

Eduardo Rodrigues Ribeiro

MUDANÇA DE PARADIGMA: CONNECTING SALES NO GRUPO RANGEL

Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientadora: Professora Doutora Sandra Derom

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

PORTO, DEZEMBRO DE 2020

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Eduardo Rodrigues Ribeiro abaixo assinado, aluno do mestrado em Gestão de Empresas do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 181260010, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeito os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 24/10/2020

Eduardo Rodrigues Ribeiro

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho representa o culminar de dois anos de dedicação, aprendizagem e partilha. O mote para esta caminhada teve tamanha preponderância, dado a franca relação de mutualismo entre alunos e professores, onde a partilha transversal de conhecimento, proporcionou-me a aquisição de ferramentas essenciais para o meu desenvolvimento, quer pessoal, quer profissional.

Em primeira instância, quero agradecer à Rangel a oportunidade de estágio que me proporcionou e toda a confiança que foi depositada em mim. Quero agradecer em particular ao meu orientador Ricardo Coelho, por todo o acompanhamento prestado ao longo do estágio, pela transmissão de conhecimento e sobretudo, pela inclusão em todos os projetos importantes que fomos desenvolvendo na nossa equipa de trabalho.

Ainda dentro do contexto empresarial, quero agradecer às quatro pessoas que conheci e a quem hoje posso chamar de amigos: ao Patrick, ao José, à Catarina e à Carolina.

Agradeço à minha orientadora do ISAG, a Prof. Sandra Derom, por toda a sua incansável disponibilidade, pela informação que me providenciou e pelo conhecimento que me soube transmitir ao longo do desenvolvimento do meu relatório de estágio.

Agradeço a todos os meus amigos que me acompanham desde sempre, com um carinho especial, pois são uma peça fundamental na minha estrutura emocional, sem dúvida, a família que escolhemos.

À Alexandra, por ser a minha pessoa e por ser das que mais acredita em mim e que não deixa nunca que me esqueça do meu valor.

À minha família, por todo o apoio desde sempre e por ao longo dos anos me ter inculcido os valores certos e me ter ensinado a nunca desistir. Em especial aos meus pais, que sempre me apoiaram irreversivelmente em todas as minhas decisões.

RESUMO

O grande pilar da gestão comercial são as vendas. Para estas serem efetivadas, é necessário a criação de um modelo de força de vendas bem definido e orientado para o cliente, de forma a preencher todas as suas necessidades, visto que, será o grande fator de diferenciação em que o cliente vai basear a sua escolha. Um modelo comercial eficaz transmite confiança ao cliente e torna-se num fator de valor acrescentado ao produto/serviço. Este estágio realizado na empresa Rangel *Logistics Solutions*, teve como objetivo desenvolver um novo modelo comercial adaptado ao departamento A&A, e paralelamente assumir as funções de *Inside Sales*. A força das vendas da Rangel está muito focalizada na perspetiva de venda por mono serviço, onde os comerciais apenas se focam na venda correspondente à sua área. O foco está apenas no mercado, sem prestar real atenção à necessidade dos clientes. Considero que o presente trabalho irá aportar um impacto substancial na mudança de paradigma dentro da Rangel, porque vai permitir que o comercial faça uma venda relacional numa perspetiva 'helicóptero', uma vez que promove uma visão 360º do cliente, permitindo a compreensão das suas necessidades e dos seus padrões de consumo nas diferentes áreas de negócio da organização.

Palavras-chave: Foco no cliente, Venda cruzada, Marketing Relacional, Força das Vendas

ABSTRACT

Sales are the main pillar of commercial management. For these to take effect, it is necessary to create a well-defined and customer-oriented sales force model, in order to fulfill all their needs, since it will be the major differentiating factor on which the customer will base their choice. An effective business model conveys confidence to the customer and becomes a factor of added value to the product / service. This internship at the company Rangel Logistics Solutions, aimed to develop a new business model adapted to the A&A department, and at the same time assume the functions of Inside Sales. The sales force of Rangel is very focused on the prospect of selling by mono service, where the commercials only focus on the sale corresponding to their area. The focus is only on the market, without paying real attention to customers' needs. I believe that the present work will bring a substantial impact on the paradigm shift within Rangel, because it will allow the commercial to make a relational sale in a 'helicopter' perspective, since it promotes a 360° view of the customer, allowing the understanding of their needs and the consumption patterns in the different business areas of the organization.

Keywords: *Client Centric, Cross-Selling, Relationship Marketing, Sales Force*

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT	iii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	vi
ÍNDICE DE QUADROS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Enquadramento do trabalho	1
1.2. Objetivos do estágio.....	2
1.3. Metodologia.....	3
1.4. Estrutura.....	3
2. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA / ORGANIZAÇÃO E DA PROBLEMÁTICA.....	5
2.1. Apresentação do Grupo Rangel	5
2.2. Missão, valores e estratégia	7
2.3. Business Lines (BL)	9
2.4. Departamento <i>Automotive & Aviation</i>	10
2.4.1. <i>Core</i>	10
2.4.2. ‘Modus Operandi’ do departamento comercial <i>Automotive & Aviation</i>	11
2.4.3. Organograma da estrutura.....	13
2.4.4. <i>Key Marketing points (Automotive & Aviation)</i>	13
2.4.5. Análise SWOT <i>Automotive & Aviation</i>	14
2.4.6. Análise externa do Departamento A&A.....	15
2.4.7. Análise das 5 forças de Porter	17
3. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO	20
3.1. Gestão Comercial.....	20
3.2. A força das vendas.....	22
3.3. Marketing Direcional.....	23
3.4. Estruturação de equipas de vendas	25
3.5. B2B ou B2C	26
3.6. Marketing <i>B2B</i> e Marketing Relacional	27
3.7. Cross-selling	29
4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO	33
4.1. Cronograma de ação.....	33
4.2. Ferramentas de apoio aos comerciais.....	34

4.3. Atividades desenvolvidas	37
4.4. Modelo <i>Connecting Sales</i>	38
4.4.1. Gaps, Modelo Atual e Modelo Proposto	38
4.4.2. Conceito do modelo <i>Connecting Sales</i>	40
4.4.3. Seleção de contas	41
4.4.4. Diferenças entre a abordagem <i>Product Centric</i> e <i>Client Centric</i>	41
4.4.5. Atividade comercial baseada no modelo atual: <i>Product Centric</i>	41
4.4.6. Atividade Comercial baseada no modelo proposto: <i>Client Centric</i>	42
4.4.7. Interações Estratégicas e Operacionais	43
4.4.8. Áreas de competência e atribuições	44
4.4.9. Documentos de Suporte	44
4.4.10. Descrição da função	45
4.4.11. Processo de vendas	47
4.4.12. Sistemas de Informação	49
4.4.13. Principais diferenças do modelo atual e do modelo proposto	51
5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO	53
5.1. Objetivos SMART	53
5.2. Análise SWOT individual	53
5.3. Reflexão Crítica	54
6. CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
WEBGRAFIA	60
ANEXOS	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A&A – *Automotive and Aviation*
ACEA - *European Automobile Manufacturers' Association*
AFIA – *Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel*
ASF – *Air and Sea Freight*
BL – *Business Lines*
BI – *Business Intelligence*
B2B – *Business to Consumer*
B2C – *Business to Business*
CC – *Custom Critical*
CI – *Comercial Interno*
CL – *Contract Logistics*
CRM – *Customer Relationship Management*
DAP – *Delivered at Place*
DDP – *Delivered Duty Paid*
DF's – *Demonstrações Financeiras*
EBITDA – *Lucros antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização*
FTL – *Full Truck Load*
ISAG – *Instituto Superior de Administração e Gestão do Porto*
LTL – *Less Than Truck Load*
NB – *New Business*
PIB – *Produto Interno Bruto*
P&L – *Profit and Loss Statement*
RF – *Road Freight*
RSA – *Research and Sales Analyst*
SA – *Sales Account*
SAP – *Systems Applications and Products in Data Processing*
TI – *Tecnologia de Informação*
UE – *União Europeia*

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Análise SWOT Automotive & Aviation.....	15
Quadro 2 - Análise PEST.....	17
Quadro 3 - 5 forças de Porter	19
Quadro 4 - Cronograma de Ação	34
Quadro 5 - Processo de vendas Connecting Sales.....	49
Quadro 6 - Principais diferenças do Modelo Atual vs Modelo Proposto	52
Quadro 7 - Análise SWOT Individual	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Dados 2019 Rangel	5
Figura 2 - Áreas de Negócio da Rangel	6
Figura 3 - Constituição do Grupo Rangel	7
Figura 4 - Visão, Missão e Estratégia Rangel	8
Figura 5 - Organograma do Departamento Automotive & Aviation	13
Figura 6 - Key Marketing points A&A	14
Figura 7 - Performance financeira, através da estrutura da força de vendas	23
Figura 8 - Relação entre a empresa (sua estrutura e instrumentos de medição)	30

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do trabalho

A elaboração deste relatório resultou da oportunidade que o Mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão (ISAG) fornece aos alunos no seu plano de estudos, sendo balizados 3 trâmites para avaliação final: a elaboração de uma dissertação, de um trabalho de projeto ou de um estágio curricular.

Aferidas as três opções, eu escolhi realizar o estágio curricular, porque seria uma oportunidade excelente para colocar as competências adquiridas no curso em prática, consequentemente adquirir competências profissionais, estar exposto a uma cultura empresarial e não obstante, desenvolver a minha rede de contactos – *networking*¹.

O tema deste relatório surge em consonância à área de estágio que escolhi para desempenhar funções, nomeadamente a área comercial. O interesse por esta área e por esta temática é complementar, visto que o setor das vendas sempre me suscitou um grande fascínio, ao qual eu considero muito importante e fulcral na estratégia e dimensão de qualquer empresa.

Do ponto de vista pessoal, a escolha deste tema e desta área de projeto foi feita sob três domínios que considere muito importantes, que são: realizar um estágio numa área que me sinta motivado; proativo e que possa adquirir conhecimento que seja aplicável para o meu futuro profissional. Uma das grandes valências da área comercial e deste tema é eu poder desenvolver enquanto pessoa *soft skills*² muito importantes e essenciais no mercado de trabalho, nomeadamente a capacidade inter-relacional e o desenvolvimento linguístico. Visto que, a área comercial implica o contacto diário com pessoas, com clientes, com mercados internacionais, cujo fator diferenciador será a forma como nos relacionamos, nos expressámos e apresentámos o nosso produto/serviço.

Do ponto de vista académico, este trabalho permitiu a investigação científica e análise de um tema da área de conhecimento do meu mestrado, incluindo o aprofundamento de informação acerca da gestão comercial, marketing *business-to-business* (B2B),

¹ *Networking* - criar a nossa própria rede de contactos profissionais e pessoais (Gonçalves, 2018).

² *Soft skills* – São competências intrínsecas do trabalhador, relacionadas com a sua personalidade e que podem fazer a diferença dentro do desempenho das suas funções numa organização (Carvalho, 2018).

marketing relacional, estratégias de vendas, *cross-selling*, *client centric* e consequentemente a literatura científica e os seus principais gurus.

1.2. Objetivos do estágio

Segundo Serra (2012), um vendedor deve ter, de modo especial, ambição e combatividade, tenacidade, grande capacidade de trabalho, equilíbrio mental e emocional, confiança em si mesmo, persuasão e diplomacia. Também deve possuir rapidez mental, habilidade na comunicação verbal e capacidade de observação. E ainda um grande sentido de responsabilidade, honradez profissional e lealdade à empresa.

O estágio que desempenhei na área comercial da Rangel, mais precisamente no departamento *Automotive & Aviation*, partiu da necessidade do grupo em recrutar um perfil júnior, com uma boa capacidade comunicativa ao nível das relações interpessoais, com capacidade de negociação e análise e com forte domínio de ferramentas informáticas, nomeadamente, o Word e Excel. Neste contexto, foi balizado junto da entidade que o meu trabalho durante o estágio iria ter como objetivos:

1. Realizar as métricas estipuladas para o *Inside Sales*:
 - Efetuar 20 chamadas dia;
 - 15 chamadas *new business* e 5 clientes existentes;
 - Marcação de 5 visitas efetivas para os comerciais por dia;
 - Acompanhamento de clientes de segmento C³;
 - Elaboração de *Tenders*.
2. Desenvolver e implementar um novo programa de vendas no departamento A&A.

Assim, tendo por base os objetivos do meu estágio, o presente relatório procura:

1º Efetuar uma revisão da literatura pelos temas que interessam para o enfoque do meu estágio, que são: a gestão comercial, estratégias de vendas, marketing relacional e marketing *B2B*;

2º Relacionar o que existe na literatura e as práticas da empresa. Perceber as diferenças entre os métodos, modelos e execuções estratégicas no setor das vendas;

³ Clientes segmento C – São todos os clientes cujo seu volume de envios anual não ultrapassa os 150 000,00 € (Coelho, 2020).

- 3º Através da observação participante, identificar o modelo comercial (métodos de trabalho, execução de tarefas e estratégias planeadas) e a força das vendas utilizada no departamento A&A;
- 4º Realizar um diagnóstico do modelo utilizado e identificar os gaps existentes;
- 5º Desenvolver um novo modelo comercial adaptado à realidade da Rangel;
- 6º Concluir com a apresentação à empresa de uma análise gap.

1.3. Metodologia

A abordagem metodológica será feita através do método de observação participante, designado também por “observação em campo”. A escolha deste método de investigação qualitativa prende-se pelo facto de ser um método que me permite apreender, compreender e intervir no contexto empresarial onde estou inserido (Mónico *et al.*, 2017). Esta abordagem possibilita-me documentar a realidade não documentada, isto é, consigo observar em contexto real o funcionamento do departamento comercial, bem como as dinâmicas e funções que cada elemento representa dentro da organização e isso possibilita-me adquirir uma experiência direta, que me ajuda a clarificar informações, identificar problemas e entender mais rapidamente as estratégias e ações da empresa em análise (Mónico *et al.*, 2017).

1.4. Estrutura

O presente relatório de estágio divide-se em cinco capítulos. No primeiro capítulo, encontra-se uma introdução ao scope do trabalho, sendo efetuado um enquadramento da situação atual da empresa e quais os fatores que me motivaram para a escolha da área comercial e sucessivamente do tema do relatório.

No segundo capítulo é apresentada a situação atual do Grupo Rangel, com enfoque para a descrição do modelo corporativo do grupo, a missão, valores e estratégias, a visão ‘helicóptero’ sob todas as suas tipologias de serviço e uma descrição mais pormenorizada sobre o departamento *Automotive & Aviation*, fundamentada com uma análise externa.

O terceiro capítulo é dedicado ao enquadramento teórico como fundamento e suporte para o trabalho realizado durante o estágio. Este capítulo compreende a relação bilateral entre a gestão comercial e o marketing relacional, em comutatividade com os instrumentos e abordagens de vendas.

Ainda, o quarto capítulo é precedido pela descrição minuciosa das tarefas realizadas ao longo do estágio, os meios que foram utilizados para executar as mesmas e uma apreciação individual do meu desempenho face ao trabalho que me foi pedido para desenvolver e executar.

Por fim, no quinto e último capítulo, é efetuada uma reflexão introspetiva do meu trabalho ao longo do estágio, sustentada com uma análise *SWOT* individual e pelos objetivos *SMART* a que me propus.

2. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA / ORGANIZAÇÃO E DA PROBLEMÁTICA

2.1. Apresentação do Grupo Rangel

O Grupo RANGEL começou a ser constituído no ano de 1980, quando iniciou a sua atividade como Despachante Aduaneiro. Ainda nesta fase embrionária, alcançou um nível de referência nacional e internacional de forma consistente e sustentável, o que levou à obtenção de um estatuto de Prestador de Serviços Globais de Logística e isso prosperou a sua posição como uma das empresas mais inovadoras do setor. Esta evolução foi progressiva e sustentada sempre na mesma ideologia, que é adaptar as melhores soluções logísticas às necessidades específicas das empresas. Com presença direta em 3 continentes, a RANGEL desloca-se por mar, terra ou ar, de/para mais de 220 países por ano, o que em termos indicativos, significa:

Figura 1 - Dados 2019 Rangel



Fonte: Elaboração própria.

Seja qual for o ponto de partida ou chegada, a exigência alfandegária, o tipo de mercadoria, a necessidade de transporte multimodal internacional, o modelo logístico interno, a inovação ou a integração tecnológica, a especificidade do setor, a distribuição dedicada, a montagem de móveis / desmontagem, a customização da recolha ou entrega, ou a solução dedicada para a imprevisibilidade da *Supply Chain*. A RANGEL adapta, faz e inova, de forma a mobilizar o sucesso dos seus clientes em todo o mundo.

A RANGEL é organizada verticalmente por uma tipologia de serviços logísticos, que através de uma estrutura orgânica, com conhecimento, experiência e especialização, são o suporte para a gestão atual dos interesses de cada Cliente, garantindo soluções logísticas totalmente integradas:

Figura 2 - Áreas de Negócio da Rangel



Fonte: Elaboração própria.

O ambiente económico-financeiro atual e a forte dinâmica de mudança que caracterizam o mundo dos negócios são dois dos principais fatores que levam as empresas a reconsiderar as características da sua visão de negócios e a mudar as suas decisões estratégicas. Hoje, mais do que nunca, a procura de parceiros especializados na cadeia de atividades não nucleares de qualquer organização é vista como uma opção lógica e sustentável. A logística existe para responder às crescentes necessidades de diferentes setores de negócios, onde a robustez dos processos de fluxo físico e o alinhamento das ferramentas tecnológicas são a nova ordem de eficiência e eficácia.

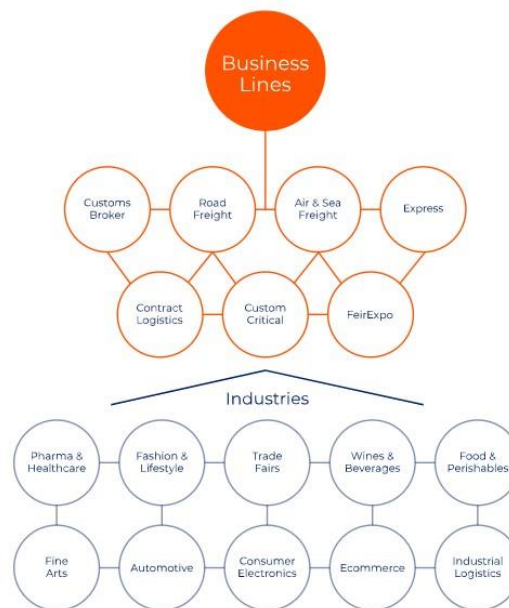
A *Supply Chain* é cada vez mais um fator diferenciador e o valor potencial latente será percebido significativamente se executado por aqueles que possuem o *know-how*, as ferramentas, a capacidade de dimensionar os serviços e a motivação correspondente. Não obstante às mudanças de paradigma, a RANGEL desenvolveu um conjunto de serviços especializados e complementares que constituem a *Global Logistics Solutions* e que nos permitem oferecer aos clientes o conceito *One Stop Shop*⁴.

⁴ *One Stop Shop* – Uma empresa oferecer ao cliente um conjunto de serviços diversificados na mesma proposta de valor (Segal, 2019).

Figura 3 - Constituição do Grupo Rangel

Eduardo Rangel
Presidente do Conselho de Administração

Nuno Rangel
Vice-Presidente e CEO



Fonte: Rangel Logistics Solutions (2019).

2.2. Missão, valores e estratégia

Com o objetivo estratégico de oferecer ao mercado uma solução *One Stop Shop*, a Rangel tem vindo a desenvolver várias tipologias de serviços integrados de logística, armazenagem, transporte e distribuição. Agregando a eficácia, flexibilidade e segurança, é missão da Rangel oferecer ao mercado, soluções mais rápidas, eficientes e integradas na cadeia de valor de cada Cliente. Com esta estratégia focada em acrescentar valor, a Rangel assume-se como um *player* inovador em processos logísticos e de transporte, assentes na eficiência dos serviços, cumprimento dos *timings* e competitividade das propostas apresentadas.

A globalização dos mercados e a procura de soluções logísticas integradas mais eficientes são alguns dos fatores que levam as empresas a tomar decisões estratégicas, relacionadas com a procura de parceiros especializados, na gestão logística da cadeia de valor e distribuição física dos seus produtos. A redução de custos, a melhoria dos serviços e da informação passa pela partilha de soluções e recursos, onde a tecnologia é predominante. Consciente da importância das novas tecnologias, e conhecedora da necessidade de oferecer ao mercado a autonomia necessária para gerirem o seu

negócio, a Rangel reuniu todos os esforços para conseguir adaptar-se às novas necessidades tecnológicas, dentro do sector dos transportes e da logística, alcançando um índice de produtividade e autonomia muito superior, o que permitiu a execução e controlo integrados de todos os serviços.

Figura 4 - Visão, Missão e Estratégia Rangel



Fonte: Relatório e contas consolidado do Grupo Rangel (2018).

As competências que foram adquiridas ao longo dos últimos anos, nomeadamente através de *spillovers*⁵ derivados da filosofia de melhoria contínua, são os pilares estratégicos da Rangel e representam por si só, o grande alicerce da Missão da Rangel:

- “Operador logístico e transporte de referência;
- *Player* de referência no mercado da logística integrada e transporte;
- Melhoria contínua de processos e metodologias;
- Crescimento sustentável de pessoas e negócios.

As soluções da Rangel sustentam uma vantagem competitiva para os seus Clientes que querem ter sucesso e evoluir no futuro. A Rangel está presente nos mais diversos setores e indústrias:

- *Automotive & Aviation*
 - Clientes *Top Players* no sector;

⁵ *Spillovers* – Acontecimentos que tiveram impacto e repercussões na mudança de paradigma numa empresa (Kenton, 2020a).

- Serviços de valor acrescentado;
- *Health & Care*
 - Clientes *Top Players* no sector;
 - Soluções inovadoras;
- *Consumer Goods*
 - Clientes *Top players* no sector;
 - Soluções inovadoras;
- *Retail & Fashion*
 - Clientes *Top players* no sector;
 - Soluções dedicadas
- *Hi-Tech*
 - Clientes *Top players* no sector;
 - Serviços de valor acrescentado.

2.3. Business Lines (BL)

A Rangel rapidamente assumiu uma posição crescente no mercado dos transportes e logística, sucumbindo alguns *players* de grande estatuto dimensional. Este reconhecimento deve-se sobretudo à estratégia de serviços implementada. Num mercado com um largo número de empresas concorrentes, é importante conceber uma vantagem competitiva que nos destaque das demais, e o *mindset* / abordagem estratégica foi delimitada neste sentido: a Rangel partiu do pressuposto que, assegurar apenas a entrega das mercadorias de um ponto de origem para um ponto de destino, com qualidade e garantia sobre a integridade da carga e a confiabilidade dos *timings* de entrega, por si só, não aportaria uma criação de valor sustentada para que os seus clientes entregassem todos os transportes e serviços de forma unilateral. Por conseguinte, o grande fator de diferenciação da sua estratégia, foi oferecer ao cliente não só um serviço de transporte, mas sim, uma tipologia de serviços multidimensionais, que foram estruturados e preparados para corresponder às várias exigências e especificidades das indústrias e mercados que os clientes estivessem inseridos. Com esta estratégia, assumiram uma posição no mercado, como um parceiro logístico global de referência.

Para oferecerem as soluções de transporte e logística adaptadas ao cenário dos clientes, a Rangel decidiu criar vários departamentos independentes dentro da sua estrutura organizacional, denominados de *Business Lines (BL)*. Cada *BL* tem o seu

scope of delivering, isto é, cada *BL* oferece soluções *One Stop Shop* ajustadas às necessidades de cada indústria:

- *Road Freight* – Transporte rodoviário com saídas regulares para toda a Europa e Norte de África para cargas completas ou grupagem;
- *Air Freight* – Soluções simples, flexíveis e rápidas de transporte aéreo;
- *Sea Freight* – Transporte marítimo de contentores completos e consolidação de cargas, incluindo cargas perigosas e operações logísticas perigosas;
- *Contract Logistics* – Soluções de logística integrada *in house* e serviços de *outsourcing*. Sempre dedicado e correspondente às necessidades de cada cliente;
- *Expresso* – Transporte urgente e fiável de pequenas paletes ou pequenos volumes em Portugal e Espanha. Envios urgentes à importação e exportação para mais de 220 países;
- *Custom Critical* – Soluções de transporte dedicado, para imprevistos ocorridos no Supply Chain;
- *FeirExpo* – Transporte e logística dedicada a obras de arte e feiras comerciais;
- *Customs Broker* – Despachos aduaneiros, consultoria fiscal e em comércio internacional.

2.4. Departamento *Automotive & Aviation*

2.4.1. Core

Tendo perceção das necessidades de cada indústria, a Rangel desenvolveu soluções adaptadas a cada setor de atividade, com o propósito de otimizar todo o seu fluxo e proporcionar aos seus clientes soluções adaptadas e especializadas ao seu setor de negócio. O departamento *Automotive & Aviation* foi criado para responder às elevadas necessidades dos clientes deste *cluster*, radizando a ideologia de um serviço extremamente competente, com elevados padrões de eficácia. A grande vantagem competitiva deste departamento é fornecer ao cliente uma tipologia de serviços diversificados de forma centralizada, isto é, o cliente terá um único ponto de contacto para obter informações de transportes internacionais, sejam eles, aéreos, marítimos ou terrestres.

2.4.2. 'Modus Operandi' do departamento comercial *Automotive & Aviation*

A área comercial do departamento A&A está repartida em duas equipas que estão geograficamente divididas por regiões: Norte e Sul. A equipa que está a laborar na plataforma do Porto (zona norte) aborda todos os clientes da indústria automóvel e componentes, desde a cidade de Vigo até à cidade de Leiria. A equipa da zona sul alberga na sua carteira todos os clientes desde a zona da Marinha Grande até ao Algarve. A força das vendas deste departamento é constituída por dois comerciais externos e dois comerciais internos que estão alocados à sua respetiva zona geográfica e um *Research and Sales Analyst* que desempenha um papel bilateral, trabalhando em comutatividade com as duas equipas, no tratamento dos dados dos clientes, na análise das performances, no desenvolvimento das base de dados, na elaboração de planos estratégicos e P&L's, que permitem o acesso a indicadores como: o volume de faturação dos clientes, a margem bruta aplicada e identificar clientes *dowtraders*⁶, *uptraders*⁷ e *new business*.

O primeiro objetivo da equipa comercial é perceber o valor do cliente em cada unidade de negócio da Rangel e a partir daí, segmentar a sua carteira em 3 tipos de clientes: A,B,C – sendo que os clientes A são clientes *High Value* (potencial> 500k/ano), os B são *Medium Value* (potencial>150k até 500k/ano) e os C são *Low Value* (potencial<150k/ano). Mensurado o valor das carteiras, as equipas conseguem estruturar mais facilmente uma estratégia direcionada para cada cliente, focalizando as suas ações nos *players* com maior relevância para o negócio.

Os comerciais internos estão incumbidos de gerir a carteira de clientes C, de gerar chamadas e agendar reuniões com potenciais clientes A e B. Quanto aos pedidos de cotação, sejam eles *spot way* ou cotações semanais são trabalhados pelo CI, que tem a responsabilidade de analisar os fluxos, passar internamente para o gestor operacional responsável pela área de destino e/ou origem da expedição e posteriormente, apresentar um preço competitivo ao cliente. Aliado a isto, têm também como função a criação das contas dos clientes nos sistemas de informação da Rangel (Unix e SAP/CRM), bem como o registo dos preços ofertados no *Freight Offer* (programa desenvolvido pelo departamento TI da Rangel para o serviço rodoviário, onde estão

⁶ *Dowtraders* - Clientes cuja sua faturação tem vindo a diminuir em comparação ao ano anterior (Coelho, 2020).

⁷ *Uptraders* – Clientes cuja sua faturação tem vindo a aumentar em comparação ao ano anterior (Coelho, 2020)

inseridos os acordos com os agentes e que permite calcular o preço de um envio *inbound*⁸ ou *outbound*⁹ de forma rápida e intuitiva).

Já os comerciais externos têm de realizar visitas comerciais, a novos clientes, ou de acompanhamento a clientes existentes e elaborar relatórios de visita comercial, isto é, elaborar, no sistema informático SAP/CRM, o relatório/resumo referente à reunião a que compareceram.

O trabalho de prospeção, manutenção e fidelização do cliente é feito pela equipa comercial em paralelo. Cabe ao comercial interno criar o seu próprio *roll play* e durante a semana efetuar algumas chamadas de nutrição e prospeção, isto é, ligar ao cliente e perguntar como está a correr a semana; se têm alguma necessidade logística que possam colmatar; se estão satisfeitos com o serviço que a Rangel está a oferecer; se existem novas rotas que possam cotar, etc. Por conseguinte, o comercial externo aproveita a capacidade de mobilidade, para se deslocar às empresas, falar presencialmente com os responsáveis das áreas e ir fomentando as ligações emocionais com os clientes.

É primordial que todo o processo de vendas esteja completamente alinhado com as diretrizes propostas, pois só assim é possível pensar em estratégias ou melhorias a serem implementadas. Tendo este pensamento como premissa, o diretor Ricardo Coelho do departamento A&A faz questão de semanalmente reunir a equipa à sexta-feira de manhã, com o objetivo de apresentarmos o resumo da semana, onde são abordados os seguintes temas: interações com clientes, nº de chamadas realizadas, reuniões efetuadas, reuniões agendadas, nº de cotações dadas, percentagem de concretização dos serviços, preparação da agenda/ delineamento de estratégias para a próxima semana.

O acompanhamento das carteiras de clientes é feito *ongoing*, isto é, é um processo contínuo, onde a proximidade e o acompanhamento diário ao cliente, vai permitir que conseguimos abrir portas a novos negócios.

