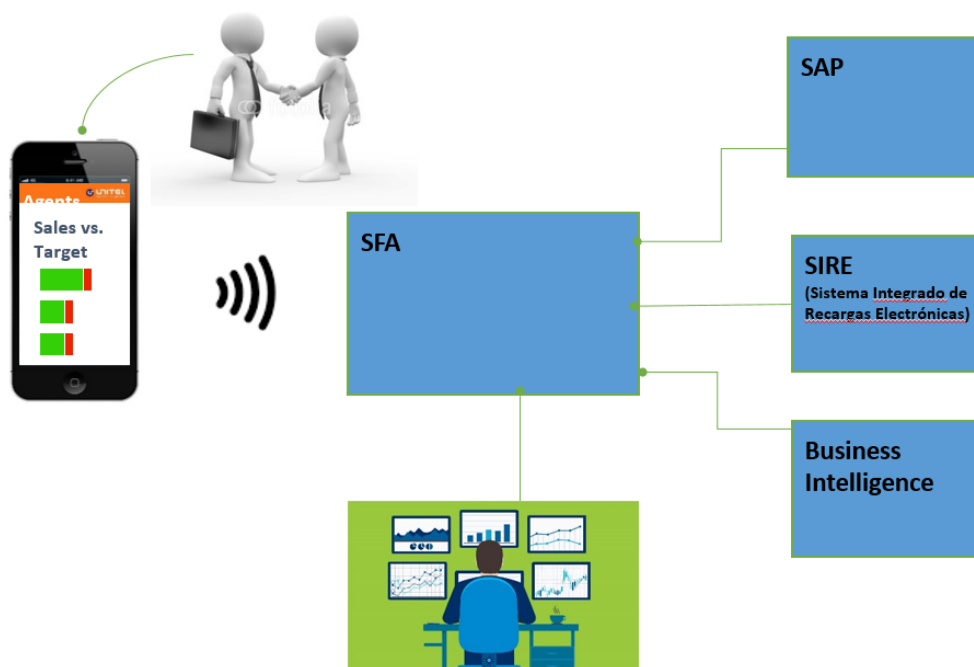
Para além disso, a monitorização da atividade das equipas comerciais, permitirá introduzir competitividade nas equipas, fornecendo aos gestores ferramentas que possibilitem introduzir uma cultura de meritocracia.

Assim, será desenvolvido um Sistema de Informação SFA, que irá permitir aos gestores uma resposta rápida aos novos desenvolvimentos do mercado, aos delegados comerciais um suporte de informação nas suas visitas aos agentes, e uma racionalização dos recursos da empresa ao introduzir análises de desempenho do trabalho dos delegados comerciais.

Este conhecimento a ser introduzido, permitirá à empresa em questão elevar o patamar sob o ponto de vista de capacidade de gestão, de suporte à decisão e de informação georreferenciada no terreno.

Na figura 5-1 representa-se de forma sumária o objetivo da proposta com os módulos mais importantes.

Figura 5-1 Objetivo da proposta



5.2 Sugestão da Proposta

Por outro lado, será também expectável que através de um melhor planeamento das entrevistas dos delegados resulte uma melhor organização da sua atividade, e uma melhor gestão do tempo. Ahearne et al., (2007) sustentam a redução do tempo gasto em tarefas administrativas, e informações do mercado, através do recurso a tecnologia. A produção de informação atualizada que permita aos delegados comerciais serem mais eficientes nas suas entrevistas com os agentes, ajudando os agentes a melhorarem o seu desempenho comercial, será também um dos aspetos esperados.

Ingrama et al., (2001) defendem que ao libertarem as forças de vendas das atividades administrativas, estas tornam-se verdadeiros parceiros estratégicos dos seus clientes.

A análise dos pontos de venda dos agentes, organizando os relatórios de visitas às lojas, gerando *trouble tickets*, e classificando essas lojas de forma organizada e consultável em B.D., terá como consequência uma melhor organização das lojas, tornando-as mais atrativas sob o ponto de vista de imagem e levando a um melhor resultado comercial.

A gestão das rotas dos delegados, a medição do atingimento de taxas de sucesso das visitas realizadas face às visitas planeadas, irá gerar uma gestão de recursos mais eficiente, possibilitando aos gestores melhorar a avaliação de desempenho sobre os seus delegados, podendo criar alguma competitividade positiva entre os delegados. Boujena et al. (2009) afirmam que o reforço da frequência de interação com o cliente resulta como um dos benefícios mais importante da introdução do SFA. Será expectável que ocorra a mesma situação com os agentes, pois existe um reforço da coordenação entre parceiros através da difusão de informações críticas (Lagace et al., 1991).

Assim, acredita-se que a conjugação destes fatores leve a que o resultado da avaliação do sistema seja positivo.

Tendo em consideração que os objetivos estabelecidos são: Produzir indicadores de desempenho sobre vendas; Dispor de informações sobre o mercado, para suporte à decisão; Disponibilizar informações sobre o mercado, para suportar a atividade dos delegados

comerciais; Ajudar a planejar o trabalho dos delegados e as suas visitas; Analisar o desempenho dos delegados;

Serão gerados os seguintes indicadores de desempenho:

- Número de visitas planeadas;
- Número de visitas realizadas;
- Taxa de cumprimento das visitas realizadas face às visitas planeadas;
- Ativações de cartões SIM de voz e dados (angariação de clientes);
- Venda de tráfego de voz e dados.

Serão comparados a variação destes indicadores, face ao grupo de controlo, entre o antes e depois da introdução desta ferramenta, considerando-se satisfatório caso se registre uma evolução positiva na maioria dos indicadores.

Por outro lado, serão realizadas entrevistas e observação direta com os delegados que integram o projeto piloto, e respetivos gestores, onde será avaliado o seu grau de satisfação face a:

- Agendamento e gestão de visitas;
- Informação disponibilizada aos delegados durante as visitas;
- Relatórios de visitas;
- Informação proveniente do mercado que chega aos gestores;
- Usabilidade do sistema.

Será considerado que foram atingidos os objetivos, caso o grau de satisfação seja superior na maioria dos indicadores.

6. Desenvolvimento

Para o desenvolvimento do protótipo optamos por realizar um projeto piloto, para podermos medir qual o impacto da ferramenta de SFA nos resultados da empresa antes de ser realizado o investimento. Paralelamente pretendeu-se estudar qual das aplicações de SFA em teste melhor serviria os objetivos da empresa, e durante a fase piloto recolher todas as informações necessárias para ajudar a melhorar a aplicação de SFA que venha a ser selecionada.

Neste capítulo abordaremos as fases para a realização do teste piloto, começando com a identificação dos indicadores de desempenho a serem considerados para a medição do impacto, seguido da identificação dos elementos que farão parte do teste piloto e do grupo de controlo.

Debateremos o lançamento do teste piloto e metodologia de medição de impactos, e de seguida analisaremos os ecrãs das aplicações de SFA em análise e melhorias preconizadas. As informações disponibilizadas aos delegados como suporte às reuniões com os agentes também serão tratadas, assim como os meios materiais necessários, e terminaremos este capítulo fazendo uma rápida menção à metodologia para seleção da aplicação, tema que será aprofundado no capítulo seguinte.

6.1 Fases da realização do teste piloto

Foi construído um protótipo de um sistema de informação com base em duas ferramentas de *software* comerciais, e realizado um teste piloto composto por três passos:

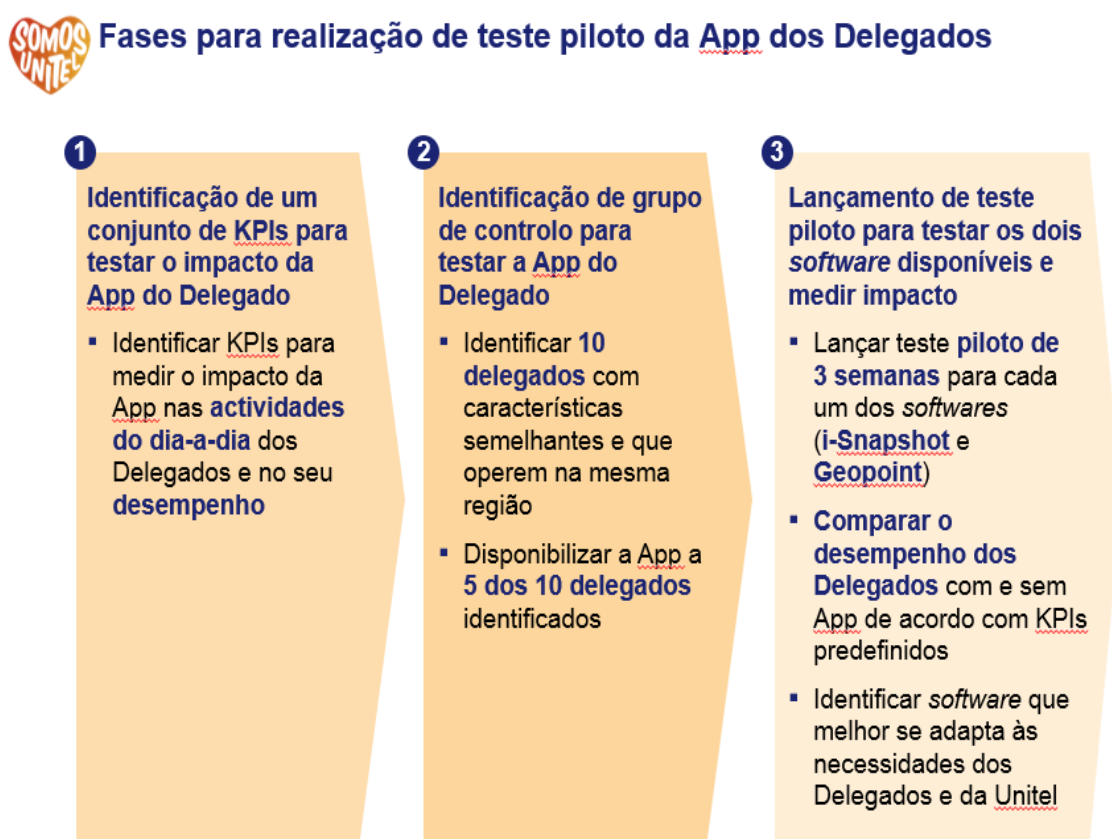
- Identificação de um conjunto de indicadores de desempenho para testar o impacto da ferramenta SFA (aplicação do delegado). Através da identificação dos indicadores de desempenho foi possível perceber o impacto no desempenho dos delegados, e nos gestores na sua atividade do dia-a-dia;
- Identificação do grupo do piloto e de controlo para testar a aplicação do delegado. Foram criados 5 grupos, tendo cada grupo dois delegados com características semelhantes, trabalhando territórios com potencial semelhante. Foi

disponibilizada a aplicação a um delegado de cada grupo, integrando estes o grupo piloto;

- Lançamento de teste piloto para testar as duas aplicações disponíveis e medir o impacto. Foram seleccionadas duas aplicações (Geopoint e i-Snapshot), para que uma delas venha a ser a escolhida, em caso da adoção da ferramenta de SFA. Foram utilizados telefones móveis, com o Sistema operativo IOS, uma vez que uma das aplicações só tinha a aplicação desenvolvida para esse sistema, tendo, no entanto, sido acordado que, caso fosse esta aplicação a escolhida teria que desenvolver a aplicação também para android.

Na figura 6.1 são apresentadas as fases do teste piloto.

Figura 6-1 Os Passos do teste piloto



Foi comparado o desempenho dos delegados com e sem a aplicação de acordo com os indicadores de desempenho pré-definidos. Por último, foi identificada a aplicação que melhor serviria os interesses da empresa.

6.1.1 Escolha dos indicadores de desempenho

Determinados indicadores de desempenho são fundamentais para a atividade da empresa, tendo o critério escolhido sido o da importância para os resultados da empresa.

Assim, se fosse provado que a aplicação tem um impacto positivo nesses indicadores seria automaticamente provado que teria também impacto nos indicadores da empresa.

Na Figura 6-2 Indicadores de desempenho, são descritos os indicadores escolhidos, bem como o impacto esperado, e qual o racional de suporte da aplicação em cada um.

Figura 6-2 Indicadores de desempenho



Sendo um operador móvel de telecomunicações seria esperado que fossem selecionados como indicadores de desempenho a venda de cartões SIM (principal indicador que mede a angariação de clientes), e a venda de tráfego.