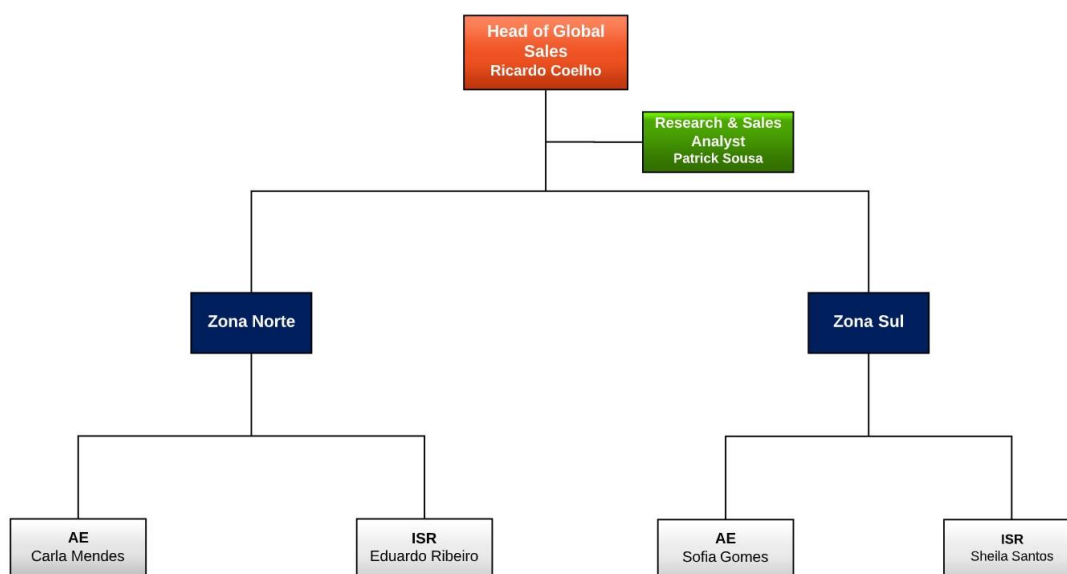
⁸ *Inbound* – Significa importação de mercadorias de um país estrangeiro para Portugal (Coelho, 2020)

⁹ *Outbound* – Significa exportação de mercadorias de Portugal para um país estrangeiro (Coelho, 2020)

2.4.3. Organograma da estrutura

O departamento *Automotive & Aviation* é constituído por seis elementos, cujas funções são adjacentes e complementares. A estrutura base do departamento assenta em dois polos: a zona norte e a zona sul, onde ambas são constituídas por uma comercial externa, que é o ponto de contacto direto com os clientes e um comercial interno, que faz o gerenciamento de todas as marcações de reuniões e pedidos de cotação solicitados. O trabalho dos comerciais é apoiado pelo *Research & Sales Analyst*, que desenvolve e monitoriza todos os *reports* da atividade comercial. No topo do organograma encontra-se o *Head of Global Sales*, que é o responsável por toda a estratégia comercial do departamento A&A e pelo alinhamento das equipas comerciais aos objetivos do negócio.

Figura 5 - Organograma do Departamento *Automotive & Aviation*

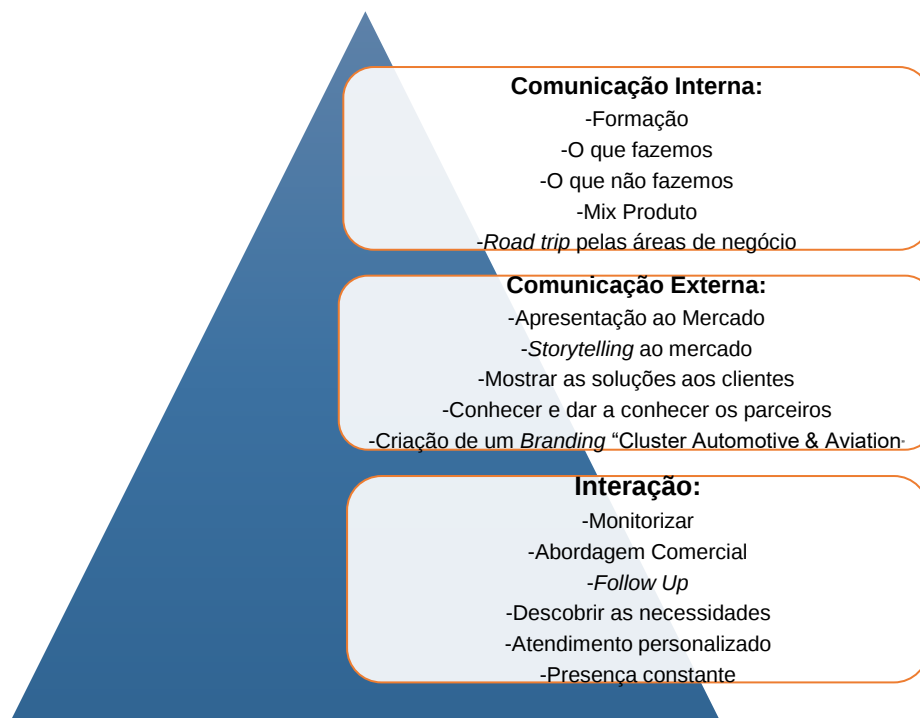


Fonte: Elaboração própria.

2.4.4. Key Marketing points (*Automotive & Aviation*)

É fundamental para o planeamento de qualquer departamento comercial, a criação de indicadores - chave que promovam a mensuração dos processos e consequentemente o nível de desempenho e sucesso das estratégias de intervenção que nele são aplicadas. Para isso, desenvolvi um esquema, abaixo representado, que na minha opinião, evidencia os fatores determinantes para o sucesso do departamento, que correlacionados poderão levar ao atingimento das metas que nos serão propostas.

Figura 6 - Key Marketing points A&A



Fonte: Elaboração própria.

2.4.5. Análise SWOT *Automotive & Aviation*

Tendo em conta, que o departamento *Automotive & Aviation* é um dos projetos mais recentes que foi implementado pela administração. Encontrando-se ainda, numa fase de desenvolvimento e compenetrção no mercado, é importante definir um planeamento estratégico sustentado, que traga uma ou mais vantagens competitivas, para que a médio e longo prazo seja alcançado o sucesso num mercado dinâmico e competitivo, que é o mercado de serviços de transportes para a indústria automóvel e aviação. Sendo assim, através da observação do 'modus operandi' deste departamento, decidi realizar uma análise *swot* que me permita identificar os aspetos que o departamento necessita de melhorar, com vista a converter ameaças em oportunidades, ultrapassar as fraquezas e elevar as forças internas ou externas no ambiente competitivo que está envolvido.

Quadro 1 - Análise SWOT Automotive & Aviation

Forças	Fraquezas
- Serviço que acrescenta valor ao cliente - Maior relevância na relação preço/qualidade do serviço - Serviço especializado (nicho) - Fornecer ao cliente uma tipologia de serviços diversificados de forma centralizada - Implementação de normas de certificação: ISSO 9001 e 14001	- Dificuldade em chegar ao contacto com o cliente segmento A - Desconhecimento do valor efetivo de mercado - Necessidade de formação nas áreas de logística integrada - Dificuldade na recolha de informação analítica junto do cliente
Ameaças	Oportunidades
- Fator exógeno pandémico: COVID 19 - Queda nas exportações de componentes automóveis - Queda da produção automóvel em Portugal	- Melhorar a comunicação interna - Integração de sistemas (análise de dados dos clientes) - Estratégia de Marketing direcionado ao cliente <i>Track and Trace</i> (Informações em tempo real para o cliente)

Fonte: Elaboração própria.

2.4.6. Análise externa do Departamento A&A

2.4.6.1. Análise PEST

Em contexto atual, verifica-se que o impacto negativo do vírus covid-19 foi acentuado na indústria automóvel e aviação, visto que, estagnou todas as transações de serviços em cadeia, desde o fabricante até ao consumidor final. A propagação emergente do vírus e consequentemente o isolamento das pessoas, despoletou a falta de procura de carros e componentes automóveis, desencadeando, por sua vez, a paragem da produção de enormes indústrias, uma vez que os fabricantes tiveram de suspender as suas atividades de produção por motivos sanitários, para proteger a saúde dos colaboradores. No entanto, os apoios e incentivos para estas indústrias foram

intensificados e segundo o ponto de vista dos fabricantes, poderá haver um lado positivo em toda esta situação, visto que, a diminuição da procura está a causar um aumento do *stock* em armazém, o que já não acontecia há largos anos. Este aumento poderá ser benéfico, tendo em conta que, os fabricantes de automóveis conseguirão tirar partido de uma maior agilidade na entrega dos carros e dos seus componentes, permitindo-lhes capitalizar a subida da procura, quando a situação pandémica normalizar. Este *insight* pode beneficiar o departamento A&A da Rangel, visto que, as importações e exportações vão subir em pico quando as atividades das indústrias começarem a regularizar. Existindo uma presença constante no mercado e disponibilizando todos os meios para a entrega dos serviços de forma rápida e competitiva, poderemos potencializar o volume de envios e consequentemente angariar novos clientes.

Quadro 2 - Análise PEST

Contextos	
Político-Legal	A UE estabeleceu o objetivo de reduzir as emissões relacionadas com os transportes em 60% até 2050, querendo ficar equiparada aos níveis de 1990 (Parlamento Europeu, 2019).
Económico	Segundo a Afia, a indústria de componentes automóveis em Portugal gera um volume de negócios na ordem dos 12 milhões de euros, o que equivale a 6% do PIB (AFIA, 2020a). Segundo a ACEA, em janeiro de 2020, o registo de automóveis de passageiros aumentou + 1,2% em relação ao ano de 2019 e + 21,7% comparativamente ao mês de dezembro de 2019 (ACEA, 2020). A venda de carros na Europa aumentou em 14,4% desde setembro de 2019, para os 1.29 milhões de veículos (Euronews, 2019). Segundo a Afia, as exportações de componentes automóveis registou em maio de 2020 uma diminuição de 57% em relação ao mesmo mês do ano 2019 devido ao covid-19 (AFIA, 2020b).
Social	Segundo a AFIA, a indústria automóvel aporta 59.000 postos de trabalho até ao ano 2019 (AFIA, 2020a). A indústria aeronáutica vai necessitar de 2 mil técnicos e 200 engenheiros até 2021 (Agência Lusa, 2018).
Tecnológico	Drones e aviões não-tripulados representarão 10% do mercado aeronáutico em 2050 (Agência Lusa, 2019). Está a ser desenvolvido um robô que vai investigar Marte, numa iniciativa conjunta entre a ESA e a Roscosmos, com a contribuição de seis empresas portuguesas: <i>Active Space Technologies</i>, <i>Critical Software</i>, Deimos, GMV, <i>Frezite High Performance</i> (FHP) e Instituto Superior Técnico (IST) (AED Cluster, 2020a). Novos satélites no espaço foram desenvolvidos com a ajuda da tecnologia da empresa portuguesa EDISOFT (AED Cluster, 2020b).

Fonte: Elaboração própria.

2.4.7. Análise das 5 forças de Porter

Na análise microambiente das 5 forças de Porter, consegui constatar que existem fatores que podem aportar uma grande relevância na definição das ações comerciais. O facto de o departamento *Automotive & Aviation* estar inserido dentro de um segmento

extremamente competitivo, onde os tempos de trânsito dos serviços têm impreterivelmente de ser cumpridos ao minuto, não havendo espaço para percalços ou atrasos na entrega das mercadorias e, ressalvando que qualquer mercadoria que seja danificada ou reposta tardiamente nos armazéns de produção, poderá incorrer a perdas no valor de milhares de euros para o cliente e para os seus fornecedores diretos, imputando um acréscimo de responsabilidade na constituição e organização da equipa comercial. É importante que a equipa seja experiente e exímia na execução deste tipo de serviços, porque o cliente exige um comprometimento total no domínio do transporte. Sendo assim, consigo edificar que o poder negocial dos clientes é uma força que pode prejudicar a dinâmica comercial do meu departamento, aquando não é controlada. E que para isso, é necessário criar uma estrutura sólida e desenvolver uma estratégia, que proporcione ao cliente várias vantagens competitivas e acima de tudo lhe transmita a confiança necessária, para que nunca seja incitado a optar pelo serviço da empresa concorrente. A posteriori, dominando esta força, não teremos problemas em conseguir capitalizar grandes volumes de transportes e angariar novos clientes, pois os *players* destes *clusters* privilegiam a qualidade do serviço acima do preço.

Quadro 3 - 5 forças de Porter

	Contribuição para a força
Ameaças de novos concorrentes	
Grau de diferenciação dos serviços	2
Diversidade de concorrentes	2
Acesso favorável a recursos	2
Know-how	2
Valor global da força	2
Ameaça de novos serviços	
Relação do preço/qualidade do serviço	3
Custo de mudança	3
Propensão do cliente para adquirir serviços substitutos	2
Valor global da força	3
Poder negocial dos clientes	
Volume das suas compras	4
Inexistência de um fator de diferenciação	3
Serviços substitutos	4
Valor global da força	4
Poder negocial dos Fornecedores	
Relação efeito entre o preço de compra do serviço em relação ao preço de venda	3
Custo de mudança dos fornecedores/prestadores de serviços (agentes)	2
Inexistência de serviços substitutos	3
Concentração de fornecedores	3
Valor global da força	3
Crescimento da Indústria	
Número de empresas concorrentes	4
Custos fixos elevados	3
Importância estratégica do negócio	4
Reduzida diferenciação entre os serviços apresentados comparativamente à concorrência	3
Sobre capacidade intermitente	4
Valor global da força	4

Fonte: Elaboração própria.

3. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

3.1. Gestão Comercial

A gestão comercial, como o próprio nome elucida, remete para a gestão de todos os recursos envolvidos na área comercial de uma empresa. O foco deste departamento é centralizado no volume de negócio e nas vendas da empresa. Estes gestores são responsáveis pelo contacto com o cliente ou potenciais clientes e aumentar a produtividade da empresa e o seu grau de competitividade no mercado.

O papel de comercial coloca a problemática constante de gestão de relacionamentos internos complexos: lidar com o conflito, ao mesmo tempo que persiste a necessidade de gerir as vendas internas da empresa (Rapp *et al.*, 2012).

Ao longo dos anos, começou a colocar-se em questão a necessidade de utilizar, com frequência, diversos recursos da empresa para estabelecer contato físico com os clientes, como são exemplos os automóveis da frota para viagens regulares aos clientes. Hoje, pode afirmar-se que essa perspetiva perdeu um pouco de força, na medida em que começaram a disponibilizar-se outros meios para estabelecer contacto com os clientes e para manter os negócios e as vendas ativos. (Rapp *et al.*, 2012; Serra, 2012)

No que ao perfil do comercial diz respeito, é impreterível que este tenha todo o conhecimento do produto ou serviço que vai vender.

Numa fase anterior e de análise aos diversos perfis encontrados, para se optar pela pessoa certa para tomar a posição na empresa, devem ter-se outros fatores em conta. Numa análise base, deve começar-se por colocar em destaque o conjunto de comerciais que tenham demonstrado níveis de vendas e lucro superiores aos das restantes equipas em que integravam. Esse será o ponto de partida. Por conseguinte, devem analisar-se as características que destacam aqueles que se podem chamar de “super vendedores” (Serra, 2012):

- Forte personalidade: caracterizada por elevado nível de confiança e autoestima;
- Rapidez: característica que pode ser avaliada em duas vertentes, quer na capacidade de reação e resposta, quer na capacidade de ação, isto é, de concluir rapidamente uma venda;
- Personalidade motivadora e otimista: revela-se na capacidade de persuasão com o cliente;

- Firmeza: revela-se na segurança durante a realização do negócio;
- Maturidade para assumir riscos: revela-se na capacidade de inovar e criar manobras para contornar situações;
- Sociabilidade: caracterizada pelo elevado nível de comunicação e interação com o cliente;
- Raciocínio abstrato: na medida em que é necessário compreender sempre a ideia e o ponto de vista do cliente;
- Ceticismo moderado: na medida em que é necessário, por vezes, filtrar a informação vinda do cliente;
- Criatividade: revela-se necessária em vendas mais complexas;
- Empatia: caracterizada pela capacidade de o vendedor se conseguir colocar na posição do cliente, e que se torna fundamental no momento de entender as necessidades do cliente e como as satisfazer.

Todos estes pontos podem resumir-se em dois pontos essenciais: a capacidade de negociação, que se revela através da análise do negócio e no resultado final obtido com a venda; e a capacidade de entender a perspetiva do cliente. Esta última característica é crucial nos dias de hoje. Especialmente com todas as tecnologias disponíveis e todos os meios de contactar o cliente, revela-se de extrema importância a abordagem que o vendedor tem para com o primeiro. É necessário um bom entendimento e um raciocínio abstrato para que o vendedor seja adaptativo à situação e seja capaz de interagir e observar a resposta do cliente. Só desta forma é que o comercial conseguirá fazer os ajustes necessários à sua abordagem, aumentando assim a capacidade de desenvolver uma vantagem competitiva em relação ao cliente (Serra, 2012).

Ainda neste contexto e relativamente ao perfil do vendedor, para além das características gerais enumeradas, o perfil do vendedor pode dividir-se em três, nomeadamente *hunter*, *farmer* ou *closer*:

- O vendedor *hunter* é aquele cuja atividade de força de vendas é a de angariar novos clientes. Este vendedor, deve conhecer muito bem o produto e o seu segmento de atuação ter uma boa rede de contactos e ser firme no momento de negociação.
- O vendedor *farmer* é aquele cujo foco está na retenção de clientes na empresa. É o vendedor que realiza as visitas periódicas ao cliente e que realiza toda a manutenção do negócio. Como será de esperar, um cliente cujo volume de negócio se manifeste maior, o número de visitas será também maior para que se aumente constantemente a probabilidade de retenção do cliente. O objetivo final deste tipo de vendedores é o aumento da receita gerada pela sua carteira de clientes.

- O vendedor *closer* é o responsável por fechar o negócio. É um trabalho que precede o de um vendedor *hunter*, e cuja responsabilidade é a de despertar no cliente um desejo de solução e de concretização do negócio.

Nem todas as empresas colocam em prática uma gestão comercial desta ordem. No entanto, é função dos gestores formar os profissionais com o intuito constante de, no mínimo, serem cumpridos os objetivos estratégicos definidos, objetivo esse que terá um maior impulso com estas ações de responsabilização.

Nenhum perfil é mais adequado a um cliente do que outro, cada perfil de vendedor tem a sua importância no processo. No entanto, é evidente que o perfil crítico para a empresa, isto é, aquele em que a receita provém da retenção de clientes, é o perfil *farmer*. Deverá constar da política das empresas que todos os vendedores despendam uma quantidade maior de tempo útil do seu trabalho neste tipo de atividades de cultura de clientes atuais (Golalikhani and Karwan, 2013).

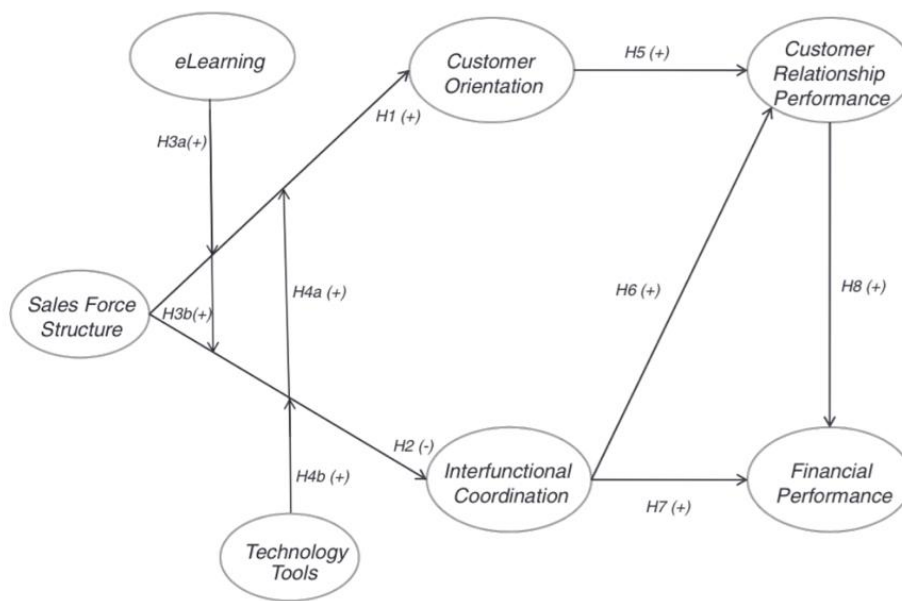
3.2. A força das vendas

O sucesso ou insucesso da gestão comercial numa empresa, a aquisição e a retenção de clientes, são ambos assuntos que remetem para uma área de gestão fundamental, que diz respeito à gestão da força das vendas. Num processo de venda, o fecho do negócio corresponde apenas a quarenta por cento da sua globalidade. Num modelo de força de vendas atual, a importância da conquista da confiança do cliente é cerca de quatro vezes percentualmente maior que o fecho da venda.

Uma boa gestão de força de vendas tem como principais preocupações a formação dos vendedores, a constituição de equipas de vendas e a análise ao negócio que estas equipas angariam.

Como análise suplementar, pode observar-se a figura abaixo. O objetivo final do sucesso da gestão da força de vendas é uma boa performance financeira. Para tal, é necessário obter sucesso noutros pontos, tais como: ao uso de ferramentas adequadas, a orientação para o cliente, uma boa coordenação interfuncional e uma elevada performance na relação com o cliente.

Figura 7 - Performance financeira, através da estrutura da força de vendas



Fonte: Rapp et al. (2012, p.67).

3.3. Marketing Direcional

O contexto de toda a interação entre a entidade que vende e a entidade que compra é, sobretudo, caracterizado pela dinâmica no mercado e pelas exigências do cliente (Echchakoui and Ghilal, 2019).

Com a globalização do mercado e a concorrência em permanente crescimento nos mais variados mercados, as empresas vêem-se forçadas a aprimorar as suas alianças estratégicas de forma a manterem-se num patamar competitivo (Speakman and Ryals, 2012).

Tendo em elevada consideração este desafio, vários estudos começaram a incutir nas empresas a ideia de criarem e desenvolverem estratégias de relacionamentos a longo prazo com os clientes, através dos gestores comerciais da empresa, os ditos vendedores.

A criação de valor do negócio é uma estratégia e um foco do marketing direcional, sendo essa estratégia voltada para o consumidor. Porém é importante realçar que é necessário que o valor seja reconhecido em ambas as direções, quer na direção do vendedor, quer na direção do consumidor.

Da análise ao valor do cliente e ao valor do próprio vendedor surge, por consequência, a análise ao incremento financeiro produzido pelo vendedor para a empresa, com a sua respetiva carteira de clientes (Moncrief, 2017; Echchakoui and Ghilal, 2019).

Vender um determinado produto ou serviço não se resume apenas na resolução do pedido singular do cliente. Todo e qualquer cliente tem potencial para ser conquistado e fazer parte integrante do negócio com o desenrolar do tempo. Por isso, mais uma vez se refere a importância de manter os clientes na empresa e ir em busca de uma estratégia que fidelize os clientes ao negócio que se propõe.

Para que tudo isto seja de possível concretização, a informação é a arma do negócio. O marketing direcional deve estar incutido em toda a empresa e funcionar como uma ferramenta de trabalho. O marketing é o ponto de partida para causar uma boa impressão ao cliente. O marketing direcional possibilita uma abordagem mais próxima e melhora a forma como o cliente se relaciona com a empresa.

Após uma longa investigação sobre estes temas, os autores começaram a destacar e enfatizar a contribuição estratégica dos gestores comerciais para o sucesso das empresas, orientadas para um marketing direcional. Apesar desta generalidade se tornar evidente, uma pesquisa analisada aquando do estudo destas matérias revelou que esses estudos não incidiam sobre a relação entre o valor financeiro do vendedor e o grau de relacionamento deste com os clientes. Poucos eram os estudos que incidiam numa análise às ferramentas utilizadas para gerir as forças das vendas, em particular os salários (Echchakoui and Ghilal, 2019).

Um estudo abordado por Echchakoui and Ghilal (2019) preocupou-se com a análise dos parâmetros referidos. Como ponto de partida, começou pela análise à vida útil do consumidor enquanto cliente da empresa, e conseguiu demonstrar que um bom gestor comercial depende do salário que lhe é pago e de quantos clientes consegue manter estáveis na sua carteira de clientes.

Um parâmetro em análise era, então, a retenção de clientes, isto é, a probabilidade do cliente permanecer como um ativo na empresa. Um bom incentivo a que isto aconteça, começa no parâmetro básico de uma boa relação vendedor – consumidor, porém, essa relação tem de ser fomentada constantemente pelo lado do vendedor. Como motivação, os gestores das empresas podem usar um padrão de pagamento de salários com comissões por cliente, esse padrão revelou-se preponderante na motivação e orientação das forças de vendas (Echchakoui and Ghilal, 2019).

Como já foi referido, o marketing direcional centra-se, de forma visível, na criação de valor para o consumidor. Tendo esta ideia como fundamento base, é importante que o relacionamento entre o vendedor e o consumidor seja contínuo e objetivo. Quando tal não acontece, a retenção do cliente é uma medida de análise que pode ficar em risco, uma vez que aquilo que determina o volume de negócio no final é a lealdade do cliente.

Podemos também referir, neste tipo de situações em que a retenção do cliente está em causa, que um fator de grande peso e importância é a reputação social do vendedor. É esta reputação que determina o seu valor, uma vez que corresponde à perceção que o cliente possui sobre a personalidade e o perfil do vendedor. Assim, um ponto-chave para a retenção dos clientes é a melhoria dos atributos e qualidades do vendedor.

3.4. Estruturação de equipas de vendas

Dentro deste contexto, surge, portanto, a necessidade de estruturação de equipas e de diferenciação de perfis de vendas.

As equipas de vendas são uma força constante na estratégia da empresa e que podem ser direcionadas quer para o território do cliente quer para a empresa. Têm um papel importante e determinante no sucesso do negócio, na medida em que não só identificam necessidades como as antecipam, criando posteriormente estratégias de resolução de problemas. Não obstante, também interagem e influenciam outros órgãos da empresa como o marketing, o e-commerce, a própria logística, entre outros.

O objetivo principal e fundamental destas equipas é o de satisfazer os parâmetros estipulados pelos órgãos de gestão estratégicos e contribuir para uma organização alinhada e focada em cumprir os objetivos (Serra, 2012).

O desempenho das empresas é avaliado segundo as estratégias utilizadas para o seu crescimento. No entanto, esses resultados podem ser analisados em diferentes níveis. Os resultados financeiros avaliam todo o volume de negócio a partir das vendas, da sua receita e do ROI que indica qual o retorno sobre o investimento. Os resultados não financeiros avaliam os clientes, a participação do mercado e a sua eficácia (Liu *et al.*, 2018).

A grande divisão da gestão de vendas começa na distinção entre equipas de *Inside Sales* e *Outside Sales*:

- Uma equipa de *Outside Sales* corresponde à equipa que gere as vendas em contacto direto com o cliente. Fecham os negócios pessoalmente.
- Por outro lado, as equipas de *Inside Sales* são equipas dedicadas à angariação de clientes e realização de negócios por meios indiretos. O contacto com os clientes pode ser realizado por telefone, por correio eletrónico, por redes sociais, entre outros meios, de forma a conseguir suportar a procura de clientes com o perfil adequado ao negócio que se quer vender (Rapp *et al.*, 2012).

Estudos realizados entre os anos de 2002 a 2007, nos EUA, revelaram um elevado aumento do número de empresas que começaram a utilizar meios de contacto indireto. Mais tarde, a análise desse estudo revelou que as empresas aumentaram as suas vendas em 21% (Rapp *et al.*, 2012).

O papel tradicional de um comercial cai, portanto, num certo desuso. As ferramentas tecnológicas colocam o comercial com maior aptidão para trabalhar sem utilizar determinados recursos da empresa, uma redução de custos que se torna um antecedente para resultados financeiros mais elevados.

No entanto, as equipas de vendas internas podem ter uma certa dificuldade, principalmente numa fase inicial, em conseguir ter uma relação de proximidade e confiança com o cliente, que é uma vantagem inquestionavelmente inerente à existência de contato direto. É uma relação que necessita de um certo grau de inteligência para o negócio e de uma característica que já foi abordada neste enquadramento, a capacidade de abstração.

Este é o contexto de reestruturação da força de vendas, que atua como uma estrutura de gestão do relacionamento com o cliente, onde o foco é a coordenação interfuncional entre as duas equipas (Rapp *et al.*, 2012).

3.5. B2B ou B2C

Pode ainda referir-se uma outra divisão no que diz respeito às vendas e à sua estratégia, nomeadamente essa que assenta na direção da venda.

Se o cliente com quem estamos a negociar é outra empresa, a venda diz-se *B2B*, *Business to Business*. Estas vendas caracterizam-se por relações mais longas. Se o consumidor é o cliente final, a venda diz-se *B2C*, *Business to Consumer*.

Considerando esta a estratégia primária de crescimento para as empresas, a preocupação permanente reside em delinear até que ponto contribui para a margem de lucro da empresa. É necessária uma análise contínua do mercado, identificando a acessibilidade do consumidor e o nível de conhecimento do próprio acerca dos produtos e do mercado.

A empresa em estudo é uma empresa cujas vendas são B2B, ou seja, os clientes são outras empresas e não o cliente final. Neste tipo de vendas, como já foi referido, é então possível criar relações mais longas e estáveis, de confiança e simultaneamente de conhecimento do cliente. Podem criar-se soluções personalizadas e obter um lucro que se afirme ao longo do tempo.

É imprescindível que o vendedor entenda e sobretudo atenda às necessidades do cliente. Quanto maior esse grau de compatibilidade entre o cliente e o vendedor, maior será a probabilidade de o cliente ficar satisfeito. Por consequência, adjudicará os serviços da empresa com maior frequência e pode criar-se uma relação de amizade e confiança entre o cliente e o vendedor. Essas relações de longo prazo são também importantes na perspetiva em que ao mesmo tempo que acarretam um volume de negócio contínuo, a confiança nesse negócio é a base para angariar novos clientes (Brady and Cronin, 2001; Speakman and Ryals, 2012).

A abordagem do vendedor tem de ser orientada ao cliente, tem de ser adaptável ao perfil do cliente e, dessa forma, o resultado será mais eficaz (Weitz *et al.*, 1986).

3.6. Marketing *B2B* e Marketing Relacional

A conceção de marketing *B2B* ou marketing *Business to Business*, é assinalado por um tipo de marketing onde empresas, instituições ou governos adquirem bens ou serviços para incorporar nos seus produtos ou serviços ou para revender com outros produtos ou serviços para outras empresas, instituições ou governos (Andersen *et al.*, 2009). O Marketing *B2B* refere-se claramente à satisfação das necessidades de outras empresas, por conseguinte, a procura desses produtos pelas empresas, está efetivamente relacionada com as preferências e prospeções dos consumidores.