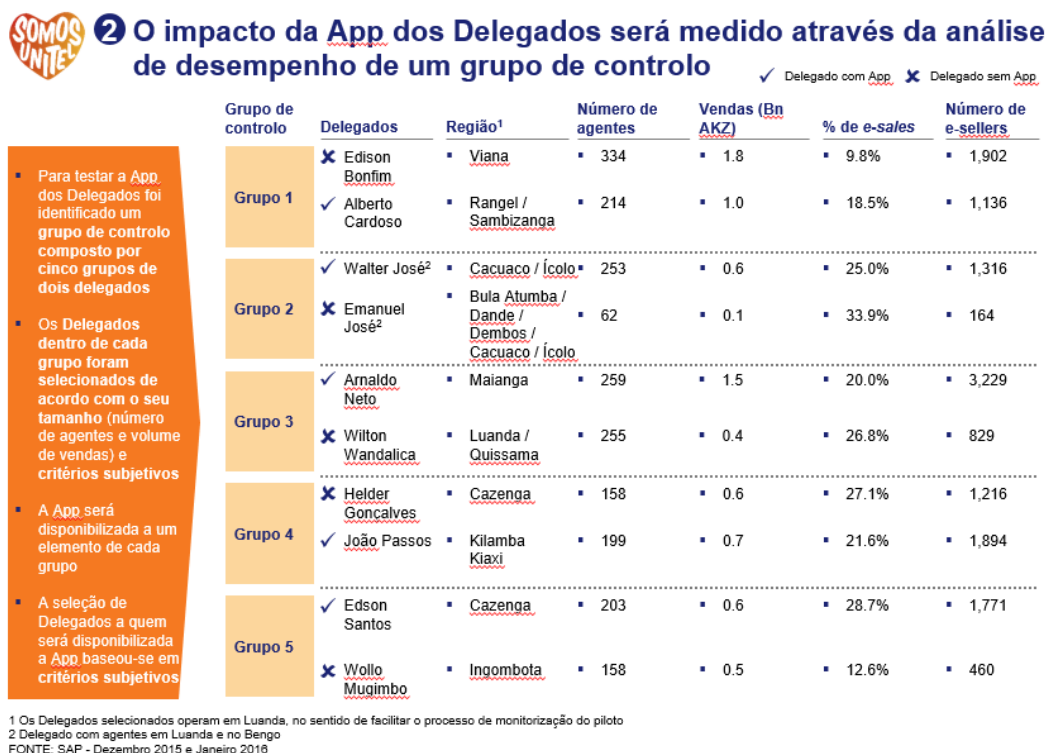
O número de *e-sellers*, ou seja, a quantidade de dispositivos móveis que permitem efetuar o carregamento eletrónico, tendo por objetivo perceber que agentes migraram para a digitalização das transações, é um indicador fundamental e que merece ser monitorizado.

A quantidade de agentes ativos (agentes com vendas nos últimos seis Meses) será outro dos indicadores de desempenho a monitorizar. Em relação às atividades do dia-a-dia dos delegados, e de que forma estas podem ser impactadas pela aplicação, foram selecionados o número de reuniões agendadas, o número de reuniões concretizados, a qualidade e quantidade de relatórios produzidos resultantes das visitas.

6.1.2 Identificação do grupo de controlo

A identificação do grupo de controlo foi efetuada através da criação de cinco grupos de dois delegados, com carteiras de agentes com desempenhos semelhantes (ver Figura 6-3 Grupos de delegados (teste piloto)).

Figura 6-3 Grupos de delegados (teste piloto)



Foram identificadas as regiões, o número de agentes, as vendas da carteira desses mesmos agentes, a percentagem de vendas eletrónicas e o número de dispositivos móveis que permitem efetuar essas mesmas vendas.

6.1.3 Lançamento do teste piloto para testar as duas aplicações

Após a identificação do grupo de controlo procedeu-se ao lançamento do teste piloto. Em primeiro lugar realizou-se uma sessão de apresentação do projeto com todos os delegados (Figura 6-4 Apresentação do teste piloto).

Figura 6-4 Apresentação do teste piloto



¹ Agente esteve de férias até dia 16 de Fevereiro

De seguida realizou-se uma sessão onde a direção explicou os objetivos pretendidos com a introdução da aplicação, e quais as vantagens esperadas para o trabalho dos delegados e gestores. De seguida foi ministrada uma formação para os Delegados e gestores de equipas com a presença de toda a estrutura de gestão e Direção.

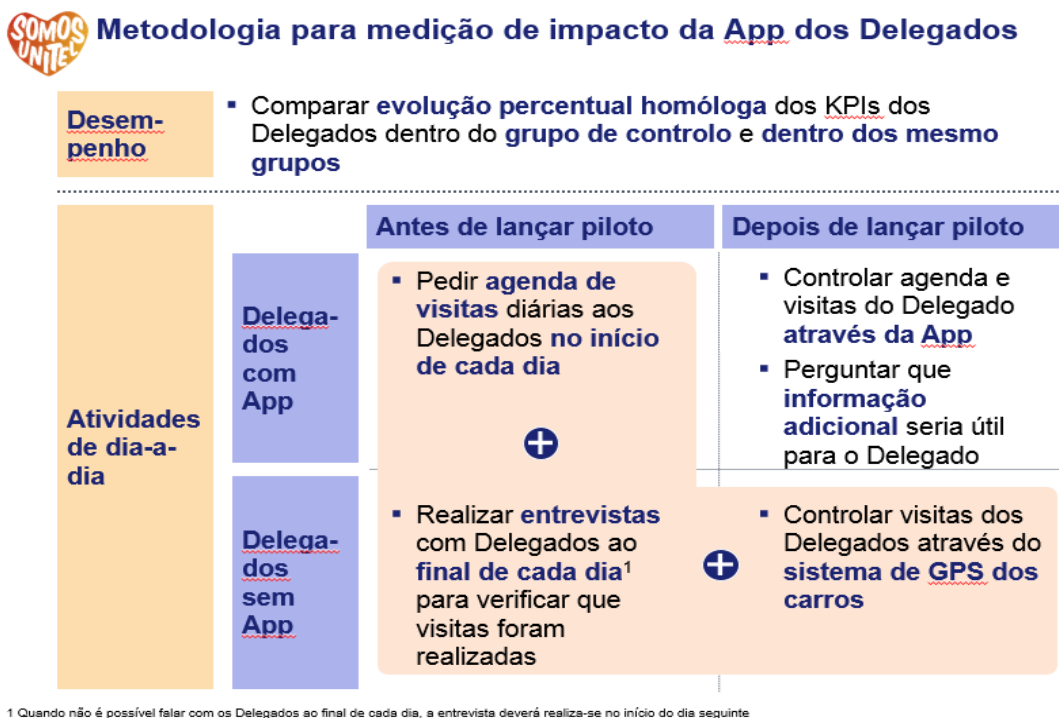
De acordo com Schillewaert et al. (2005), a formação tem um impacto direto na adoção do SFA e melhora a perceção de facilidade de uso do sistema. Robinson et al., (2005) defendem a importância do papel dos gestores na adoção do SFA, nomeadamente no esclarecimento de expectativas, planeando a introdução do SFA e garantindo a realização de formação adequada.

De seguida iniciou-se o teste piloto, com a aplicação i-Snapshot durante três semanas, e com a aplicação Geopoint durante mais três semanas, totalizando seis semanas de projeto piloto.

6.2 Impacto no desempenho dos delegados

Na Figura 6-5 Metodologia para medição apresenta-se a metodologia para medir o impacto no desempenho dos delegados. Foram comparados os indicadores de desempenho entre os delegados com aplicação (grupo teste piloto), e delegados sem a aplicação (grupo de controlo).

Figura 6-5 Metodologia para medição



Por outro lado, foram recolhidas as opiniões dos Delegados sobre o impacto da aplicação no seu quotidiano através da realização de entrevistas.

Para medir o impacto foram realizadas entrevistas, antes de lançar o piloto, com os delegados do grupo que iria realizar o piloto e com os delegados do grupo de controlo.

Foram realizadas entrevistas diárias no início de cada dia (ver Figura 6-6 Agenda do delegado).

Figura 6-6 Agenda do delegado

 **Layout para agenda do Delegado**

Nome do Delegado:		Data:	
Visitas a Agentes			
Nome do agente	Tipo de agente	Município do agente	Hora da visita
...
...
...
...
...
...
Presenças em lojas Unitel			
Nome das lojas	Município das lojas	Hora da visita	
...	
...	

Na figura 6-7 apresentamos o formulário usado para as entrevistas diárias de final do dia.

Figura 6-7 Entrevistas no final do dia

SOMOS UNTEL **Layout para entrevistas com Delegados ao final do dia**

Informação de visitas a agentes
 Informação de visitas a lojas Unitel

Nome do Delegado: _____ **Data:** _____

1. Pode guiar-nos sobre as várias atividades que fez durante o dia de hoje?

Informação a ser recolhida:

<p>1. Que agentes visitou hoje? Resposta 1. ... 2. ...</p>	<p>5. A que lojas se deslocou hoje? Resposta 1. ... 2. ...</p>
<p>2. Onde estão localizados os agentes (município)? Resposta 1. ... 2. ...</p>	<p>6. Onde estão localizadas as lojas (município)? Resposta 1. ... 2. ...</p>
<p>3. A que horas visitou cada agente? Resposta 1. ... 2. ...</p>	<p>7. A que horas visitou cada loja? Resposta 1. ... 2. ...</p>
<p>4. Que aspetos interessantes verificou nas visitas? Resposta 1. ... 2. ...</p>	<p>8. Que aspetos interessantes verificou nas visitas? Resposta 1. ... 2. ...</p>

2. Que informação não possui, mas acredita que tinha sido útil para as atividades que desempenhou hoje?

Foram ainda comparados os indicadores de desempenho entre a carteira de agentes pertencentes aos delegados que se encontram dentro do grupo do teste piloto, comparativamente com os outros delegados sem a aplicação, pertencentes ao grupo de controlo, tendo por objetivo medir o impacto nos resultados da empresa.

6.3 Ecrãs das aplicações

Existem algumas regras que constituem o princípio de *design* gráfico de ecrãs, e que devem ser observadas para se obterem ecrãs atrativos, com boa usabilidade, eficientes e eficazes. Assim, procurou-se também neste capítulo dar atenção a esta questão (Fonseca, Campos and Gonçalves, 2012).

Como estamos perante um protótipo objeto de melhorias, foram considerados os seguintes aspetos, que procuramos aplicar:

- Proximidade/agrupamento - elementos relacionados devem aparecer juntos;
- Alinhamento - texto, números, datas e tabelas;
- Repetição – princípio unificador por excelência, facilitando imagem de marca, e o reconhecimento;
- Contraste – diminuindo a monotonia do desenho, e salientando as diferenças;
- Posicionamento;
- Ordenação – dispor os elementos em ordem expectável para o utilizador;
- Espaço em branco – aproveitar a utilidade do espaço em branco.

Na Figura 6-8 Ecrãs aplicação i-snapshot (Agenda) ilustra-se a simplicidade e rapidez na marcação de uma entrevista.

Figura 6-8 Ecrãs aplicação i-snapshot (Agenda)

SOMOS UNITE Navegação i-Snapshot (1/3)
Agenda

Para marcar uma visita, Delegados...

Selecionam botão "registar actividade"

Escolhem opção "New diary event"

Identificam agente a visitar

Marcam dia e hora da visita

Descrevem actividades que serão realizadas na visita

Para consultar evento agendado, Delegado...

Consulta a sua agenda do iPhone que está interligada com e-mail

Por outro lado, constata-se que o ecrã é organizado, com um desenho estético e minimalista, de acordo com H2.8 – Heurística de Nielsen (Fonseca, Campos and Gonçalves, 2012).

Na Figura 6-9 Ecrã i-snapshot registar visitas, mostramos os ecrãs e os passos necessários para registar a realização de uma visita.

Figura 6-9 Ecrã i-snapshot registar visitas



¹ Já foi preparada nova versão das perguntas que deverá ser incluída no piloto

Neste caso foi claramente identificada a morosidade no preenchimento das perguntas. Assim, procurando ser fiel ao método escolhido "Design Science research", onde é preconizada a melhoria contínua do protótipo nesta fase, foi apresentada uma nova versão do protótipo reduzindo o número de perguntas encurtando o processo, e retirando alguns ecrãs.

Na Figura 6-10 Ecrã i-snapshot (Consulta de atividade) exemplifica-se como o gestor poderá ter acesso ao conjunto de relatórios, podendo ter acesso em tempo real ao número de entrevistas realizadas pelos delegados, à percentagem de concretização das entrevistas agendadas, quais as entrevistas realizadas, etc.

Figura 6-10 Ecrã i-snapshot (Consulta de atividade)

SOMOS UNITE! Navegação i-Snapshot (3/3)
Gestor – Consulta de atividade do Delegado



Estes ecrãs serão normalmente visualizados em ecrãs de Computadores Pessoais, e mostram-se bastante organizados, respeitando todas as regras de alinhamento e contraste e fazendo uma excelente interpretação dos espaços em branco.

Para além disso, realçamos o fenómeno de repetição de certos elementos nos ecrãs, transmitindo coerência a todo o desenho de ecrãs independentemente da forma como são visualizados.

No [Anexo A](#) poderão ser encontrados mais exemplos de ecrãs das aplicações.

6.4 Informação disponibilizada aos delegados

Na figura 6-11 ilustra-se qual a informação disponibilizada aos delegados como suporte às reuniões com os agentes

Figura 6-11 Informação disponibilizada aos delegados

SOMOS UNTE- Para simular todas as funcionalidades da App durante o piloto é necessário disponibilizar um conjunto de informação diária aos Delegados

Informação a disponibilizar	KPIs	Faturação / Valor absoluto			Crescimento (%)	
		Dia anterior	Semana anterior	Mês anterior	Semanal	Mensal
1 Vendas de recargas	Vendas de recargas totais		✓	✓	✓	✓
	% digitalização		✓	✓	✓	✓
2 E-sellers	Número de e-sellers totais (TECs vs. M-sellers)		✓	✓	✓	✓
	Número de e-sellers activos ¹		✓	✓	✓	✓
	Número de e-sellers sem vendas		✓	✓		
3 Venda de cartões SIM	Número de cartões SIM vendidos		✓	✓	✓	✓
4 Saldo de recargas	Saldo de recargas no final do dia anterior à visita em Kwanzas e UTTs	✓				

1 E-sellers com pelo menos 1 venda por mês

Como o protótipo da aplicação ainda não possui interligação com os outros sistemas de informação existentes, tal como o SAP, ou o Sistema Integrado de Recargas Eletrónicas (SIRE), foi necessário criar manualmente um conjunto de informação diária a disponibilizar aos delegados durante a fase piloto (ver Figura 6-11 Informação disponibilizada aos delegados). Este conjunto de indicadores de desempenho que estará disponível aos delegados resulta de uma avaliação daqueles que serão os indicadores úteis durante uma reunião. No entanto, como todo o protótipo, também a utilidade destes indicadores será avaliada e poderá ser objeto de melhoria, ou de introdução de outros indicadores.

Para que a equipa tenha tempo de produzir os relatórios, cada delegado deverá indicar com antecedência quais os agentes a visitar, devendo receber todos os dias de manhã a informação relativa aos agentes a visitar nesse dia. É pretendido que esta informação seja disponibilizada de forma automática quando o sistema entrar em produção, não sendo necessário programar a visita com antecedência, podendo ter essa mesma informação também para as reuniões não programadas.

6.5 Meios Materiais

Para a realização do projeto piloto, será necessário uma aplicação SFA, que será instalada num servidor virtual, Base de Dados compatível com a tecnologia de Base de Dados da Oracle, dispositivos móveis (*smartphones* com ecrã de 5”) alocados aos delegados e formação aos utilizadores. Gohman et al. (2005) sustentam que deve ser dada a oportunidade às equipas de serem formadas para usar a tecnologia. Nada é mais frustrante para as forças comerciais do que ser esperado que usem uma tecnologia sem a formação adequada.

Identificam-se como requisitos prévios para a realização do projeto, conhecimentos do mestrando ao nível da gestão de equipas de vendas, de gestão comercial por objetivos e do estudo de vários trabalhos científicos sobre o que poderá correr mal na implementação de um projeto de SFA, estando este tema detalhado no capítulo referente ao “Trabalho Relacionado”, e sobretudo todos os conhecimentos adquiridos no âmbito do MISE, sem os quais seria impossível realizar este trabalho.

6.6 Selecionar a Aplicação

Para selecionar a aplicação foram identificadas as características de cada aplicação, verificando qual delas melhor serve os objetivos da empresa e melhor se adapta às necessidades do delegado. Foram recolhidas as opiniões dos delegados e gestores através da realização de entrevistas e de observação direta, detalhado no capítulo referente à avaliação.

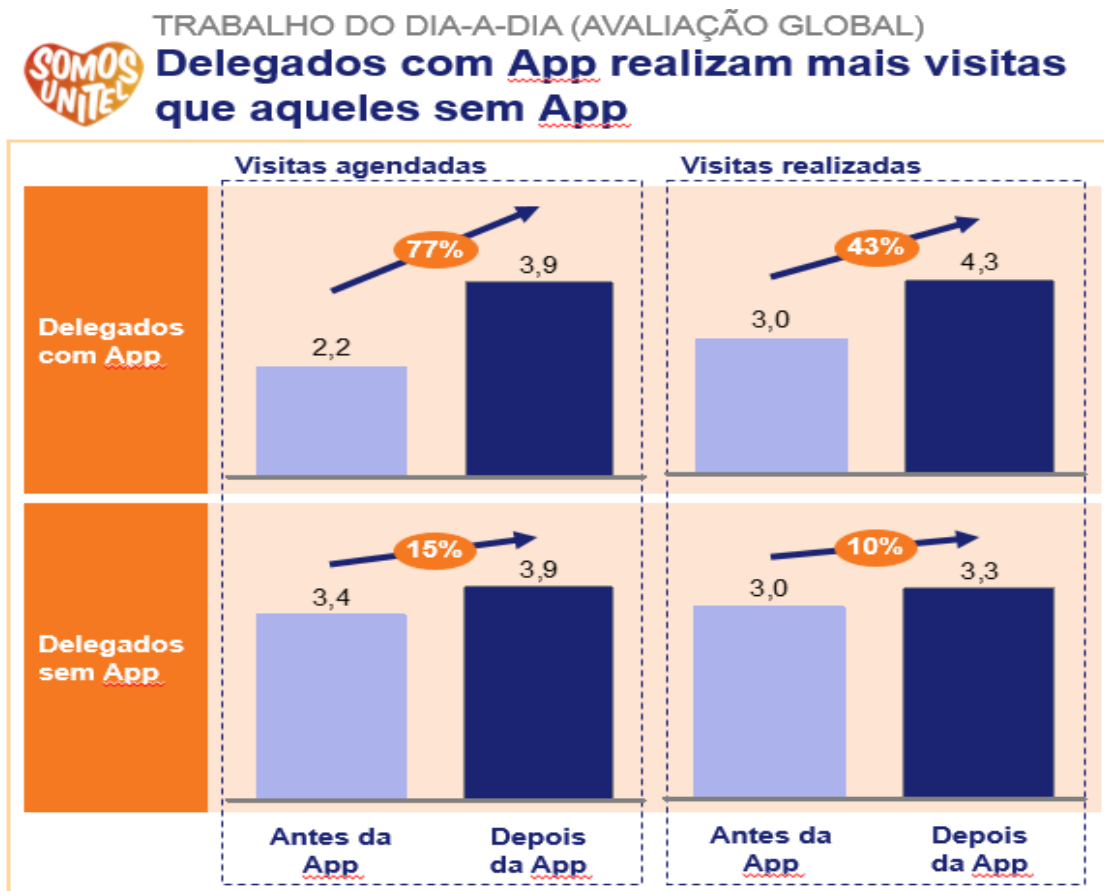
7. Avaliação

Após decorrido o teste piloto foi realizada a avaliação do sistema, que consistiu em entrevistas com os delegados de gestores de equipas ([Anexo B](#)), na análise dos indicadores de desempenho e através de observação direta no campo.

7.1 Atividade dos delegados

Um dos aspetos importantes que nos propusemos observar foi o impacto da aplicação nas visitas agendadas e realizadas, e de que forma variaram com a introdução da aplicação, e no outro grupo sem a introdução da aplicação, mas sabendo que estava a ser feita a monitorização dos resultados. Na figura 7-1 apresenta-se as entrevistas agendadas e realizadas antes e depois da aplicação SFA.

Figura 7-1 Visitas agendadas Vs realizadas



Número médio de visitas de um Delegado por dia

7.1.1 Visitas agendadas

O número de visitas agendadas para os delegados com a aplicação cresceu 77%, de 2,2 entrevistas por dia para 3,9 entrevistas por dia. No entanto, os delegados sem a aplicação também aumentaram o número de entrevistas agendadas de 3,4 para 3,9 entrevistas por dia, embora o crescimento só tenha sido de 15%.

7.1.2 Visitas realizadas

É de salientar que em relação às entrevistas realizadas, que podem ter como origem as entrevistas agendadas ou entrevistas que surgem de forma imprevista, os delegados com aplicação aumentaram 43% de 3 para 4,3 entrevistas por dia. Por outro lado, os delegados sem aplicação aumentaram de 3 para 3,3 entrevistas por dia, ou seja 10%.

7.1.3 Elaboração de relatórios de visita

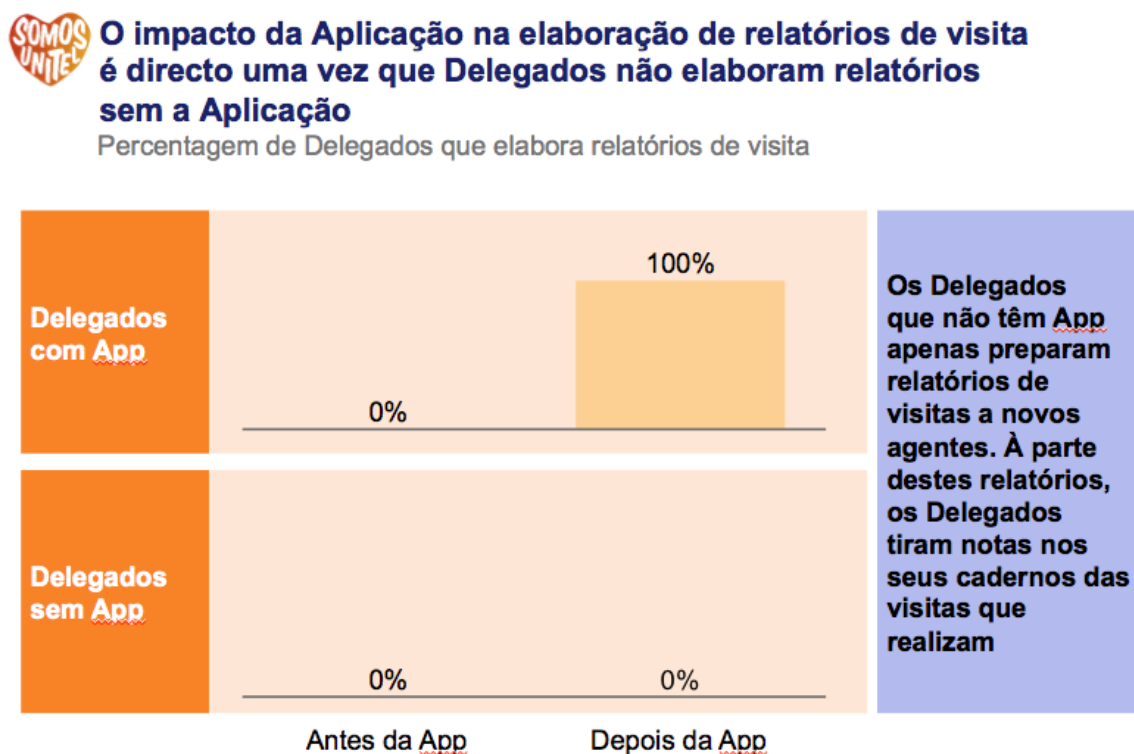
Com a introdução da ferramenta de SFA começaram também a alterar-se hábitos comportamentais nos delegados que utilizam a aplicação, pois passaram a elaborar relatórios de visitas. (Figura 7-2 Elaboração de relatórios de visita).

Por outro lado, os delegados sem a aplicação continuaram a não elaborar qualquer relatório, tal como já acontecia antes

Curiosamente os delegados demonstram uma certa necessidade de possuir alguma informação sobre as visitas realizadas. Através de observação direta constatou-se que tiram as suas notas em cadernos pessoais para suporte e utilização posterior.