O Marketing *B2B* tem assumindo com alguma preponderância a sua presença nos mercados eletrónicos. Esta realidade é cada vez mais incontornável, pois o nosso mundo de negócios está a ser transitado para uma Economia digital (*e-economy*), em consequência da concorrência global, do aumento da disponibilidade da informação,

consumidores mais especializados e informados e pelas rápidas inovações, com produtos/serviços cada vez mais complexos (Grieger, 2003). Estas mudanças na economia, afetam o paradigma das vendas, e é necessário criar estratégias e técnicas de vendas que se adaptem a esta realidade.

Dada a complexidade dos mercados B2B, é essencial a realização de uma gestão eficiente visando o aumento de oportunidades de venda e da manutenção da relação com os atuais clientes (Khedkar, 2015). Esta necessidade de gestão de criação de valor repartida entre o cliente e o fornecedor, especulando uma conformidade entre as expectativas, valor percebido e qualidade do serviço ou produto, levou à implementação de estratégias de Marketing Relacional.

Na sua génese o conceito de marketing relacional identifica-se assim como uma relação de longo prazo entre os *stakeholders*, principalmente fornecedor-cliente, na medida em que se pretende que esta relação crie valor para as partes ao mesmo tempo que lhes proporciona uma vantagem competitiva (Ruiz-Molina *et al.*, 2015; Benedetto and Han, 2016). Existem diversas expressões que se relacionam ao conceito quando se fala de marketing relacional, sendo que a principal e mais comum está relacionada com o *Customer Relationship Management (CRM)*. O CRM trata-se de um processo de gestão pormenorizado de informação acerca de cada cliente ou potenciais clientes e de todos os pontos de contacto com cada um deles. Isto é, quando é que o cliente ou potencial teve contacto com o produto ou serviço da empresa, através de que meios, entre outras informações obtidas do cliente com o objetivo de conquistar a sua lealdade. É através da informação agregada no CRM que a empresa tem a possibilidade de realizar campanhas de marketing e publicidade de forma personalizada, segmentando a base de dados de acordo com o conhecimento obtido.

Esta nova abordagem permite que as empresas percecionem o valor do cliente ao longo do relacionamento, denominado de modelo dos 4 R's do marketing relacional, este refere-se ao relacionamento, à retenção, à referência e à recuperação (Barnes, 2002). De acordo com Barnes (2002), entende-se por relacionamento o facto de o cliente continuar a colaborar com a empresa e de forma empenhada, após o fim do período de colaboração com a empresa. A capacidade de construir relacionamentos é bastante importante para a empresa, pelo que é necessário trabalhar para estabelecer uma relação de proximidade com os clientes (Benedetto and Han, 2016). Para Barnes (2002), a retenção trata-se da capacidade que a empresa tem em exceder as expectativas dos clientes, captando a atenção dos mesmos traduzindo-se na sua retenção. Segundo o mesmo autor, a referência traduz-se no *word of mouth* (passa a palavra) positivo levado

a cabo por um cliente satisfeito. Por outras palavras, a referência refere-se à publicidade gratuita realizada por um cliente que teve uma experiência positiva, pelo que este passa a mensagem a pessoas próximas. Através da referência a probabilidade do cliente 14 satisfeito voltar a comprar é elevada, assim como dos potenciais clientes que foram influenciados. Por fim, a recuperação de acordo com o autor mencionado, trata-se da capacidade que as empresas têm em recuperar o cliente após algumas falhas que sucedam. A recuperação determina a lealdade do cliente para com a empresa e o comprometimento que a empresa tem para com ele, pelo que a empresa deve demonstrar empenho em satisfazer e conquistar a lealdade do cliente (Barnes, 2002).

3.7. Cross-selling

O termo cross-selling diz respeito à venda cruzada de produtos ou serviços. Numa abordagem prática, consiste em fornecer aos clientes atuais da empresa um outro leque de produtos ou serviços adicionais, aos quais a empresa tenha recursos para tal.

A grande vantagem é que esta abordagem é beneficiadora nos dois sentidos. Para o cliente, este passa a ter acesso a um serviço mais amplo e vantajoso, na medida em que consegue beneficiar da compra de mais do que um produto ou serviço, por um acréscimo de valor em que o total é inferior ao valor total dos vários produtos ou serviços comprados. Para a empresa, entre outras vantagens, o cliente torna-se um ativo nas diferentes áreas do negócio (Homburg *et al.*, 2019).

Pelo lado contrário, embora esta metodologia pareça simples e intuitiva, por vezes fracassa. A forte razão desse fracasso está relacionada com a presença de mentalidades de gestão irredutíveis, que se preocupam demasiado com a competitividade e menos com as sinergias dentro da empresa. Muitas vezes, essas decisões são tomadas em função do medo de perder controlo dos clientes. Esta é uma abordagem que requer que os comerciais de diferentes áreas colaborem entre si e partilhem recursos e informações dos seus clientes (Schmitz *et al.*, 2014; Homburg *et al.*, 2019).

Os estudos relacionados com este tema, ao longo dos anos, começaram a revelar factos importantes sobre a venda cruzada.

Em primeiro lugar, é necessário que os objetivos definidos na empresa a nível estratégico sejam direcionados para alcançar objetivos organizacionais comuns, isto é,

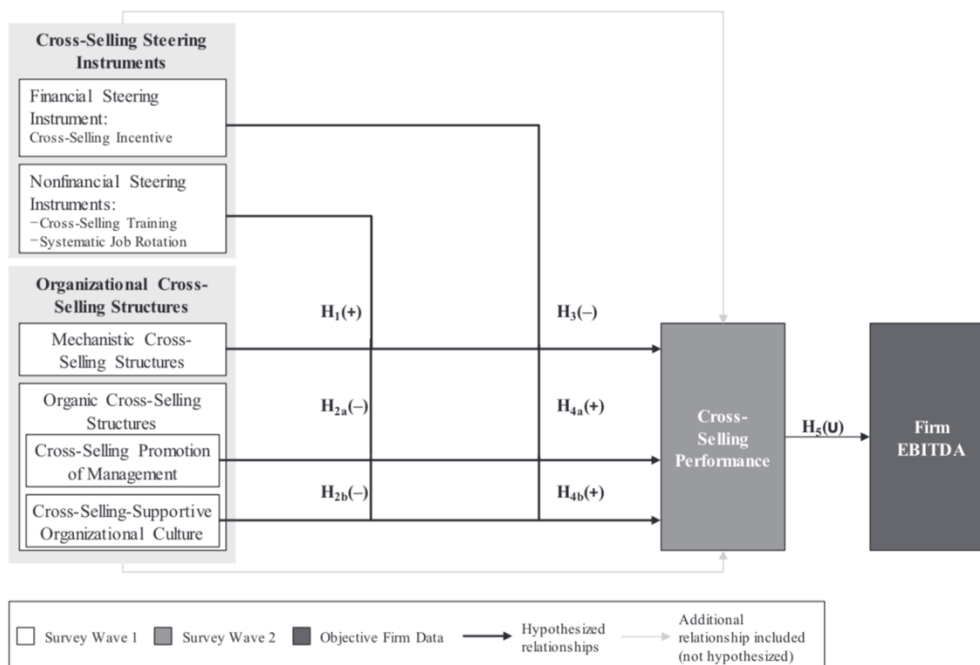
tem de partir dos órgãos de gestão o incentivo a que as várias unidades de negócio trabalhem em comum.

A nível do desempenho individual do vendedor, são características imprescindíveis a capacidade de negociação, a sua motivação e autoeficácia. Ao nível do desempenho da equipa de trabalho os fatores importantes são o perfil de liderança e ser incentivador.

No final, os estudos conseguiram demonstrar que um bom desempenho de uma abordagem de cross-selling pode ser até quatro vezes maior se os órgãos de gestão e toda a estrutura organizacional trabalharem em prol dos mesmos objetivos. Por outro lado, se a empresa decidir por abordar o cross-selling e esse tipo de venda não tiver elevados níveis de desempenho, isso pode refletir-se, no final, num *EBITDA* ainda mais baixo do que sem a realização da venda cruzada (*EBITDA*, lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) (Homburg *et al.*, 2019).

O *cross-selling* requer, portanto, dois conceitos presentes: o primeiro referente a uma estrutura organizacional com o foco no cumprimento das metas estabelecidas por este tipo de venda e, o segundo, referente a medidas operacionais como os instrumentos principais utilizados pelos órgãos de gestão, de forma a modelarem os métodos de trabalho das suas equipas (Ouchi, 1977; Homburg *et al.*, 2019).

Figura 8 - Relação entre a empresa (sua estrutura e instrumentos de medição)



Fonte: Homburg *et al.* (2019).

Podemos vincular os ideais referidos no esquema da Figura 8, supramencionada.

No que à análise da estrutura da empresa diz respeito, podemos separar duas abordagens: a abordagem mecanicista e a abordagem orgânica, podendo as duas coexistir.

Aplicar estruturas baseadas nas causas e na sequência de causas, passa por definir com precisão os métodos e as tarefas de cada trabalhador, aumentando o desempenho do negócio. Aplicam-se, no fundo, diretrizes formalizadas nas quais os processos descritos deverão ser cumpridos por todos, facto que transporta um elevado nível de responsabilidade.

Pelo lado inverso, uma estrutura orgânica implica uma abordagem que se foca na flexibilidade e na adaptação da estrutura na tomada de decisões, abordagem esta que precede a mecanicista, e que pressupõe que, traçados os objetivos, os trabalhadores tenham melhor conhecimento de como os alcançar. Esta abordagem requer obrigatoriamente que o cross-selling seja promovido por incentivo da própria gestão da empresa e que exista também na empresa toda uma cultura organizacional de apoio e suporte de vendas (Homburg *et al.*, 2019).

No que à análise dos instrumentos de gestão diz respeito, podemos dividi-los em instrumentos de gestão financeira e não financeira. Quanto aos instrumentos não financeiros, está aqui implícita a formação dada às equipas para este tipo de gestão de vendas, fornecendo as competências necessárias a todos os envolvidos no processo.

A gestão financeira, por sua vez, incentiva e recompensa monetariamente os instrumentos não financeiros, com os lucros obtidos através das vendas. É importante salientar que toda esta abordagem de vendas descrita pode não se refletir em períodos de tempo pequenos. Uma boa cultura organizacional, que suporte e fortaleça as vendas da sua empresa, foca-se nas necessidades do cliente, mas com a ideia precedente de que essas necessidades possam surgir de um relacionamento a longo prazo (Li *et al.*, 2011).

Contudo, podemos enumerar uma série de conclusões, com estudos de suporte, que advêm da estratégia do cross-selling (Kocas *et al.*, 2018):

- A abordagem facilita a modelação de preços de venda sobre estratégias assimétricas;
- Possibilita a realização de estratégias de descontos de preço de venda; Ah
- Atrai a fidelização de novos clientes ao negócio e melhora a experiência dos clientes atuais;
- É um tipo de venda reforçada por estratégias de marketing como o *e-commerce*;

- Demonstra o potencial, refletindo-se nos resultados e no volume de negócio crescente.

As percentagens baixas de vendas desafiam constantemente os gestores e melhorar o nível de vendas da empresa, recorrendo a práticas como a venda *cross-selling*. Porém, está demonstrado através de estudos que os benefícios desta campanha vão refletir-se a longo prazo, com o conhecimento do cliente e das suas necessidades. Além disso, todo o cliente tem um perfil. É função do vendedor, como publicitário do produto ou serviço, aprimorar com o tempo a sua relação com o cliente, para dessa forma perceber quais os serviços extra a fornecer e qual a abordagem que deverá ter com o mesmo (Li *et al.*, 2011).

4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

O presente capítulo é inteiramente dedicado à descrição das tarefas que me foram incumbidas ao longo do estágio, nomeadamente a exposição das funções que desempenhei enquanto *Inside Sales Account* e a explanação de todo processo de desenvolvimento do novo modelo comercial, *Connecting Sales* e subsequentemente, a apresentação do diagnóstico efetuado ao modelo atual, aportando todos os gaps que identifiquei durante o estágio através da observação direta dos processos comerciais e paralelamente, apresento a proposta de valor, onde evidencio as grandes mudanças na força de vendas do departamento e o impacto que estas poderão ter na renovação do paradigma comercial da Rangel.

4.1. Cronograma de ação

O cronograma de ação em infra foi submetido a diversas alterações ao longo do tempo, particularmente, no planeamento e execução temporal das tarefas. O objetivo primordial era concluir o relatório na primeira fase de entrega, até ao mês de fevereiro de 2020, no entanto não foi possível cumprir esse objetivo e partindo desse pressuposto, delinee uma nova estratégia, onde me propus a entregá-lo no mês de outubro de 2020. Assim sendo, o planeamento e acompanhamento das tarefas foi efetuado da seguinte forma:

Quadro 4 - Cronograma de Ação

Relatório de Estágio na Rangel Logistics Solutions																		
out/20																		
Fulfill Tasks																		
Projeto	2019								2020									
	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.
Pré Projeto do Estágio Curricular	✓																	
Projeto final do Estágio Curricular	✓	✓	✓															
Estágio Profissional					✓	✓	✓	✓										
Relatório de estágio profissional									✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Introdução									✓	✓	✓							
Diagnóstico da empresa/organização da problemática									✓	✓	✓	✓	✓	✓				
Enquadramento técnico e científico												✓	✓	✓	✓	✓		
Atividades desenvolvidas e contributos para a organização									✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Reflexão e auto-avaliação do trabalho															✓	✓	✓	✓
Conclusão																	✓	✓

Fonte: Elaboração própria.

4.2. Ferramentas de apoio aos comerciais

Com foco em potenciar a performance dos comerciais, a Rangel tem vindo a investir em ferramentas de *pricing* e *software* de informação integrado, que permitem planejar, programar e controlar todas as atividades de pré-venda e pós-venda e dar inputs mais rápidos e eficientes aos clientes.