Na figura 7-2 apresenta-se o impacto da aplicação na elaboração dos relatórios de visitas.

Figura 7-2 Elaboração de relatórios de visita



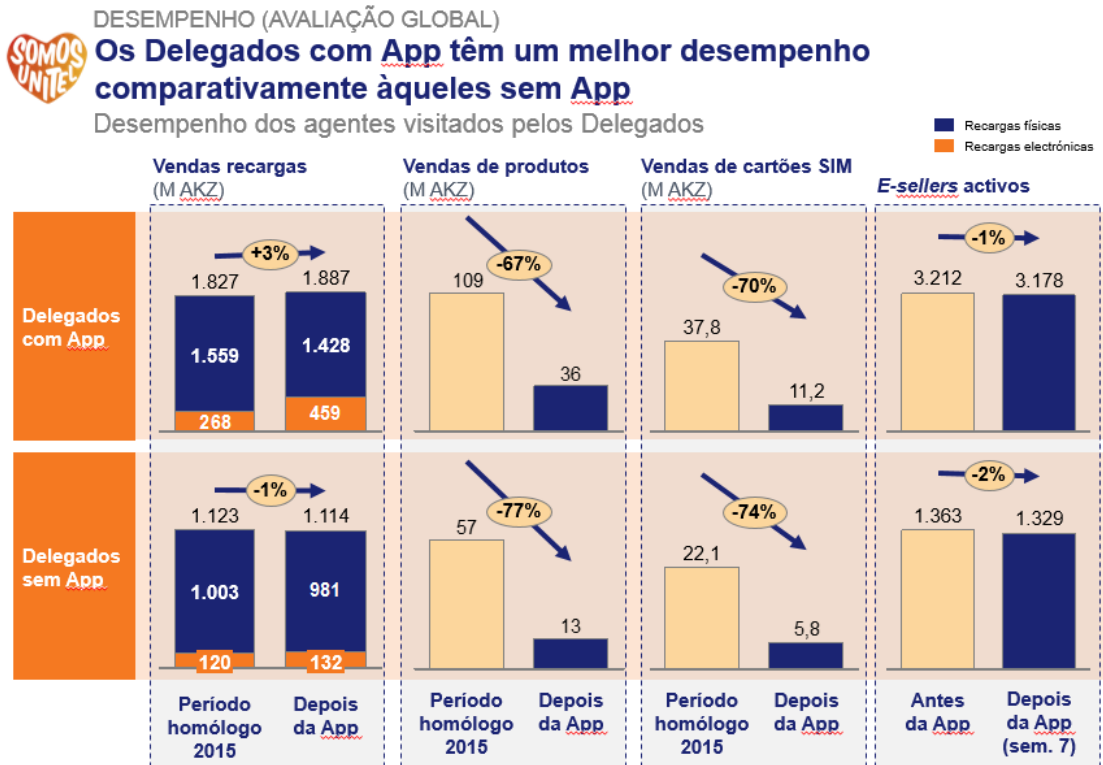
7.2 Indicadores de desempenho

De forma geral a atividade comercial dos agentes em 2016 tem sofrido acentuadas descidas, quando comparadas com períodos homólogos em 2015. A excessiva dependência económica do petróleo levou a que Angola entrasse em crise acentuada como consequência da degradação do preço do barril de petróleo.

Assim sendo, seria perfeitamente expectável que a Unitel como operador móvel, com uma quota de mercado de 85%, e os seus agentes, fossem impactados pela crise económica.

Na Figura 7-3 Desempenho dos agentes, representa a comparação entre os indicadores de desempenho dos agentes suportados pelos delegados com a aplicação e sem a aplicação.

Figura 7-3 Desempenho dos agentes



No entanto, e apesar de observarmos um cenário de degradação de alguns indicadores em relação ao indicador principal e do qual a Unitel tem a sua maior dependência, a venda de recargas, constatamos um crescimento de 3% nos agentes servidos pelos delegados com a aplicação face a um decréscimo de 1% dos agentes que estavam na carteira dos delegados do grupo de controlo.

Em relação a todos os outros indicadores, os agentes que são suportados pelos delegados com a aplicação tiveram quedas menores (ver Figura 7-3 Desempenho dos agentes) em relação a:

- Venda de produtos – Venda de telefones e acessórios;
- Venda de cartões SIM – Angariação de novos clientes;
- E-sellers ativos – Dispositivos móveis que permitem a venda de tráfego eletrónico.

7.3 Entrevistas com os delegados

As entrevistas são úteis para saber quais as funcionalidades e características os utilizadores gostam mais ou menos no sistema que está a ser avaliado, dando-nos uma boa informação sobre a satisfação do utilizador (Fonseca, Campos and Gonçalves, 2012).

Três semanas após o início do teste piloto efetuaram-se as primeiras entrevistas (semiestruturadas) com os delegados em relação à aplicação i-snapshot, e decorridas mais três semanas após a realização das primeiras entrevistas realizou-se a segunda fase de avaliação, desta vez tendo por objetivo avaliar a aplicação da Geopoint através da mesma metodologia e usando o mesmo guião para as entrevistas semiestruturadas ([Anexo B](#)).

Nas duas fases tentámos perceber qual o grau de satisfação dos delegados em relação às funcionalidades e usabilidade da aplicação.

Como se trata de protótipo, que se quer ver melhorado no final do teste piloto, através das entrevistas tivemos como objetivo conhecer o seguinte (Fonseca, Campos and Gonçalves, 2012):

- Quem vai utilizar o sistema?
- Que tarefas executam atualmente?
- Como se aprendem as tarefas?
- Que tarefas são desejáveis?
- Onde são desempenhadas as tarefas
- Como comunicam os utilizadores entre si?
- Qual a frequência de desempenho das tarefas?
- Quais as restrições de tempo impostas?

Para além destas perguntas, que tinham como objetivo ajudar a melhorar o protótipo, também se realizaram perguntas com o objetivo de obter qual a perceção dos delegados em relação a:

- Utilidade
- Usabilidade
- Apoio
- Impacto no cumprimento dos objetivos
- Tarefas específicas da aplicação

Para além disso tentamos recolher quais as recomendações específicas para a melhoria do protótipo.

Na Figura 7-4 Resultados das entrevistas, mostra-se como os delegados consideram que a aplicação fornece informação útil sobre os agentes e as entrevistas a realizar com esses mesmos agentes.

Figura 7-4 Resultados das entrevistas



Por outro lado, segundo a percepção dos Delegados, a aplicação poderá aumentar o número de visitas pois ajuda-os a serem mais organizados. A aplicação poderá também facilitar a concretização de objetivos, através dos meios que disponibiliza.

Em termos de funcionalidades e usabilidade os delegados nas entrevistas consideraram que a aplicação era fácil e intuitiva para agendar uma visita. No entanto, em relação às questões relacionadas com as visitas consideraram o processo complexo e demasiado longo, havendo algumas perguntas desnecessárias que transportam grande morosidade ao processo.

Os delegados consideram a aplicação útil de forma geral, mas acreditam que a introdução de novas funcionalidades e das recomendações sugeridas (detalhadas de seguida) poderão aumentar bastante a utilidade da aplicação para o seu trabalho.

7.3.1 Recomendações sugeridas pelos delegados

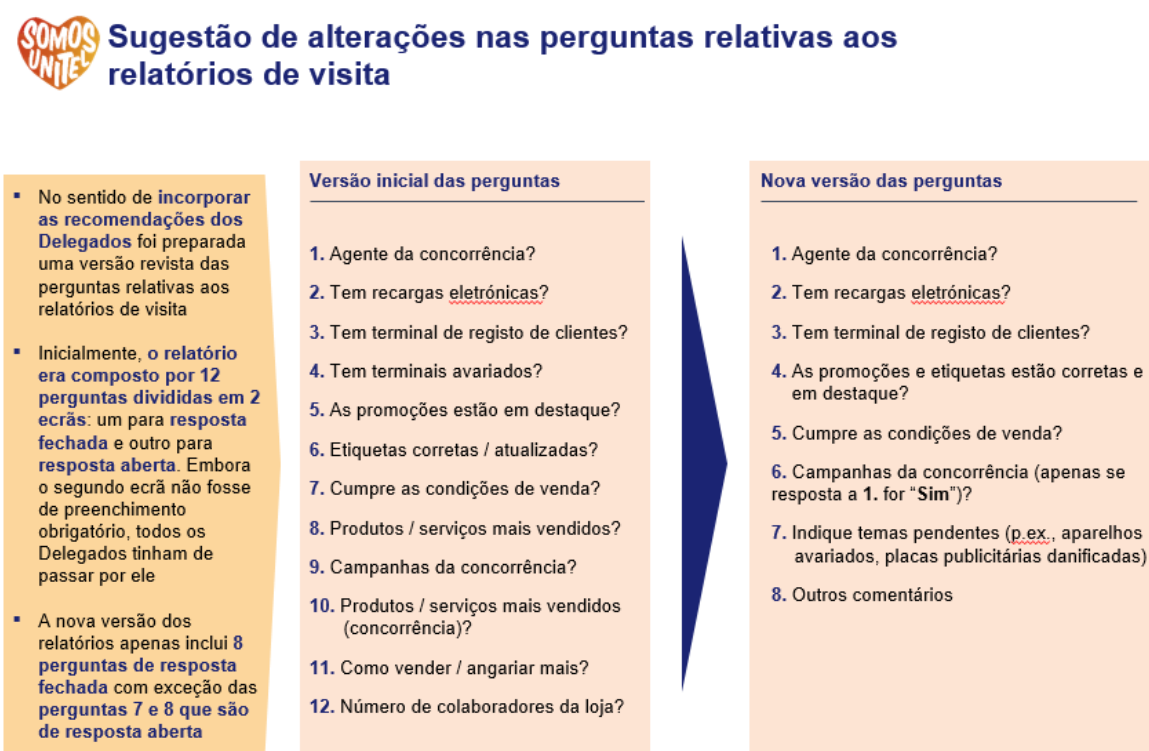
Na sequência das entrevistas realizadas com os delegados foram sugeridas algumas recomendações pelos delegados:

- Fornecer informação sobre todos os agentes, integração com SAP – Esta foi uma das limitações assumida desde o início do projeto piloto, pois seria inviável ter a integração disponível para o projeto piloto. Para mitigar esta situação foi enviada diariamente para todos os delegados, informação sobre os agentes com quem tinham entrevistas agendadas. No entanto, deve ser realçado o facto de os delegados encontrarem utilidade na disponibilização desta informação. Esta informação estará disponível em produção;
- Fornecer informação em tempo real sobre o nível de cumprimento dos objetivos dos delegados – Relativamente a informações em tempo real sobre o cumprimento dos objetivos, também nesse caso, não seria viável disponibilizar esta informação no teste piloto pela mesma razão do ponto anterior. Também se tentou mitigar a situação com o envio de informação diária sobre o cumprimento dos objetivos de cada delegado;
- Permitir o registo de visitas a potenciais novos agentes e lojas Unitel – Foi uma das sugestões que se procurou melhorar com sucesso no protótipo;

- Permitir a consulta e edição de relatórios de visitas efetuados – Também neste caso foi procurado integrar esta sugestão, para a 2ª fase do teste piloto;
- Tornar as perguntas sobre as visitas mais simples e mais curtas – Recomendação aceite e introduzida na segunda fase do teste piloto;
- Ter um campo de preenchimento livre para resumir visitas efetuadas – Recomendação aceite e introduzida na segunda fase do teste piloto.

De acordo com as recomendações sugeridas pelos delegados procurou-se simplificar o relatório de visita da primeira para a segunda fase tal como é descrito na Figura 7-5 Alteração do relatório de visitas.

Figura 7-5 Alteração do relatório de visitas



Para além da redução do número de perguntas, o anterior relatório obrigava a passar por 24 ecrãs, pois cada uma das 12 perguntas tinha um ecrã para uma resposta fechada e um outro ecrã para uma resposta aberta, embora esta não fosse de resposta obrigatória.

Na nova versão foi eliminada a resposta aberta com exceção nas perguntas 7 e 8.

7.3.2 Opinião dos delegados

De uma forma geral, a opinião sobre as aplicações foi bastante positiva e os delegados entenderam que estas eram bastante úteis para o desempenho da sua atividade (alguns exemplos na Figura 7-6 Opinião dos delegados)

Figura 7-6 Opinião dos delegados



No entanto, levantaram as questões da disponibilização da informação em tempo real sobre o cumprimento de objetivos dos agentes, e o envio automático de processos através da aplicação.

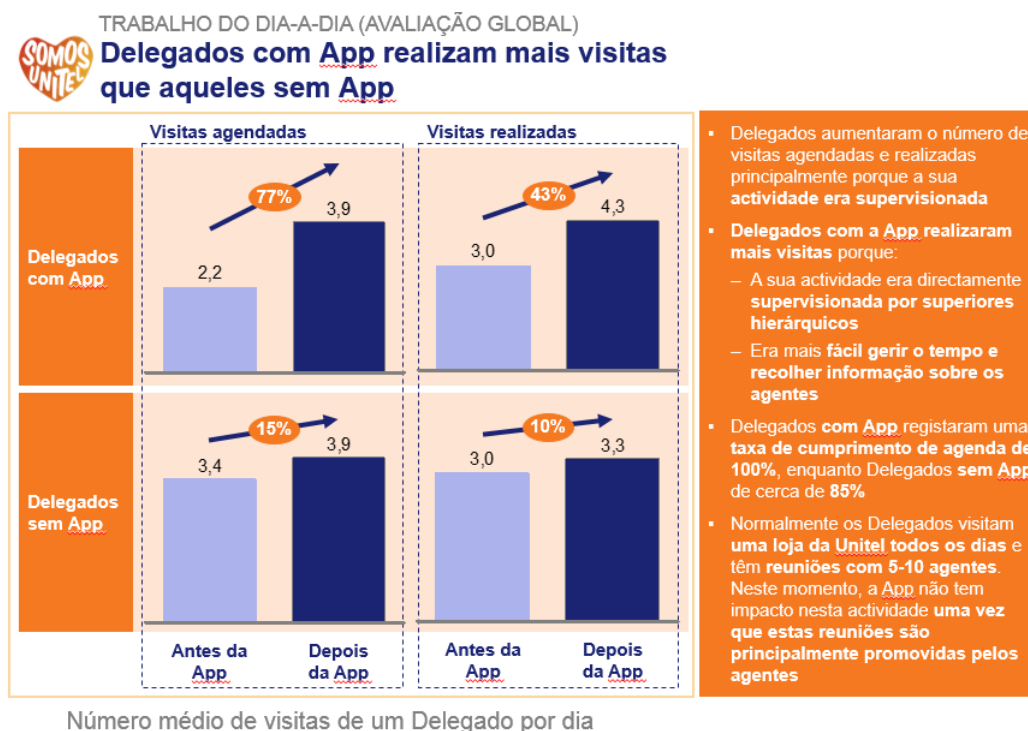
8. Discussão

Esta dissertação tinha como propósito estudar o impacto que poderia resultar da introdução de uma aplicação de SFA numa equipa comercial que presta apoio a uma rede de agentes de um operador móvel de telecomunicações. Por outro lado, pretendeu-se estudar qual a relação entre a utilização da ferramenta de SFA e a melhoria da tomada de decisão por parte dos gestores, e o suporte às reuniões dos delegados com os agentes, com um conjunto de informações que melhore o conhecimento sobre o desempenho do agente, permitindo potenciar o seu desempenho futuro.

Paralelamente pretendeu-se estudar qual das aplicações de SFA em teste melhor serviria os objetivos da empresa, e durante a fase piloto recolher todas as informações necessárias para ajudar a melhorar a aplicação de SFA que venha a ser seleccionada, melhorando o protótipo de forma a obter resultados “bons suficientes”.

Na Figura 8-1 Conclusões Visitas agendadas Vs realizadas, representa-se as visitas agendadas Versus visitas realizadas, antes e depois da introdução da ferramenta de SFA.

Figura 8-1 Conclusões Visitas agendadas Vs realizadas



8.1 Visitas agendadas

Os delegados com a aplicação tinham uma média 2,2 visitas agendadas na semana anterior à introdução da aplicação, tendo crescido 77%, para 3,9 entrevistas agendadas na semana a seguir à introdução da aplicação. Os Delegados que faziam parte do grupo de controlo tinham 3,4 visitas agendadas e cresceram 15%, para 3,9 visitas agendadas por dia.

Constatou-se que ambos os grupos cresceram, provavelmente como resultado de um maior supervisionamento. No entanto, o grupo de delegados que tem a aplicação cresceu mais (77%) que o grupo de controlo (15%).

Deve ser esclarecido que as visitas realizadas não resultam só das visitas agendadas, podendo haver lugar à realização de visitas não agendadas. Entretanto, chegou-se também à conclusão que a taxa de cumprimento das visitas agendadas foi de 100% para os delegados com a aplicação, e 85% para os delegados sem a aplicação.

8.2 Visitas realizadas

O grupo de delegados com a aplicação tinha uma média de visitas realizadas de 3 entrevistas em média por dia antes da introdução da aplicação, tendo aumentado este numero para 4,3 entrevistas dias, ou seja um aumento de 43%, depois da introdução da aplicação.

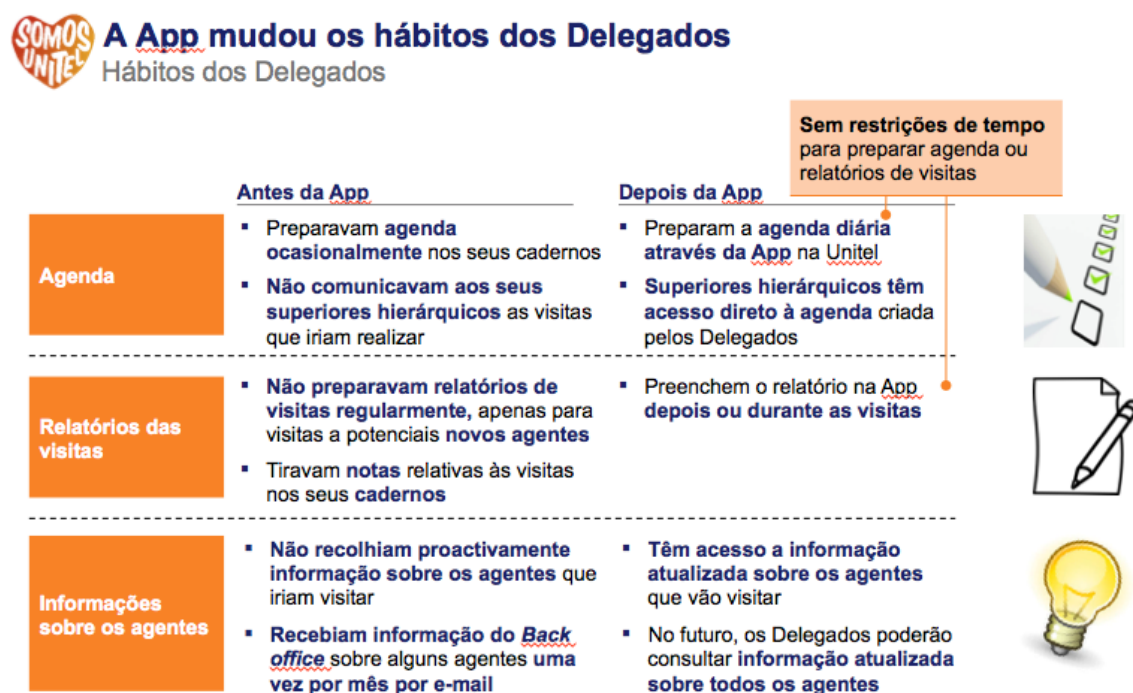
O grupo de delegados sem a aplicação tinha uma média de 3,0 entrevistas realizadas por dia e aumentou 10% para 3,3 entrevistas por dia. Também neste caso das visitas realizadas se verifica um aumento dos dois grupos. No entanto, o aumento do grupo de delegados que possuem a aplicação é bastante superior (43%), face ao grupo sem a aplicação (10%).

Para este aumento tão significativo foram apontadas como razões pelos Delegados, a maior facilidade na gestão de tempo e a maior capacidade na recolha de informação sobre os agentes, e melhor organização da sua atividade. Concluimos também que a supervisão mais próxima em cada um dos grupos foi fundamental no crescimento dos dois grupos, embora tenha tido mais influência no grupo piloto.

8.3 Alteração de comportamentos

Na Figura 8-2 Hábitos dos delegados é representada a mudança de comportamentos dos delegados antes e depois da introdução do SFA.

Figura 8-2 Hábitos dos delegados



Através das entrevistas realizadas aos próprios delegados e observação direta, constatou-se uma alteração substancial da mudança de hábitos dos delegados e de toda a estrutura de vendas.

Em relação à agenda os delegados raramente realizavam a sua preparação, passando a efetuar uma preparação da agenda diariamente através da aplicação SFA. Não comunicavam aos seus superiores quais eram as visitas que pretendiam realizar, havendo por isso uma falta de visibilidade por parte dos gestores de equipas em relação à atividade dos seus elementos, passando os gestores de equipas a terem acesso em qualquer momento à agenda criada para cada um dos vendedores.

Os delegados não efetuavam relatórios das visitas realizadas, havendo unicamente um relatório em suporte físico de papel para os casos de candidatos potenciais. Quando os

delegados sentiam necessidade de registrar algo que resultasse de uma visita escreviam umas notas soltas no seu caderno. Após a introdução da aplicação os delegados passaram a registrar tudo na aplicação passando esta a ser um repositório de toda a informação relativa às entrevistas realizadas e acessíveis por toda a estrutura.

Antes da introdução da aplicação, os agentes não recolhiam proactivamente informação sobre os agentes que iriam visitar limitando-se a gerir casos correntes que resultavam das solicitações dos agentes ou da perceção do desempenho, através de informação Mensal disponibilizada pelo *back-office*. Após a introdução da aplicação, os delegados possuem informação atualizada sobre o desempenho dos agentes que irão visitar, e futuramente os delegados passarão a ter informação sobre todos os agentes, podendo usufruir desta informação em visitas não agendadas.

Quando elementos da forças de vendas têm maiores conhecimentos sobre o seu mercado e produtos conseguem comunicar melhor a sua proposta de valor acrescentado e obterem uma resposta mais favorável por parte dos potenciais compradores (Ahearne et al., 2007).

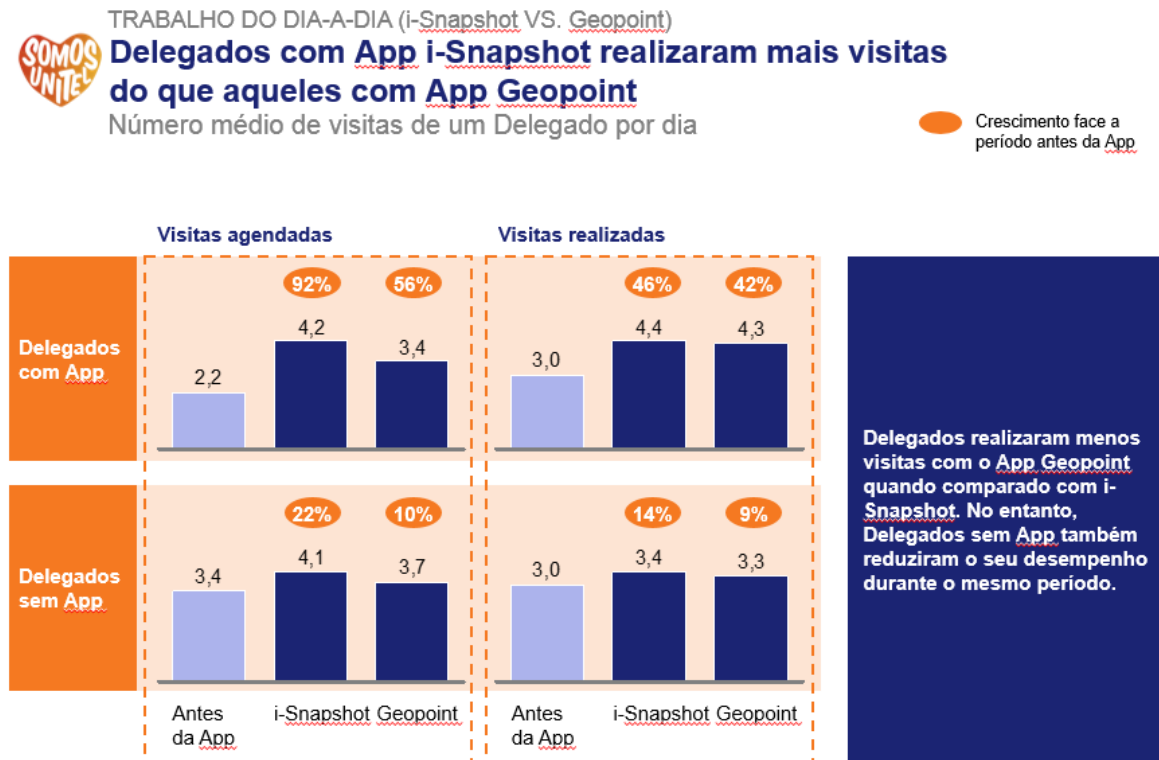
8.4 Comparação entre as duas aplicações

Foi efetuada uma análise comparativa entre as duas aplicações em discussão tendo em conta o contributo para a dinamização da atividade, a opinião dos delegados, as funcionalidades disponibilizadas, e o suporte disponibilizado pelas empresas que estavam a representar cada uma das aplicações.