O *Freight Offer (FO)* é uma das ferramentas de apoio desenvolvidas, que tem como objetivo determinar o preço dos envios rodoviários a partir das seguintes variáveis: o fluxo (país de origem e destino), o peso e as dimensões da mercadoria. Nesta ferramenta são inseridos todos os preços de custo das expedições, acordados previamente com os vários agentes que representam a Rangel internacionalmente. Esses preços são mensurados através dos escalões de peso das cargas (Peso real vs volumétrico). Por conseguinte, pedidos de cotação, cuja mercadoria representa um peso bruto superior a dois mil e quinhentos quilos, ou cargas superiores a dez metros de estrada ou dez metros cúbicos, não conseguem ser calculados via *FO* e o preço tem de ser fornecido pelo gestor operacional. Assim sendo, quando os vendedores internos são solicitados pelo cliente com um pedido de cotação, têm como tarefa apresentar o preço mais competitivo, através da criação de uma oferta(s) no *Freight Offer*. A criação das

ofertas começa pela inserção do nome do cliente e email da pessoa responsável pelos transportes da empresa que solicita o pedido no sistema. Ao inserirmos o nome do cliente, o *FO* faz um cruzamento com os dados do *Unix* (base de dados interna, que é comum ao comercial e operacional), e atribui à oferta o número de cliente existente em sistema, facilitando o processo operacional, visto que, preenche automaticamente todos os campos informativos inerentes ao cliente (Anexo 1). Ademais, as ofertas têm alguns campos de preenchimento obrigatório mais relacionados com o scope do serviço pretendido pelo cliente, como por exemplo, os códigos postais de origem e destino, bem como as características da carga: peso e dimensões para o cálculo do volume ou dos metros de estrada, o número de volumes e o *incoterm* (Anexo 2). Posto isto, depois de todos os campos estarem devidamente preenchidos, o *Freight Offer* efetua os cálculos e apresenta o preço de custo do envio para os códigos postais discriminados. A partir deste custo, o vendedor estipula o preço de venda que será cobrado ao cliente e automaticamente, o *FO* faz a leitura desse preço e apresenta a margem de venda (%) que foi aplicada no serviço (Anexo 3). Posteriormente, o comercial grava todas as alterações que efetuou e ainda no *Freight Offer*, envia a proposta diretamente ao cliente através do seu contacto de *email*. A proposta que é enviada para o cliente, chega à sua *inbox* através de um documento em formato *pdf* com um *layout* corporativo da empresa (Anexo 4), onde constam todos os termos e condições do serviço. Após analisar a proposta, se o cliente pretender efetivar o serviço com a Rangel, irá enviar um *email* ou realizar um contacto telefónico para o vendedor a dizer que pretende avançar com o serviço e que irá passar todos os elementos da mercadoria, para que seja efetuada a reserva da mesma no camião. Depois da intenção de adjudicação da carga por parte do cliente, o comercial tem de voltar a abrir a proposta dada no *FO* e colocar no *status* da sua oferta como aceite. Ao colocar a proposta como aceite, o *FO* vai gerar uma ordem de carga que será emitida pelo comercial depois de preencher o dia/hora de recolha e entrega da carga (Anexo 5). Depois de preenchidas as informações de recolha e entrega da mercadoria, o vendedor envia a ordem de carga para o departamento operacional, que através do *Unix*, procede à abertura da reserva e ao planeamento da carga nos camiões. Consequentemente, a tarefa do comercial interno não é apenas dar preços aos clientes, pelo que também têm como função tornar toda a informação e interação com os mesmos visível para a consulta das equipas comerciais, e isso só é possível se os vendedores efetuarem todos os relatórios das reuniões e preencherem com informação atualizada, todos os campos informativos das contas de cada cliente abordado. Para que seja tirado proveito de toda esta informação, a Rangel implementou o *software* SAP/CRM que utilizado de forma *smart*, permite aos vendedores fidelizar e gerir os clientes; conquistar novos leads; segmentar os clientes por necessidade e

interesse; planejar as suas visitas aos clientes; registar todas as informações pertinentes das visitas que são realizadas e perceber o valor potencial de cada cliente. Este sistema de gestão é uma ferramenta de consulta diária do vendedor e por isso deve estar sempre em constante atualização, para que os comerciais possam tirar partido das suas potencialidades. Através do SAP/CRM, os vendedores conseguem acompanhar as suas carteiras de clientes, uma vez que é possível verificar quais os clientes que lhes estão alocados em sistema e sucessivamente, controlar a faturação desses mesmos clientes. Este *software* permite ainda, que sejam retirados os relatórios de todas as visitas que foram registadas pelos vendedores, que servirá para o *Sales Analyst* efetuar um relatório personalizado do status de acompanhamento dos clientes, que posteriormente será apresentado às direções comerciais. No entanto, a administração da Rangel encontrou a necessidade de apostar no desenvolvimento de um *software* paralelo, que possibilitasse a filtragem dos dados provenientes das bases de dados existentes na empresa e compilasse toda essa informação de forma mais visual e de fácil leitura e interpretação. O que proporcionaria ganho de tempo para as tomadas de decisões. Surge assim o *Qlikview*, que é um *software* de *Business Intelligence* (BI), que de forma integrada, oferece aos comerciais uma leitura transversal das suas carteiras de clientes. Através do cruzamento de dados, esta ferramenta possibilita a criação e segmentação de bases de dados consoante o setor de atividade de cada empresa; o tipo de transporte que utilizam (aéreo, marítimo, terrestre); as principais rotas de envios, etc. Este poder de informação permite aos vendedores comunicarem de forma direcionada com os clientes, isto é, conseguem realizar campanhas de divulgação de novos serviços, mercados e rotas e enviá-las apenas para os clientes target, onde a divulgação daquela informação, será complementar e vantajosa para a sua atividade. O programa permite também a extração da faturação dos clientes, o que facilita o trabalho do *Research and Sales Analyst*, na análise dos dados de produção da equipa comercial e na estruturação dos relatórios mensais de faturação. Edifico também a importância deste programa na avaliação da performance do vendedor e no contributo positivo para um sistema de alocações de clientes equitativo, onde são analisadas, ao pormenor, as visitas do vendedor ao cliente; o número de propostas dadas pelo vendedor ao cliente e a respetiva taxa de concretização de vendas, bem como a faturação acumulada do cliente na sua carteira. É importante realçar que um cliente existente dentro da Rangel, só poderá ser alocado à carteira de um comercial, se não existir faturação ativa nas áreas de negócio por um período mínimo de seis meses e se não existir qualquer interação de outro comercial durante esse mesmo tempo integral.

4.3. Atividades desenvolvidas

Ao longo do meu estágio tive a oportunidade de desempenhar a função de *Inside Sales Account* no departamento comercial A&A. O comercial interno na Rangel tem o objetivo de dinamizar a presença do comercial externo junto do cliente, através do agendamento de reuniões presenciais, de angariar novas leads e potenciar o valor efetivo da carteira de clientes. Nesse sentido, atribuíram-me as seguintes tarefas:

- Efetuar a prospeção e identificação dos clientes;
- Efetuar contactos telefónicos de prospeção: receber e analisar as leads atribuídas no CRM. Contactar o cliente e apresentar o Grupo Rangel. Efetuar o levantamento das necessidades de serviços do cliente. Preparar a proposta comercial e/ou agendar uma visita;
- Receber e analisar os pedidos de cotações de clientes para propostas;
- Elaborar e enviar oferta, isto é, criar uma oferta no sistema informático e enviar a proposta para os clientes;
- Negociação da Oferta: Contactar o cliente e efetuar follow-up da proposta e renegociar, sempre que necessário;
- Encaminhar ofertas adjudicadas para departamento operacional: após o cliente aceitar a nossa oferta, a oferta deve ser encaminhada para os colegas do departamento operacional, que vão efetuar a reserva da mercadoria, contactar os agentes e monitorar o envio;
- Enviar pedido para concessão de crédito: Solicitar à área financeira a atribuição de crédito ao cliente, sempre que necessário;
- Acompanhar a carteira de clientes do comercial externo;
- Efetuar o contacto telefónico de manutenção: efetuar chamadas de acompanhamento e nutrição do cliente, através do *call cycle*;
- Aferir o nível de satisfação do cliente: através do contacto telefónico ou visita comercial, avaliar a satisfação do cliente relativamente ao serviço (s) prestado (s).
- Gerir e acompanhar os *RFQ's* ¹⁰.

¹⁰ RFQ (*Request For Quotation*) - é um processo no qual uma empresa solicita que os fornecedores apresentem cotações de preços e propostas para a possibilidade de cumprir certas tarefas ou projetos (Kenton, 2020b).

4.4. Modelo *Connecting Sales*

4.4.1. Gaps, Modelo Atual e Modelo Proposto

No decorrer da primeira reunião com o meu orientador, o Dr. Ricardo Coelho, foi-me proposto a elaboração de um novo modelo comercial que pudesse substituir o modelo até então utilizado pela Rangel, e em específico pelo departamento A&A.

O scope inicial deste projeto partiu da observação direta de todos os processos de venda do departamento comercial da Rangel, desde a pré-venda à pós-venda dos serviços e inerentemente, do ‘modus operandi’ utilizado pelos vendedores que neles estão envolvidos. Partindo deste pressuposto, o primeiro passo para a elaboração do novo modelo comercial foi tentar perceber o funcionamento do modelo comercial atual e das forças de vendas utilizadas pelos comerciais para posteriormente, identificar os gaps existentes e apresentar novas soluções. Para a elaboração desta primeira etapa, efetuei um round-trip por todas as unidades de negócio da área comercial, onde acompanhei por vários dias, o trabalho desempenhado pelos vendedores internos e externos e pelos gestores operacionais. Após este acompanhamento diário consegui perceber que o processo de vendas da Rangel era muito pouco interdepartamental, isto é, existia pouca interação entre os departamentos que representavam as distintas áreas de negócio. Cada equipa comercial tinha uma visão unilateral do seu negócio, ou seja, dos múltiplos serviços que a Rangel oferece aos clientes, desde o serviço expresso com as carrinhas dedicadas, ao serviço aéreo/marítimo e ao serviço rodoviário ou de logística de armazenagem, os vendedores apenas se focavam na venda do serviço correspondente ao seu departamento (*Business Line*), como por exemplo, um comercial que pertencia à equipa *Road Freight* (serviço rodoviário) vendia apenas esse serviço junto do cliente e raramente explanava as outras tipologias de serviços que a Rangel tem para oferecer. O comercial tinha uma dinâmica de vendas pouco relacional, onde dispensava a maior parte do tempo na apresentação do seu serviço e no fecho da venda, dando pouca importância aos elementos introdutores, como a prospeção e o relacionamento da venda, sendo que, estes elementos deveriam ser determinantes e essenciais para a conquista e fidelização do cliente a longo prazo. A falta de um canal de comunicação aberto entre departamentos comerciais e a ausência de foco na venda relacional com o cliente foram os *main gaps* que eu encontrei durante a observação direta e que na minha perspetiva estavam a declinar a força das vendas da Rangel, visto que, estes gaps desencadeiam um conjunto de ações comerciais que tornam a venda mais suscetível e tendenciosamente, propiciam a ausência do vínculo comercial com o

cliente, o que por conseguinte, origina a que o cliente nunca esteja totalmente fidelizado com uma só empresa e que acabe por recorrer também, a outras operadoras para efetuar os serviços. Esta ideologia é completamente díspar da imagem que a Rangel pretende solidificar no mercado, como um parceiro logístico global. A terceira problemática que identifiquei na observação dos processos de vendas foi o desaproveitamento das ferramentas de gestão de informação integrada que estão à disposição dos comerciais, nomeadamente o SAP/CRM. É absolutamente crítico tirar partido das potencialidades deste *software*, visto que, permite aos vendedores gerenciar todo o funil de vendas da organização, ajudando a medir onde estão as oportunidades e as dificuldades no ciclo de vendas e permite também consolidar toda a informação de cada cliente, particularmente, organizar os clientes por segmento ABC (conforme maior volume de faturação), registar todas as interações efetuadas com o cliente nas reuniões, visualizar o histórico de faturação de cada cliente por *BL*, gerir novas leads e consultar as carteiras de cada gestor comercial. Tendo em conta estas funcionalidades, os comerciais deveriam privilegiar as ações estratégicas, fazendo o registo e atualização de todas as informações acerca do cliente e de todos os relatórios das reuniões. No entanto, não é isso que acontece no modelo comercial atual, dado que, os vendedores não efetuam com regularidade os relatórios das reuniões presenciais que vão tendo com os clientes e tendem em não completar e/ou atualizar as fichas dos clientes com informação detalhada dos mesmos, sobretudo, contactos telefónicos, *emails*, nomes dos responsáveis pela decisão dos transportes, moradas das empresas, números fiscais, etc. A ausência destas informações descredibiliza a veracidade da base de dados do sistema e involuntariamente, obrigará o comercial a disponibilizar o dobro do seu tempo para obter todos os dados de um determinado cliente, quando já poderia e deveria ter acesso facilitado a esses registos para consulta no SAP/CRM.

Com o objetivo principal de apresentar um conjunto de soluções adaptadas à realidade do departamento, que conseguissem resolver os gaps que foram identificados durante a observação dos processos, surge a proposta do novo modelo comercial, designado por *Connecting Sales*. Este modelo pretende alterar o paradigma comercial da Rangel e a dinâmica da sua força de vendas. A minha proposta foi pensada e desenvolvida na perspetiva de uma abordagem comercial baseada no *Client Centric*, onde o vendedor irá privilegiar a venda relacional, isto é, o foco da sua estratégia vai incidir sob o cliente, estudando e explorando as suas necessidades, com o intuito de apresentar as melhores e mais adaptadas soluções de transporte e logística, sempre com uma visão transversal do negócio, onde a partilha de base de dados, informações adicionais e estudos comerciais será disponibilizada para a consulta de todos os departamentos (relação

departamental). A utilização da informação disponibilizada irá permitir maximizar a eficácia da atividade comercial, visto que, possibilita ao comercial analisar as contas dos clientes e por sua vez, segmentá-las, pré selecionando os clientes que poderão ter mais potencial, ou seja, que possivelmente trarão maior volume de vendas e consumo pelas diferentes *BL*. Nesta ótica, o modelo vai introduzir a seleção de contas como elemento fundamental no *cross selling*. As contas que forem selecionadas pelos vendedores, com base no seu potencial de expansão, serão trabalhadas na vertente 360º, isto é, o vendedor terá o objetivo de perceber o valor do cliente nas várias tipologias de negócio da Rangel, e para isso, evidenciará uma presença constante no mesmo e será o seu ponto de contacto centralizado, ou seja, tem de estar preparado para vender qualquer tipo de serviço, seja ele aéreo, marítimo, terrestre, expresso, etc. Esta dinâmica vai capitalizar a venda integrada de serviços por cliente e por sua vez, a presença constante do comercial nestas carteiras, transmitirá confiança e posteriormente fidelizará os clientes, aumentando a sua margem bruta nas diferentes *BL*.

4.4.2. Conceito do modelo *Connecting Sales*

Como referido anteriormente, o modelo *Connecting Sales* pretende dinamizar as vendas integradas da Rangel, adotando uma visão centrada no cliente (*Client Centric*). A atribuição deste nome para o modelo proposto, foi pensada através da palavra-chave *Connection*, visto que, é a palavra transversal a todas as iniciativas que fui propondo ao longo do modelo.

A palavra *Connection* está relacionada com:

- A conexão entre os comerciais e os seus objetivos;
- A conexão entre os comerciais e a partilha de informações;
- A conexão dos serviços da Rangel numa ótica de oferta integrada;
- A conexão da Rangel com os seus clientes, mostrando uma clara orientação para os clientes e para as suas necessidades.

4.4.3. Seleção de contas

A seleção de contas é fundamental para o desenvolvimento da atividade comercial, pois vai priorizar a abordagem do comercial aos clientes com maior valor.

Sendo assim, o valor potencial do cliente poderá ser avaliado em duas perspetivas:

- Atributos do cliente (setor, dimensão da organização, necessidades, etc.);
- Comportamentos do cliente (volume de faturação e número de *business lines* que o cliente.

4.4.4. Diferenças entre a abordagem *Product Centric* e *Client Centric*

Product Centric:

- Adequa-se a estruturas de venda de um só produto, ou seja, não está preparada para a aquisição combinada de vários produtos na mesma venda;
- Não existe uma relação complementar com outros serviços;
- Falta de sinergias no processo de venda;
- Mede o crescimento de vendas na perspetiva geral do serviço e da *Business Line* que estiver envolvida, o que permite apenas uma visão global do cliente. O que na prática é limitador, visto que, o comercial nunca sabe efetivamente qual é o verdadeiro potencial do cliente.