8.4.1 Produtividade dos delegados

Na Figura 8-3 Comparação visitas entre as duas aplicações, ilustra-se a comparação das visitas agendadas e realizadas entre as duas aplicações.

Figura 8-3 Comparação visitas entre as duas aplicações

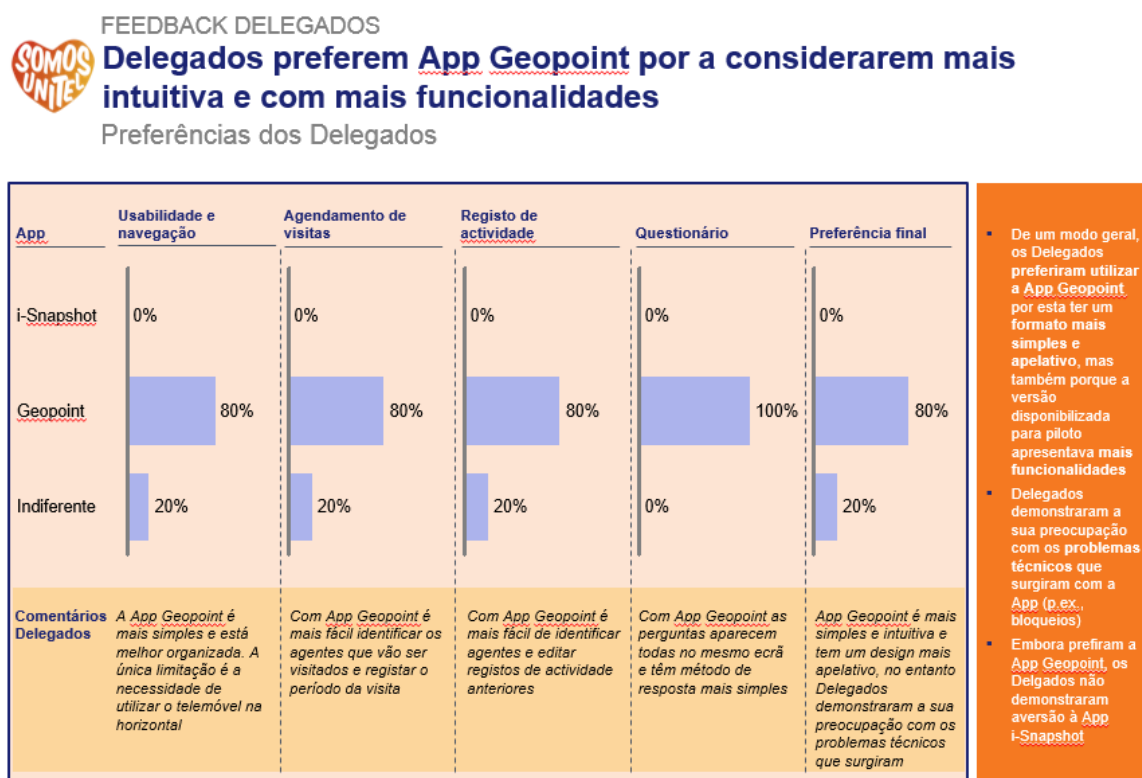


Em relação às visitas agendadas e às visitas realizadas notou-se uma diminuição da primeira fase para a segunda fase do piloto. No entanto, esta degradação de resultados não deve ser atribuída totalmente às aplicações em questão uma vez que os delegados sem aplicação que faziam parte do grupo de controlo também tiveram uma diminuição das visitas agendadas e realizadas embora em menor escala. Apesar disso, podemos concluir que a aplicação da i-snapshot teve um maior contributo para a dinamização da atividade do delegado e conseqüente aumento de produtividade.

8.4.2 Preferência dos delegados

A Figura 8-4 Preferência dos delegados, representa a preferência dos delegados em relação às duas aplicações

Figura 8-4 Preferência dos delegados



Os delegados quando inquiridos sobre aspetos como:

- Usabilidade e navegação;
- Agendamento de visitas;
- Registo de atividade;
- Questionário a preencher nas visitas;
- Preferência final.

A aplicação da Geopoint foi a preferida, pois consideraram-na mais simples e mais organizada, mais fácil de identificar os agentes a visitar e registar o período de visita e


editar visitas anteriores, mais fácil para responder às perguntas do questionário, e com um *design* mais apelativo.

8.4.3 Funcionalidades das aplicações

Em relação às funcionalidades disponibilizadas pelas duas aplicações, estão bastante equilibradas, no entanto, a i-snapshot tem uma ligeira vantagem pois apresentou funcionalidades críticas nesta fase como registo de atividades *offline*, e a interconexão da agenda da aplicação com a agenda do Outlook.

Na Figura 8-5 Comparação funcionalidades, apresenta-se uma tabela comparativa das funcionalidades entre as duas aplicações.

Figura 8-5 Comparação funcionalidades

 **Em suma, i-Snapshot disponibiliza mais funcionalidades do que Geopoint**

✓ Funcionalidade disponibilizada no piloto
 ✓ Funcionalidades que poderão ser disponibilizados em versão futura da App

Funcionalidades pretendidas por Unitel	i-Snapshot	Geopoint
Agenda		
1. Marcação de visitas com agentes registados em SAP	✓	✓
2. Marcação de visitas com potenciais novos agentes através de um registo preliminar em SAP	✗	✓
3. Marcar visitas com agentes em lojas Unitel	✓	✓
4. Marcar visitas em modo <i>offline</i>	✓	✗
5. Não permitir aos Delegados cancelar visita agendada	✓	✗
6. Interconectar agenda do Delegado com Outlook	✓	✗
7. Gerir ausências de Delegados	✓	✗
Registo de actividade		
8. Registrar visitas a agentes que estão registados em SAP	✓	✓
9. Registrar visitas a potenciais novos agentes através de um registo preliminar em SAP	✗	✓
10. Registrar visitas a agentes em lojas Unitel	✓	✓
11. Registrar visitas a agentes em modo <i>offline</i>	✓	✗
12. Responder a questões relativas às visitas	✓	✓
13. Escrever comentários abertos sobre visitas/reuniões	✓	✓
14. Inserir assuntos pendentes (<i>ticker</i>) que deverão ser acompanhadas pelo <i>back office</i>	✓	✓
15. Consultar e editar relatórios de visitas/reuniões anteriores	✓	✓
16. Cancelar/ apagar <u>actividades</u> registadas	✓	✓
Informação/produto		
17. Gerar relatórios automáticos relativos à <u>actividade</u> do Delegado (para gestor)	✓	✗
18. Disponibilizar informação sobre agentes	✗	✓
19. Disponibilizar informação sobre o nível de cumprimento dos <u>objectivos</u> dos Delegados	✓	✓
20. Disponibilizar informação sobre lojas Unitel (p.ex., stock de produtos)	✓	✓
21. Disponibilizar <u>geotracking</u> em tempo real (para gestor)	✗	✓
22. Promover a comunicação entre Delegados e gestores através de meios de comunicação internos	✓	✓

8.4.4 Comparação global

Quanto ao suporte disponibilizado pelas empresas que comercializam as aplicações, a i-snapshot demonstrou um suporte técnico muito superior, com uma capacidade de resposta mais rápida, revelando uma maior competência técnica, tendo estes aspetos impactado diretamente no desempenho dos delegados.

Tendo por base os pontos atrás enunciados, a comparação entre as duas aplicações foi favorável à i-snapshot, sendo essa a nossa recomendação (ver Figura 8-6 Avaliação comparativa final)

Figura 8-6 Avaliação comparativa final



9. Conclusão

Tendo em consideração que o objetivo a que nos propusemos no início desta tese seria desenvolver e avaliar um Sistema de Informação para produzir indicadores de desempenho sobre vendas, que permitisse aos gestores e delegados comerciais de um operador móvel de telecomunicações dispor de informações para o negócio, por forma a melhorar: (i) o suporte à decisão; (ii) a informação aos comerciais nas visitas; (iii) o planeamento do trabalho dos delegados; melhorando os resultados da empresa, podemos concluir que em relação ao indicador mais importante para a empresa, e que, do qual tem uma maior dependência, vendas de recargas, assistimos a um aumento de 3% face ao período homólogo de 2015, tendo o grupo de controlo diminuído 1% face ao mesmo período.

Para além disso, assistiu-se em todos os outros indicadores de desempenho resultados significativamente melhores nos agentes servidos pelos delegados com a aplicação face aos agentes servidos pelos delegados pertencentes ao grupo de controlo.

Podemos concluir que a alteração de comportamentos resultante da introdução da aplicação SFA, bem como o aumento do número de entrevistas realizadas, resultando num maior acompanhamento, a melhor organização da agenda, a disponibilização de informação aos delegados sobre o desempenho dos seus agentes, e a monitorização dos principais indicadores de desempenho, contribuíram de forma efetiva para a melhoria dos indicadores de desempenho, nomeadamente:

- Venda de tráfego telefónico (recargas);
- Venda de telefones e dispositivos de dados (produtos);
- Angariação de clientes (cartões SIM);
- Aumento da venda de recargas eletrónicas versus físicas (E-sellers ativos).

Curiosamente podemos constatar que mesmo os delegados que não tinham a nova aplicação e que estavam no grupo de controlo, também aumentaram a sua produtividade em matéria de visitas agendadas e visitas realizadas, embora com números mais modestos, devido ao facto de haver uma maior monitorização da sua atividade.

Como conclusão podemos afirmar que os resultados suportam claramente uma evidência de ganhos de produtividade motivado pela aplicação SFA, tendo um impacto positivo nos resultados da empresa.

Limitações do trabalho

Poderemos apontar como limitações deste trabalho o número de elementos que integraram o teste piloto e o grupo de controlo, podendo este número ser aumentado para podermos ter resultados mais confortáveis. Por outro lado, a população do teste piloto e do grupo de controlo estava baseada em Luanda, podendo haver uma visão demasiado urbana e pouco regional pelo facto de não estarem incluídos elementos das províncias fora de Luanda.

Para além disso, existem funcionalidades que não estiveram disponíveis neste piloto, mas que se espera estejam disponíveis em fases futuras (ver [Anexo C](#) - Funcionalidades em Versões Futuras), tais como, gerir a ausência dos delegados, inserir assuntos pendentes que deverão ser encaminhados para outras áreas, sendo possível consultar qual o ponto de situação, ou indicar aos delegados quais os locais onde existem lacunas da rede de distribuição em zonas sob a sua responsabilidade.

Trabalho futuro

Como trabalho futuro deverá ser pensado como o protótipo melhorado irá funcionar com uma população mais alargada de cerca de 50 delegados espalhada por todo território Angolano, e cinco gestores de equipas.

Por outro lado, será também importante a interligação do sistema SFA com o sistema SAP, percebendo de forma mais profunda quais as funcionalidades e informação poderá ser fornecida pelo SAP, e qual informação poderá ser disponibilizada ao SAP. Acreditamos que existe bastante potencial a explorar nesta interligação, nomeadamente no que respeita a informação em tempo real a ser fornecida pelo SAP, e informação que o sistema SFA

poderá disponibilizar ao SAP no que diz respeito por exemplo a candidatos a agente resultantes de visitas de prospeção, podendo poupar trabalho repetido de inserção de dados, automatizando fluxos de informação e evitando a perda de informação.

A interligação do sistema SFA com outras aplicações como o Sistema Integrado de recargas eletrónicas (plataforma que gere o sistema de pagamentos de recargas eletrónicas), será outro aspeto muito interessante a explorar no futuro, pois poderá informar o delegado em tempo real qual o saldo do agente, saldos médios, últimos carregamentos, etc. Esta informação capacitará o delegado de uma informação valiosa para a realização de visitas não planeadas.

Bibliografia

- [1] K. a. Richards and E. Jones, "Customer relationship management: Finding value drivers," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 37, no. 2, pp. 120–130, 2008.
- [2] C. Speier and V. Venkatesh, "The Hidden Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies," *J. Mark.*, vol. 66, no. 3, pp. 98–111, 2002.
- [3] E. van Teijlingen and V. Hundley, "The importance of pilot studies.," *Nurs. Stand.*, vol. 16, no. 40, pp. 33–36, 1998.
- [4] V. Vaishnavi and W. Kuechler, "Design Science Research in Information Systems Overview of Design Science Research," *Ais*, p. 45, Jan. 2004.
- [5] T. N. Ingram, R. W. LaForge, and T. W. Leigh, "Selling in the new millennium: A joint agenda," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 31, no. 7, pp. 559–567, 2001.
- [6] S. Mithas, M. S. Krishnan, and C. Fornell, "Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?," *J. Mark.*, vol. 69, pp. 201–209, 2005.
- [7] W. Reinartz, M. Krafft, and W. D. Hoyer, "The Customer Relationship Management Process : Its Measurement and Impact on Performance," *J. Mark. Res.*, vol. XLI, no. August, pp. 293–305, 2004.
- [8] A. J. Morgan and S. A. Inks, "Technology and the Sales Force," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 30, no. 5, pp. 463–472, Jul. 2001.
- [9] N. Schillewaert, M. J. Ahearne, R. T. Frambach, and R. K. Moenaert, "The adoption of information technology in the sales force," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 34, no. 4, pp. 323–336, 2005.
- [10] F. Buttle, L. Ang, and R. Iriana, "Sales force automation: Review, critique, research agenda," *Int. J. Manag. Rev.*, vol. 8, no. 4, pp. 213–231, 2006.

- [11] R. M. Barker, S. F. Gohmann, J. Guan, and D. J. Faulds, "Why is my sales force automation system failing?," *Bus. Horiz.*, vol. 52, no. 3, pp. 233–241, 2009.
- [12] R. Cascio, B. J. Mariadoss, and N. Mouri, "The impact of management commitment alignment on salespersons' adoption of sales force automation technologies: An empirical investigation," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 39, no. 7, pp. 1088–1096, 2010.
- [13] B. J. Mariadoss, C. Milewicz, S. Lee, and A. Sahaym, "Salesperson competitive intelligence and performance: The role of product knowledge and sales force automation usage," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 43, no. 1, pp. 136–145, 2014.
- [14] E. D. Honeycutt, T. Thelen, S. T. Thelen, and S. K. Hodge, "Impediments to sales force automation," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 34, no. 4, pp. 313–322, 2005.
- [15] R. C. Erffmeyer and D. a Johnson, "An Exploratory Study of Sales Force Automation Practices : Expectations and Realities," *J. Pers. Sell. Sales Manag.*, vol. 21, no. 2, pp. 167–175, 2001.
- [16] M. Ahearne, E. Jones, A. Rapp, J. Mathieu, E. Jones, and J. Mathieu, "High Touch Through High Tech : The Impact of on Sales Performance Usage Salesperson Technology via Mediating Mechanisms," *Manage. Sci.*, vol. 54, no. 4, pp. 671–685, 2008.
- [17] J. F. Tanner and S. Shipp, "Sales technology within the salesperson's relationships: A research agenda," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 34, no. 4, pp. 305–312, 2005.
- [18] G. W. Marshall, W. C. Moncrief, and F. G. Lassk, "The Current State of Sales Force Activities," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 28, pp. 87–98, 1999.
- [19] D. Rangarajan, E. Jones, and W. Chin, "Impact of sales force automation on technology-related stress, effort, and technology usage among salespeople," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 34, no. 4 SPEC ISS., pp. 345–354, 2005.
- [20] S. F. Gohmann, J. Guan, R. M. Barker, and D. J. Faulds, "Perceptions of sales force automation: Differences between sales force and management," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 34, no. 4, pp. 337–343, 2005.

- [21] M. Ahearne, R. Jelinek, and A. Rapp, "Moving beyond the direct effect of SFA adoption on salesperson performance: training and support as key moderating factors," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 34, no. 4, pp. 379–388, 2005.
- [22] E. D. Honeycutt, "Technology improves sales performance—doesn't it?," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 34, no. 4, pp. 301–304, 2005.
- [23] A. J. Bush, J. B. Moore, and R. Rocco, "Understanding sales force automation outcomes: A managerial perspective," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 34, no. 4, pp. 369–377, 2005.
- [24] M. Ahearne, D. E. Hughes, and N. Schillewaert, "Why sales reps should welcome information technology: Measuring the impact of CRM-based IT on sales effectiveness," *Int. J. Res. Mark.*, vol. 24, no. 4, pp. 336–349, 2007.
- [25] O. Boujena, W. J. Johnston, and D. R. Merunka, "The Benefits of Sales Force Automation: A Customer's Perspective," *J. Pers. Sell. Sales Manag.*, vol. 29, no. 2, pp. 137–150, 2009.
- [26] M. Schillewaert, Niels & Ahearne, "The Effect of Information Technology on Salesperson Performance," *Ebus. Res. Cent.*, vol. 40, no. 4, pp. 337–353, 2001.
- [27] L. Robinson, G. W. Marshall, and M. B. Stamps, "Sales force use of technology: Antecedents to technology acceptance," *J. Bus. Res.*, vol. 58, no. 12, pp. 1623–1631, 2005.
- [28] L. M. Rivers and J. Dart, "The Acquisition and Use of Sales Force Automation by Mid-Sized Manufacturers.," *J. Pers. Sell. Sales Manag.*, vol. 19, no. 2, pp. 59–73, 1999.
- [29] G. J. Avlonitis and N. G. Panagopoulos, "Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 34, no. 4, pp. 355–368, 2005.

- [30] A. Rapp, R. Agnihotri, and T. L. Baker, "Conceptualizing Salesperson Competitive Intelligence: An Individual-Level Perspective," *J. Pers. Sell. Sales Manag.*, vol. 31, no. 2, pp. 141–155, 2011.
- [31] B. B. Holloway, G. D. Deitz, and J. D. Hansen, "The Benefits of Sales Force Automation (SFA): An Empirical Examination of SFA Usage on Relationship Quality and Performance," *J. Relatsh. Mark.*, vol. 12, no. 4, pp. 223–242, 2013.
- [32] R. R. Lagace, R. Dahlstrom, and J. B. Gassenheimer, "The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry," *J. Pers. Sell. Sales Manag.*, vol. XI, no. 4, pp. 39–47, 1991.
- [33] J. E. Park, J. Kim, A. J. Dubinsky, and H. Lee, "How does sales force automation influence relationship quality and performance? The mediating roles of learning and selling behaviors," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 39, no. 7, pp. 1128–1138, 2010.
- [34] G. K. Hunter and W. D. Perreault ., "Sales Technology Orientation, Information Effectiveness, and Sales Performance," *J. Pers. Sell. Sales Manag.*, vol. 26, no. 2, pp. 95–113, 2006.
- [35] S. Do Cho and D. R. Chang, "Salesperson's innovation resistance and job satisfaction in intra-organizational diffusion of sales force automation technologies: The case of South Korea," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 37, no. 7, pp. 841–847, 2008.
- [36] D.-G. Ko and A. R. Dennis, "Sales force automation and sales performance: Do experience and expertise matter?," *J. Pers. Sell. Sales Manag.*, vol. 24, no. 4, pp. 311–322, 2004.
- [37] D. Compeau and C. Higgins, "Computer Self-Efficacy: Development of a Measure and Initial Test," *MIS Q.*, vol. 19, no. June, pp. 189–211, 1995.
- [38] A. Bandura, *Social foundations of thought and action : a social cognitive theory*, Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.

- [39] F. D. Davis, "A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results," *Management*, vol. Ph.D., p. 291, 1985.
- [40] F. D. Davis, R. P. Bagozzi, and P. R. Warshaw, "User Acceptance of Computer Technology : a Comparison of Two Theoretical Models ," *Manage, Sci.*, vol. 35, no. 8, pp. 982–1003, 1989.
- [41] I. Ajzen and M. Fishbein, *Understanding attitudes and predicting social behavior*, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall, 1980.
- [42] G. Wright, K. Fletcher, B. Donaldson, and J.-H. Lee, "Sales force automation systems: An analysis of factors underpinning the sophistication of deployed systems in the UK financial services industry," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 37, no. 8, pp. 992–1004, 2008.
- [43] C. K. Desouza, "Knowledge Management Barriers, Why The Technology Imperative Seldom Works/," *Bus. Horiz.*, Jan. 2003.
- [44] M. J. Fonseca, P. Campos, and D. Gonçalves, *Introdução ao Design de Interfaces*, 2ª Ed. Lisboa: FCA - Editora de Informática, 2012.

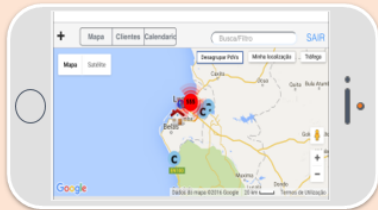
Anexo A. Exemplos Ecrãs da Aplicação

Neste Anexo apresentaremos alguns exemplos de ecrãs da aplicação Geopoint, nomeadamente a marcação de uma visita pelos Delegados, a consulta de um evento agendado, o registo de uma visita realizada e a consulta de informação de um Delegado sobre os seus agentes.

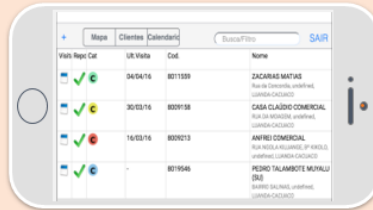
Geopoint
SOMOS UNITE!
Navegação (1/6)
Agenda

Para marcar uma visita, Delegados...

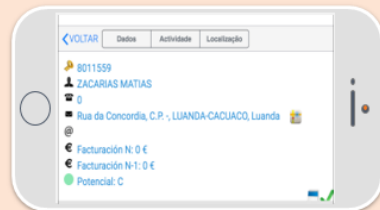
Seleccionam opção "Clientes"



Identificam agente a visitar



Seleccionam opção para marcação da agenda dentro da opção "Dados"



Marcam dia e hora da visita

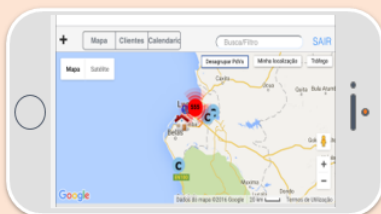


Nota: Delegados poderão alterar eventos agendado repetindo todo o processo de agendamento de visitas

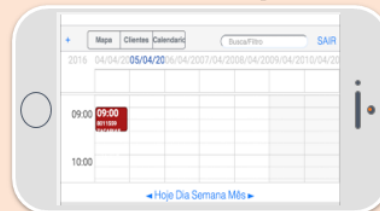
Geopoint
SOMOS UNITE!
Navegação (2/6)
Agenda

Para consultar evento agendado, Delegados...

Carregam na opção "Calendário"



Consultam a sua agenda



Nota: Delegados poderão alterar eventos agendado repetindo todo o processo de agendamento de visitas



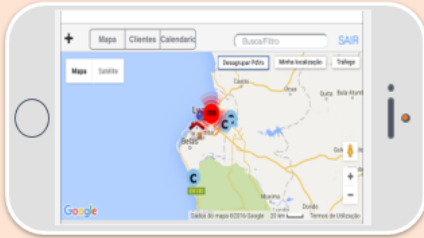
Geopoint

Navegação (3/6)

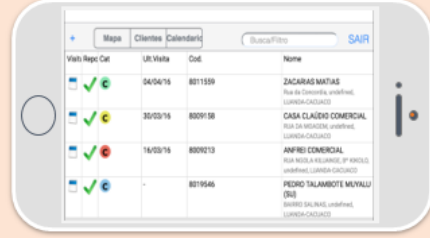
Registrar visitas realizadas

Para registar uma visita realizada, Delegados...