Client Centric:

- Adequa-se a ofertas integradas de serviços complementares, onde o cliente terá vantagens na aquisição combinada desses serviços;
- Foca-se essencialmente na elaboração e valorização de propostas integradas, isto é, na venda de vários serviços para clientes com potencial de expansão;
- Mede o crescimento de vendas na perspetiva de vendas por cliente (por conta).

4.4.5. Atividade comercial baseada no modelo atual: *Product Centric*

Cada comercial:

- Analisa o cliente;
- Recolhe informação do cliente;

- Visita o cliente;
- Negoceia uma oferta com a sua margem negocial (de acordo com as práticas vigentes na sua *BL*).

Resultado:

- Cada comercial tem acesso apenas a parte da informação e só recolhe informação relevante para o seu negócio, para a *BL* que está inserido;
- Menos informação resulta na menor certeza de sucesso na exploração do potencial do cliente, diminuindo a *conversion rate*¹¹ dos clientes;
- Sobreposição de atividades dentro da empresa - este método “obriga” a que cada comercial de cada *BL* vá visitar o mesmo cliente para abordar serviços diferentes, ou seja, vai existir multiplicação de visitas, propostas e pesquisas;
- Menor capacidade negocial, visto que, cada *BL* negoceia individualmente.

Os processos comerciais da Rangel eram sobretudo verticais, focados inteiramente nas ofertas dadas por cada *BL*, em detrimento próprio. Ocasionalmente ocorriam interações entre comerciais para exploração de oportunidades num mesmo cliente.

4.4.6. Atividade Comercial baseada no modelo proposto: *Client Centric*

Cada cliente:

- É estudado uma vez e toda a informação disponível acerca do mesmo, é utilizada para fazer a abordagem comercial;
- É avaliado com base no seu potencial para vendas integradas (vender o serviço em mais do que uma *business line*);
- Caso o cliente seja selecionado, é abordado por um comercial apenas, mesmo que existam várias partes envolvidas. Por conseguinte, estaremos a fornecer ao cliente uma tipologia de serviços diversificados de forma centralizada, isto é, o cliente terá um único ponto de contacto para obter informações de transportes internacionais, sejam eles, aéreos, marítimos ou terrestres.

¹¹ Conversion Rate – Taxa de conversão: medir o sucesso gerado pela estratégia adotada. Face à estratégia adotada, foram convertidos mais ou menos clientes (Leiman, 2018).

Resultado:

- *Screening*¹² e priorização de clientes mais efetivos;
- Otimização do tempo dedicado a cada cliente, visto que, apenas um comercial estará responsável pelo cliente;
- Atividade comercial mais bem preparada e coordenada;
- Abordagem integrada permite poupanças de tempo e maior capacidade negocial por parte do comercial;
- A utilização de informação permite maximizar a eficácia da atividade comercial, pré selecionando clientes com maior potencial de expansão.

4.4.7. Interações Estratégicas e Operacionais

O modelo proposto será abordado em duas perspetivas. Por um lado, interações estratégicas, relacionadas com a orientação comercial da Rangel e o alinhamento com a estratégia corporativa. Por outro lado, as interações operacionais, que estão relacionadas com a execução da estratégia e das vendas que a operacionalizam.

Interações Estratégicas

- A administração e as *BL* vão definir em conjunto as bases do plano comercial bem como os seus objetivos comerciais;
- Esta interação será fundamental para garantir o alinhamento dos objetivos entre departamentos/ entre cada *BL*;
- Adicionalmente, esta interação vai permitir também alinhar estratégias de *pricing*.

Interações Operacionais

- Todas as *BL* vão interagir ao nível operacional para conduzir da melhor forma a gestão integrada de contas. O objetivo é criar planos de conta que cruzem informação, apoiar no relacionamento do cliente e trabalhar outras oportunidades.
- *Connecting Sales* e o *Marketing* – O *CS* e o *Marketing* vão trabalhar de forma próxima no tratamento de dados recolhidos por diferentes canais (digital, relatórios de visitas e/ou fontes externas). Esta partilha bidirecional vai permitir por um lado otimizar a seleção de clientes e por outro melhorar o marketing direcionado da empresa.

¹² Screening – Constante monitorização dos processos / acompanhamento aos clientes (DeepL, 2020).

4.4.8. Áreas de competência e atribuições

O Modelo *Connecting Sales* será estruturado em duas áreas de competência principais, que são o *Research* e *Sales*.

O *Research* remete para:

- Recolha e análise de informação de mercado relativamente aos setores e clientes selecionados (relatórios de contas, planos de investimento de clientes, estudos setoriais, etc.);
- *Screening* de oportunidades comerciais em clientes através de *desk research* e por interação com as áreas de vendas (da própria área de negócio e das restantes *BL*);
- Construção e gestão da base de dados de clientes selecionados, incluindo informação do relacionamento comercial histórico com o Grupo Rangel e informação relativa ao potencial futuro;
- Apoio à elaboração dos planos comerciais;
- Apoio à elaboração dos planos de conta;
- Monitorização dos planos.

As *Sales* remetem para:

- Participação na elaboração dos planos de conta;
- Elaboração e gestão dos planos de conta;
- Recolha de informação nos clientes;
- Preparação, apresentação, negociação e fecho de propostas comerciais;
- Interação com as *BL* para recolha de informação, construção de soluções, fecho de vendas, etc.;
- Apoio no processo de definição da estratégia de *pricing*, nomeadamente no acompanhamento de *RFQ's*.

4.4.9. Documentos de Suporte

A estrutura do modelo proposto está assente num conjunto de ferramentas que sustentam a estratégia e o processo comercial da Rangel, nomeadamente a elaboração de Planos Comerciais e Planos de Conta.

- Plano comercial

Esta ferramenta permite a gestão da equipa e o dimensionamento do esforço necessário para atingir os objetivos.

O Plano comercial indica:

- Objetivos comerciais do período (ano e semestre);
- Objetivo global por conta;
- Equipa de trabalho;
- Plano de ação (macro).

O Plano de Conta

O Plano de Conta vai traduzir a estratégia comercial específica para cada cliente selecionado e as ações necessárias para a concretização de objetivos específicos (anexo 6).

O Plano de conta inclui:

- Caracterização do cliente – nome, localização, contactos, etc.;
- Contexto de negócio: estratégia, investimentos previstos, operações atuais, perspetiva de evolução da carteira, etc.;
- Histórico de vendas do cliente na Rangel;
- Oportunidades comerciais para a Rangel;
- Objetivos comerciais a 3 anos;
- Descrição de atividades que serão desempenhadas pelos comerciais para alcançar os objetivos que se propõem.

4.4.10. Descrição da função

Connecting Sales Manager

O *Connecting Sales Manager* coordenará transversalmente as atividades e estabelecerá a ponte com a Gestão de Topo e as demais *BL*.

Missão

O chefe do departamento terá como missão, promover o crescimento das vendas integradas e o aumento do valor de cada cliente sob a sua gestão para o Grupo Rangel.

Funções

- Liderar e gerir equipas comerciais, motivando para a ação comercial;
- Elaborar e implementar a estratégia comercial, identificando as oportunidades comerciais, antecipando potenciais constrangimentos e assegurando os recursos necessários;
- Analisar informação de mercado e selecionar contas para a realização de uma oferta de vendas integradas;
- Articular ações e atividades com os responsáveis pelas *BL* e com a Gestão de Topo;
- Desenvolver e gerir o plano comercial, incluindo objetivos, e quipás e cronogramas para a execução do mesmo;
- Monitorizar e ajustar os planos de suporte à sua atividade.

Research and Sales Analyst

O *Research and Sales Analyst* (RSA) realizará a atividade de *Business Intelligence*, procurando maximizar o valor da informação existente, colocando-a ao dispor dos comerciais.

Missão

O RSA terá como missão, processar e analisar dados no contexto do negócio, procurando padrões para suportar o processo de tomada de decisão.

Funções

- Realizar *market research* dos clientes/setores selecionados, incluindo relatórios e contas, planos de investimento de clientes, estudos setoriais, etc.;
- Analisar tendências dos clientes e dos mercados;
- Apoiar a elaboração dos Planos Comerciais;
- Apoiar a elaboração dos Planos de Conta;
- Identificar *leads* e propor novas oportunidades de negócio;
- Construir e gerir a base de dados dos clientes;
- Apoiar o processo de monitorização dos planos.

Comercial (*Sales Account*)

O *Sales Account* (SA) planejará e executará os planos comerciais e de conta. Estará focado no mercado e nas contas que tem sob a sua gestão, no sentido de aumentar o valor por cliente.

Missão

O SA terá como missão, vender, nas contas que estão sob a sua gestão, os serviços da Rangel, visando a melhoria e o crescimento do negócio nesses clientes.

Funções

- Identificar novas oportunidades de negócio;
- Reunir com clientes, compreender as suas necessidades de negócio e colaborar para identificar problemas específicos de transporte e desenvolver ideias;
- Articular com as demais BL da Rangel, designadamente com os gestores operacionais e comerciais de outras áreas nos processos de venda;
- Desenvolver planos de conta com informação específica sobre o cliente, a estratégia e a oferta;
- Desenvolver propostas detalhadas, negociar e fechar contratos;
- Analisar e interpretar a resposta do cliente e dades de vendas para avaliar a efetividade da proposta.

4.4.11. Processo de vendas

1. Desenvolver o Plano de Conta

- O Plano de Conta, específico de cada cliente, será elaborado anualmente, após a elaboração do plano comercial;
- O plano de conta é um documento que vai representar o compromisso dos intervenientes da venda em termos de oportunidades e objetivos comerciais e é a principal referência para a aplicação de estratégias e métodos de abordagem específicos para explorar clientes-alvo;
- A estrutura do plano de contas foi pensada de forma que os comerciais pudessem contemplar a informação mais importante de cada cliente estratégico. Sendo assim segue a seguinte disposição: cabeçalho informativo; contexto do negócio; consumo no Grupo Rangel; caracterização do cliente e plano de ação (coordenação das ações dos comerciais que serão efetuadas no cliente ao longo do ano);
- O plano de conta será submetido para aprovação da chefia;

- O plano de conta é alvo de acompanhamento sistemático em termos de execução e resultados alcançados, podendo sempre ser alvo de ajustes ao longo do tempo.

2. Realizar reunião prospetiva

- A reunião prospetiva tem como objetivo aferir o grau de exequibilidade dos Planos de Contas, isto é, perceber se a informação que consta nos planos é atual e fidedigna e identificar oportunidades de negócio para o Grupo Rangel;
- Devem participar nesta reunião os comerciais que aportam relevância junto do cliente, independentemente do departamento a que pertençam. A marcação da reunião será feita pelo colaborador com maior proximidade ao cliente;
- Nesta reunião vai privilegiar-se a escuta ativa dos interlocutores, com o intuito de aprofundar o conhecimento do negócio do cliente em todas as suas vertentes e compreender qual o grau de confiança e maturidade de relacionamento com a Rangel ou eventuais operadoras concorrentes. O objetivo primordial é que desta reunião resultem pedidos de proposta de serviços;
- Desta reunião resultará um relatório de visita ao cliente, onde estarão discriminadas por *bullet points*, todas as informações importantes fornecidas pelo cliente.

3. Desenvolver Proposta

- Quando solicitado pelo cliente, são elaboradas propostas de serviços. A formulação de soluções para responder às necessidades do cliente deve ser feita pelos comerciais em coordenação com os gestores operacionais. É absolutamente necessário que trabalhem em comutatividade, para apresentar uma oferta competitiva e de forma rápida e eficiente;
- A proposta financeira deverá ser constituída, fundamentalmente, por uma estratégia de *pricing* bem estruturada, de forma a compreender a alocação das margens a cada serviço;
- Nesta fase serão efetuadas todas as atividades administrativas associadas ao desenvolvimento de uma proposta como o pedido de concessão de crédito;
- Paralelamente deverá ser agendada, quando necessário, uma reunião presencial com o cliente para a apresentação da proposta. Nesta reunião o foco deverá centrar-se nas condições do serviço. O cliente deve sentir-se acompanhado no momento da decisão.

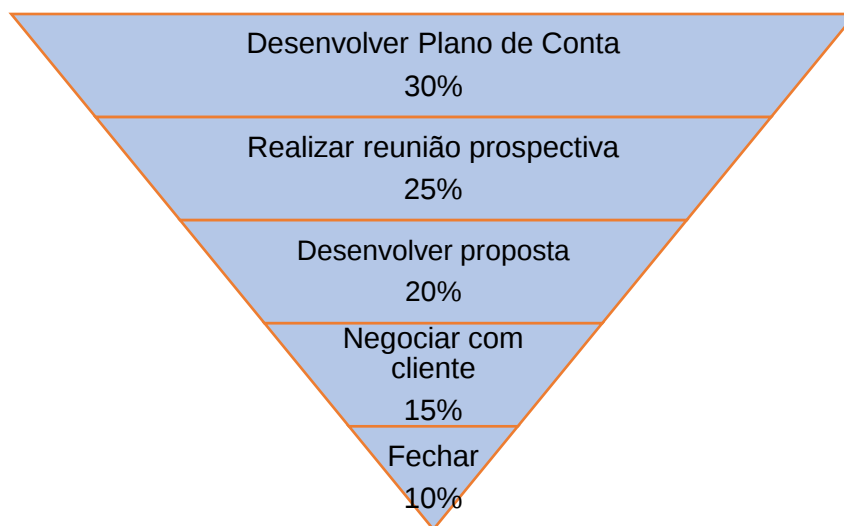
4. Negociar com o cliente

- Após a entrega da proposta ao cliente, o comercial deve assegurar o necessário *follow-up*, para perceber se a proposta apresentada está dentro do *target* do cliente ou se teremos de renegociar alguma condição. Devem ser desbloqueados todos os obstáculos à venda e aliviar as preocupações do comprador;
- Os comerciais ou gestores operacionais poderão ser chamados a intervir nesta fase para encontrar soluções no sentido de superar objeções do cliente (i.e., baixar o preço de venda).

5. Fechar Venda

- Nesta fase o comercial conclui as negociações e formaliza a adjudicação por parte do cliente;
- É da responsabilidade do comercial informar internamente as *BL* envolvidas, para que possam ser programados os serviços;
- A base de dados do cliente deve ser atualizada com as perceções do cliente ou setor que o comercial tenha conseguido identificar durante o curso da venda. Paralelamente deverão ser agendados contactos para acompanhamento do cliente ao longo do ano, de forma a avaliar a satisfação do mesmo e aferir novas oportunidades.

Quadro 5 - Processo de vendas *Connecting Sales*



Fonte: Elaboração própria.

4.4.12. Sistemas de Informação

Os sistemas de informação são uma componente fundamental para a concretização do modelo *Connecting Sales*, visto que, vão permitir o cruzamento da informação dos clientes e a monitorização da atividade, de forma integrada.

Base de dados

A base de dados deverá ser constituída a partir de documentos já existentes na empresa sobre os clientes e incluir novos elementos como uma segmentação por setor ou perfil do cliente, consoante o seu potencial, que permita aos comerciais perceber quais os clientes que aportam maior valor e merecem maior relevância na sua estratégia.