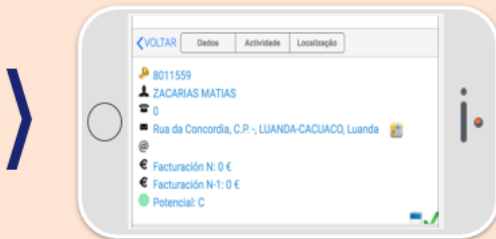
Seleccionam opção "clientes"



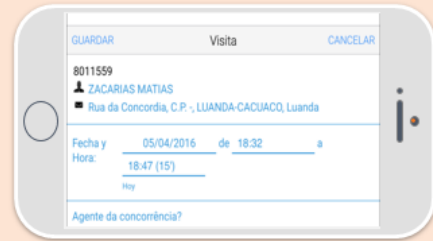
Identificam agente visitado



Seleccionam opção para registar actividade dentro da opção "Dados"



Registram data e hora de "visita"

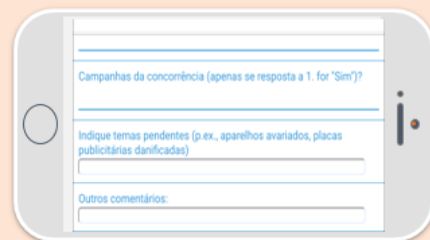
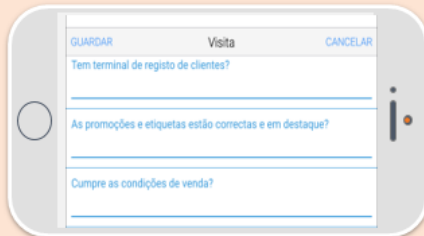
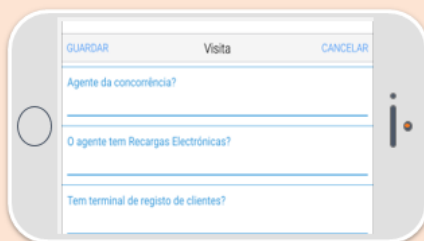


Geopoint

Navegação (4/6)

Registrar visitas realizadas

... respondem a 8 perguntas relativas às visitas



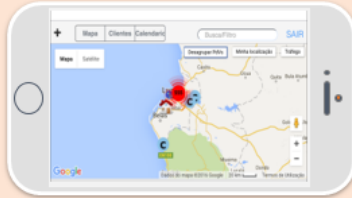


Geopoint Navegação (5/6)

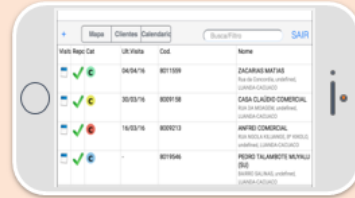
Consultar informação de agentes

Para consultar informação de agentes, Delegados...

Seleccionam opção "clientes"

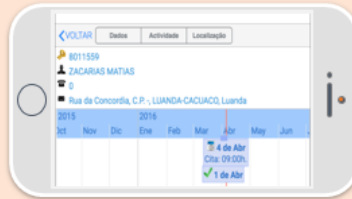
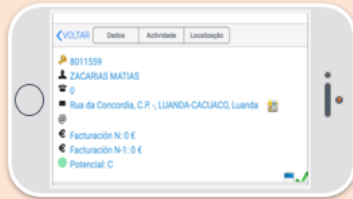


Identificam agente



Seleccionam opção "Actividade"
para consultar relatórios de
actividade anteriores e marcações
de visitas

Seleccionam opção "Dados" para
consultar informação de vendas



Seleccionam "Localização" para
verem localização do agente



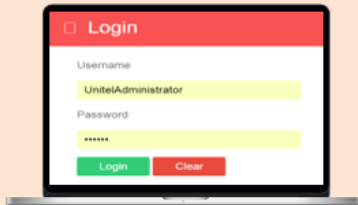
Geopoint Navegação (6/6)

Gestor – Consulta actividade do Delegado

Para analisar a actividade do Delegado, o Gestor...

Visualiza informação sobre Delegado

Acede ao Portal



Visitas



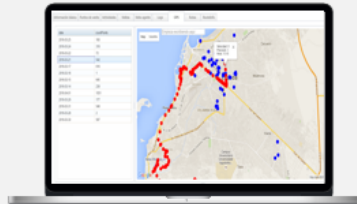
Loqs



Selecciona a informação que
pretende consultar



GPS



Anexo B. Entrevistas aos Delegados

Neste Anexo apresentamos o formulário das entrevistas efetuadas aos Delegados após o teste piloto com cada uma das aplicações comerciais.

Nome do Delegado _____

Durante a última semana testou a aplicação i-Snapshot/Geopoint que tem como objetivo facilitar o trabalho diário do Delegado através da marcação de uma agenda de visitas a agentes bem como o registo da atividade realizada durante o dia. Adicionalmente, a aplicação deverá disponibilizar um conjunto de informação relativo aos agentes e visitas passadas, no sentido de aumentar substancialmente o desempenho do Delegado e apoiar no cumprimento dos seus objetivos. Visto que neste momento está a ser realizado um teste piloto e ainda não é possível disponibilizar informação de agentes diretamente na aplicação, todos os dias de manhã os Delegados recebem um e-mail com a informação relativa aos agentes que irão visitar no respetivo dia.

Para podermos avaliar se a aplicação contribui para os Delegados cumprirem mais facilmente os seus objetivos e podermos adaptá-la às suas necessidades gostaríamos de colocar-lhe um conjunto de questões.

Informação pessoal

P1. Qual a sua idade? _____

P2. Há quanto tempo trabalha na Unitel? _____

P3. Há quanto tempo exerce a função de Delegado na Unitel? _____

P4. Quais são as suas habilitações académicas? _____

P5. Antes de utilizar a aplicação costumava preparar a sua agenda de visitas a agentes?

Não

Sim P6. (Se P5 = Sim) De que forma e com que frequência elaborava a sua agenda?

P7. Antes de utilizar a aplicação preparava relatórios relativos às visitas que realizava a agentes?

Não

Sim

P8. (Se P7 = Sim) De que forma e com que frequência preparava estes relatório (p.ex., imediatamente após a visita; no final da semana)?

P9. Antes de utilizar a aplicação recolhia informação relativa aos agentes antes de realizar as visitas?

Não

Sim

P10. (Se P9 = Sim) Que informação recolhia relativa aos agentes que visitava?

P11. (Se P9 = Sim) Com que frequência recolhia esta informação (p.ex., uma vez por mês)?

P12. (Se P9 = Sim) Em que formato e através de que meio lhe era disponibilizada a informação (p.ex., tabela com dados dos agentes enviada por e-mail)?

P13. De que forma costuma aprender novas tarefas (p.ex., utiliza um manual, ações de formação em grupo)?

P14. De que forma costuma comunicar com os outros Delegados ou com os seus chefes (p.ex., SMS; Whatsapp; e-mail)?

Utilidade e impacto da aplicação

P15. A aplicação é útil para o trabalho de dia-a-dia do delegado?

Sem utilidade

- Utilidade baixa
- Utilidade média
- Utilidade alta
- Utilidade elevada

P16. Justifique resposta em P15.

P17. Aplicação pode aumentar o número de visitas realizadas a agentes?

- Não, a aplicação não aumenta o número de visitas que realizo
- Sim, a aplicação aumenta ligeiramente o número de visitas que realizo
- Sim, a aplicação aumenta substancialmente o número de visitas que realizo

P18. Justifique resposta em P17.

P19. A aplicação poderá apoiar os Delegados no cumprimento dos seus objetivos e assim aumentar as vendas a agentes?

- Não apoia no cumprimento dos objetivos e no aumento das vendas

- Apoia de uma forma reduzida no cumprimento dos objetivos e aumento de vendas
- Apoia de uma forma substancial no cumprimento dos objetivos e no aumento das vendas

P20. Justifique resposta em P19.

P21. Como classifica o apoio que a aplicação lhe poderá dar no seu trabalho diário?

- Muito Baixo
- Baixo
- Neutro
- Alto
- Muito Alto

P22. Justifique resposta em P21.

P23. Tem alguma sugestão de funcionalidades/informação adicional que a aplicação poderia ter para contribuir para o aumento das vendas?

Navegação e funcionalidades da aplicação

P24. A aplicação está organizada de uma forma simples e de fácil utilização?

- Não
- Sim, mas poderiam ser feitos muitos ajustes
- Sim, mas poderiam ser feitos ligeiros ajustes
- Sim, a aplicação está bem organizada

P25. Justifique resposta em P24 indicando possíveis recomendações para melhoria da organização da aplicação.

P26. Como avalia o processo de elaboração de agenda?

- Muito complexo
- Ligeiramente complexo
- Simples, mas poderiam ser feitas algumas melhorias
- Muito simples, era difícil ser melhor

P27. Justifique resposta em P26 indicando possíveis recomendações para melhoria do processo de elaboração de agenda.

P28. Onde e em que momento do dia costuma elaborar a sua agenda?

P29. Como avalia o processo de registo de evento?

- Muito complexo
- Ligeiramente complexo
- Simples, mas poderiam ser feitas algumas melhorias
- Muito simples, era difícil ser melhor

P30. Justifique resposta em P29 indicando possíveis recomendações para melhoria do processo de registo de evento.

P31. Como classifica o processo de respostas às perguntas relativas às visitas a agentes?

- Muito complexo
- Ligeiramente complexo
- Simples, mas poderiam ser feitas algumas melhorias
- Muito simples, era difícil ser melhor

P32. Justifique resposta em P31 indicando possíveis recomendações para melhorarmos o processo de resposta a perguntas.

P33. Que aspetos adicionais relativos às suas visitas acredita que fazia sentido registar, mas que não estão assegurados nas perguntas?

P34. Onde e em que momento do dia costuma registrar atividade?

P35. A realização das atividades associadas à aplicação (preparar agenda e registrar atividade) coincide com períodos do dia em que está com pressa ou com menos disponibilidade de tempo?

Não

Sim. Indicar qual: _____

Informação

P36. A informação disponibilizada relativa aos agentes contribui para a melhoria de qualidade das suas visitas?

Não traz qualquer valor adicional

Poderá ser útil em algumas situações pontuais

Contribui bastante para o aumento de vendas do Delegado

P37. Justifique resposta em P36.

P38. Que informação adicional acharia útil de obter para melhorar a qualidade das suas visitas?

Avaliação global

P39. Como avalia a sua experiência com a aplicação durante a primeira semana de piloto?

- Muito Fraca
- Fraca
- Satisfatória
- Boa
- Muito Boa

P40. Tem alguma recomendação final para melhoria da qualidade da aplicação?

Anexo C. Funcionalidades em Versões Futuras

Neste Anexo apresentam-se uma lista de funcionalidades que não estiveram disponíveis nesta fase, mas que se espera virem a estar disponíveis em versões futuras da ferramenta SFA.



Funcionalidades i-Snapshot

	Funcionalidades apresentadas durante piloto	Funcionalidades a disponibilizar em versão futura da App
Agenda	<ul style="list-style-type: none"> Marcar visitas com agentes já registados em SAP Interconectar agenda do Delegado com Outlook Marcar visitas em modo offline 	<ul style="list-style-type: none"> Marcar visitas a potenciais novos agentes, através de um registo preliminar destes agentes em SAP Marcar visitas com agentes em lojas Unitel Gerir ausências dos Delegados
Registo de actividade	<ul style="list-style-type: none"> Registar visitas a agentes que estão registados em SAP Responder a questões relativas às visitas Registar visitas a agentes em modo offline 	<ul style="list-style-type: none"> Registar visitas a potenciais novos agentes, através de um registo preliminar dos agentes em SAP Registar visitas a agentes em lojas Unitel Inserir assuntos pendentes (ticker) que deverão ser acompanhados pelo back office Consultar e editar relatórios de visitas/reuniões anteriores Cancelar/apagar actividades registadas
Informação/ outros	<ul style="list-style-type: none"> Gerar relatórios automáticos relativos à actividade do Delegado (para gestor) Realizar actividade com cobertura 2G 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilizar informação relativa aos agentes Disponibilizar informação relativa ao nível de cumprimento dos objectivos dos Delegados Disponibilizar informação relativa ao stock de produtos nas lojas Unitel Indicar locais da responsabilidade dos Delegados onde existem gaps Disponibilizar geotracking em tempo real (para gestor) Promover a comunicação entre Delegados e gestores através de meios de comunicação internos