Objetivos

- Análise conjunta de oportunidades de cross-selling.

Conteúdos

- Nome do cliente;
- Mercado(s);
- Setores;
- Compras atuais (volume e tipo de serviço);
- Segmento do cliente.

Ferramenta de monitorização no Excel

A monitorização das atividades deverá ser centralizada num documento e num só responsável, neste caso, o *RSA* é que terá a responsabilidade de manter o documento atualizado. O objetivo é garantir o acompanhamento das contas dos clientes e do trabalho realizado pelos comerciais. Este trabalho é também relevante para não perdermos informação do trabalho já efetuado no cliente.

Objetivos

- Monitorizar a evolução das leads e do processo comercial.

Conteúdo

- Identificação das *Leads* em curso;
- Estado da *Lead*;
- Abordagens Efetuadas;
- Estado da proposta realizada;
- Comentários;
- Vendas (por *Business Line*, margem bruta, etc.).

Ferramenta de *pricing*

A ferramenta de *pricing* pretende tornar a equipa comercial mais autónoma, clarificando o máximo possível os preços dos serviços que a Rangel disponibiliza. Esta ferramenta apoiada em Excel permitirá cruzar serviços e compreender a competitividade das ofertas integradas.

Objetivos

- Permitir que o departamento A&A realize propostas financeiras das oportunidades identificadas.

Conteúdos

- Faturação acumulada por cliente;
- Margem de venda;
- *Status* das propostas (Aprovada/Rejeitada).

4.4.13. Principais diferenças do modelo atual e do modelo proposto

De forma, a contextualizar a mudança de paradigma do modelo comercial atual da Rangel para o novo modelo, *Connecting Sales*, proposto por mim à chefia, evidencio abaixo um quadro síntese, onde identifico as principais diferenças entre os mesmos, destacando o modelo *Connecting Sales* pela implementação de uma força de vendas apoiada no marketing relacional e direcionado para o cliente, com foco na venda cruzada.

Quadro 6 - Principais diferenças do Modelo Atual vs Modelo Proposto

Principais diferenças do Modelo Atual vs Modelo Proposto	
Modelo Atual	Modelo Proposto
Venda direcionada para o serviço	Venda direcionada para o cliente
Venda por mono produto	Fomentar venda cruzada (<i>cross selling</i>)
Venda fechada	Venda relacional
Inexistência de relações interdepartamentais	Dependência da criação de relações interdepartamentais
<i>Product Centric</i>	<i>Client Centric</i>
Acompanhamento no momento do fecho da venda	Acompanhamento antes, no momento e após o fecho da venda
Marketing B2B	Marketing Relacional e Marketing Direcional
Uma estratégia geral para todos os clientes	Uma estratégia adaptada para cada cliente
Recolha de informação dos clientes	Recolha, tratamento e partilha da informação de cada cliente
Carência de informação nas bases de dados dos clientes	Potencializar a utilização das ferramentas de gestão integrada (CRM)

Fonte: Elaboração própria.

5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

5.1. Objetivos SMART

- Colocar em práticas as aprendizagens adquiridas ao longo da minha formação;
- Desempenhar com sucesso todas as tarefas que me foram atribuídas;
- Desenvolver as minhas *soft* e *hard skills*;
- Implementação do modelo *Connecting Sales* na organização;
- Conseguir uma oportunidade de emprego.

5.2. Análise SWOT individual

De forma a realizar uma autoapreciação competente do trabalho realizado na organização, decidi colocar como elemento complementar, uma análise *SWOT* individual, que me permite identificar algumas das competências que adquiri ao longo do estágio e não obstante, saber o que preciso de melhorar para aumentar a minha *performance* dentro da realidade e do contexto laboral da Rangel.

Quadro 7 - Análise SWOT Individual

Forças	Fraquezas
• Capacidade de comunicação • Proatividade • Resiliência no processo de angariação do cliente • Boa capacidade de negociação	• Pouca experiência no mercado dos transportes e logística • Pouca sensibilidade no momento de determinar um preço para um transporte
Ameaças	Oportunidades
• Carência de clientes • Pouco volume de faturação nos clientes em carteira	• Aprofundar conhecimento técnico na área Logística • Domínio de mais 1 língua estrangeira

Fonte: Elaboração própria.

5.3. Reflexão Crítica

Em primeira instância é importante ressaltar que o estágio realizado na Rangel permitiu a aproximação ao mercado de trabalho e possibilitou confrontar em contexto real aquilo que foram as aprendizagens ao longo da minha formação académica. As minhas expectativas com o estágio foram superadas ao fim do primeiro mês, no sentido em que me revii e identifiquei totalmente com esta área de atuação. Ao longo do meu percurso na Rangel, senti-me sempre parte integrante da equipa, trabalhando com os mesmos objetivos, empenho e dedicação. Edifico a importância de toda a componente prática e responsabilidades que me foram atribuídas para o ganho e desenvolvimento de competências técnicas e bilaterais inerentes à função, tais como: conhecimento de ferramentas de *software* integrado (SAP/CRM; *Qlickview*; *Freight Offer*), análise de documentos financeiros (Demonstrações Financeiras); aquisição de conhecimentos técnicos nas diferentes vertentes da área logística, nomeadamente, distinção de serviços aéreos (*DAP* e *DDP*), serviços rodoviários (*FTL*, *LTL*, Grupagens), serviços marítimos (Contentores 20' e 40' pés), serviços especiais (carrinhas dedicadas e *charters*) e serviços de logística contratual (*crossdocking*¹³, *picking*¹⁴ e *warehouse*).

Ainda, para a conceptualização do modelo *Connecting Sales* foi necessário alargar os meus conhecimentos ao nível do marketing relacional e direcional e forças e estratégias de Vendas.

Tal como refiro na análise *SWOT* Individual acima apresentada, a realização deste estágio possibilitou o aprimoramento de algumas competências, nomeadamente a capacidade de comunicação, negociação e o relacionamento interpessoal e, ainda, a oportunidade de aprofundar conhecimentos técnicos essenciais para o meu desenvolvimento profissional e progressão futura.

Considero que esta experiência se traduz numa experiência positiva, possibilitando a oportunidade de manter funções na organização e na área após o término do estágio.

¹³ *Crossdocking* – É um método de distribuição, no qual a mercadoria que é recebida no armazém ou centro de distribuição não é colocada em *stock* mas sim, é preparada para o carregamento e distribuição ou expedição a fim de ser entregue ao cliente ou consumidor imediatamente, ou o mais rapidamente possível (Rouse, 2017).

¹⁴ *Picking* - consiste na recolha em armazém de certos produtos (podendo ser diferentes em categoria e quantidades), face a pedido de um cliente, de forma a satisfazer o mesmo (Reis, 2018).

6. CONCLUSÃO

Após concluir o estágio curricular na Rangel e de descrever minuciosamente todas as atividades desenvolvidas e todas as aprendizagens/competências adquiridas, torna-se possível refletir de uma forma global sobre as práticas adotadas na empresa, as diferentes atividades realizadas, bem como sobre o desenvolvimento do modelo *Connecting Sales* na organização.

A Rangel assume-se como um parceiro logístico oferecendo ao mercado uma solução *One Stop Shop* para transportes e logística. É hoje reconhecida como um parceiro logístico global sendo um dos maiores parceiros de referência em Portugal assegurando a logística de clientes *enterprises* de nível mundial como a Bosch e AutoEuropa. Este crescimento substancial dentro do mercado deve-se à estratégia adotada da empresa em especializar-se em mercados de nicho. Isto é, desenvolver departamentos autónomos focados no seu segmento de atuação, como é o caso do departamento *Automotive & Aviation*, onde a Rangel investiu na criação de serviços especializados, reforço de equipas e instalações para responder às necessidades e desafios deste *cluster*.

O Departamento *Automotive & Aviation*, departamento no qual desempenhei funções ao longo do estágio, tem como foco explorar os clientes do setor automóvel e aviação oferecendo um serviço exclusivo onde a principal vantagem competitiva é assegurar o cumprimento das recolhas e entregas dos envios *on time*. Esta vantagem é muito importante para os clientes, pois a indústria de automóvel e aviação trabalha com tempos de trânsito muito rigorosos nos quais um atraso na entrega ou recolha de uma mercadoria poderá originar a paragem total ou parcial de uma linha de produção, e, consequentemente aportar custos muito elevados à empresa (por exemplo, a paragem de uma linha de produção na AutoEuropa equivale a perdas de 15000 euros ao minuto).

Tal como já referi ao longo do meu trabalho a o sucesso gestão comercial depende imprescindivelmente das vendas. A Força de Vendas tem uma forte capacidade de aumentar as vendas de uma empresa através da criação de relações duradouras com os clientes (Justino, 2007). É a partir deste pressuposto que vimos a necessidade de desenvolver um novo modelo comercial onde as Forças de Vendas fossem direcionadas para o cliente.

O modelo anteriormente utilizado pelo departamento comercial da Rangel era um modelo focalizado no Produto/Serviço, onde a prospeção e o relacionamento com o

cliente eram elementos secundários. Na minha perspetiva, este é um modelo desatualizado que já não está enquadrado com o 'modus operandi' da Rangel uma vez que está associado a uma venda mais tradicional onde o comercial dispensa maior parte do seu tempo na apresentação do serviço e no fecho da venda (Justino, 2007).

Assim, no sentido de dar enfoque à satisfação do cliente o *Connecting Sales*, modelo desenvolvido ao longo do meu estágio, vem instituir uma mudança no paradigma comercial da unidade A&A, visto que, o seu objetivo é que o comercial realize uma venda relacional numa perspetiva de venda integrada. A venda integrada implica adquirir conhecimento profundo do cliente e da sua estrutura, trabalhar os dados adquiridos, definir uma estratégia adaptada às suas necessidades e procurar explorar o cliente numa perspetiva global que permita perceber o valor do cliente nas várias unidades negócio e capitalizar esse valor nas diferentes tipologias de serviço da Rangel (*cross-selling*). A aplicação deste modelo permitiu aumentar substancialmente a carteira de clientes *new business* (NB), recuperar *lost clients*¹⁵ e *down traders* e aumentar o volume de vendas por *Business Line*.

Ainda, para além do desenvolvimento deste modelo, desempenhei outras funções ao nível de *Inside Sales* que contribuíram igualmente para acumulação de experiência nesta área e permitiram progredir na função e na empresa ao longo do tempo.

Em suma, e para concluir, considero que esta experiência se traduz, sem dúvida, numa experiência de crescimento e de desenvolvimento de competências que contribuirá para o meu futuro desenvolvimento profissional.

¹⁵ *Lost Clients* - Clientes que já faturaram na Rangel mas que atualmente não estão a faturar (Coelho, 2020)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andersen, J. C., Narus, J. A. and Narayandas, D. (2009) *Business Market Management - Understanding, Creating, and Delivering Value*. 3rd ed. New Jersey: Pearson International Edition.
- Barnes, S. J. (2002) 'Wireless digital advertising: Nature and implications', *Journal of Advertising*, 21(3), pp. 399–420. doi: 10.1080/02650487.2002.11104939
- Benedetto, C. A. and Han, S.-L. (2016) 'Global business-to business marketing', *Journal of Global Scholars of Marketing Science: Bridging Asia and the World*, 26(1), pp. 1–3. doi: 10.1080/21639159.2015.1122962
- Brady, M. K. and Cronin, J. J. (2001) 'Customer Orientation', *Journal of Service Research*, 3(3), pp. 241–251. doi: 10.1177/109467050133005.
- Coelho, R. (2020) 'Apresentação Corporativa da Rangel, notas distribuídas na reunião geral de equipa comercial', *RANGEL*, Maia, 17 de julho de 2020.
- Echchakoui, S. and Ghilal, R. (2019) 'How sales managers can use salespeople's perceived attributes to monitor and motivate a sales force during relationship marketing', *European Research on Management and Business Economics*, 25(2), pp. 99–104. doi: 10.1016/j.iedeen.2019.02.001.
- Golalikhani, M. and Karwan, M. H. (2013) 'A hierarchical procedure for multi-skilled sales force spatial planning', *Computers & Operations Research*, 40(5), pp. 1467–1480. doi: 10.1016/j.cor.2012.10.007.
- Grieger, M. (2003) 'Electronic marketplaces: A literature review and a call for supply chain management research', *European Journal of Operational Research*, 144(2), 280–294. DOI: 10.1016/S0377-2217(02)00394-6.
- Justino, L. (2007) *Direção Comercial*. Lisboa: LIDEL - Edições Técnicas, Lda.
- Homburg, C., Böhler, S. and Hohenberg, S. (2019) 'Organizing for cross-selling: Do it right, or not at all', *International Journal of Research in Marketing*. doi: 10.1016/J.IJRESMAR.2019.04.002.
- Khedkar, E. B. (2015) 'Effect of customer relationship management on customer satisfaction and loyalty', *International Journal of Management*, 6(5), pp. 1–7. doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00740.10.

- Kocas, C., Pauwels, K. and Bohlmann, J. D. (2018) 'Pricing Best Sellers and Traffic Generators: The Role of Asymmetric Cross-selling', *Journal of Interactive Marketing*, 41, pp. 28–43. doi: 10.1016/j.intmar.2017.09.001.
- Li, S., Sun, B. and Montgomery, A. L. (2011) 'Cross-Selling the Right Product to the Right Customer at the Right Time', *Journal of Marketing Research*, 48(4), pp. 683–700. doi: 10.1509/jmkr.48.4.683.
- Liu, Y., Foscht, T., Eisingerich, A. B. and Tsai, H. T. (2018) 'Strategic management of product and brand extensions: Extending corporate brands in B2B vs. B2C markets', *Industrial Marketing Management*, 71, pp. 147–159. doi: 10.1016/j.indmarman.2017.12.016.
- Moncrief, W. C. (2017) 'Are sales as we know it dying ... or merely transforming?', *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(4), pp. 271–279. doi: 10.1080/08853134.2017.1386110.
- Mónico, L., Alferes, V., Castro, P. and Parreira, P. (2017) 'A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa', *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, pp. 724-126.
- Ouchi, W. G. (1977) 'The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control', *Administrative Science Quarterly*, 22(1), p. 95. doi: 10.2307/2391748.
- Rapp, A., Beitelspacher, L., Schillewaert, N. and Baker, T. (2012) 'The differing effects of technology on inside vs. outside sales forces to facilitate enhanced customer orientation and interfunctional coordination', *Journal of Business Research*, 65(7), pp. 929–936. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.05.005.
- Ruiz-Molina, M. E., Saura, I. G. and Velázquez, B. M. (2015) 'Relational benefits, value and satisfaction in the relationships between service companies', *Journal of Relationship Marketing*, 14(1), pp. 1–15. doi: 10.1080/15332667.2015.1006011
- Schmitz, C., Lee, Y.-C. and Lilien, G. L. (2014) 'Cross-Selling Performance in Complex Selling Contexts: An Examination of Supervisory- and Compensation-Based Controls', *Journal of Marketing*, 78(3), pp. 1–19. doi: 10.1509/jm.12.0421.
- Serra, E. (2012) *Direção e Gestão da Força de Vendas*. Lisboa: Editorial SA.
- Speakman, J. I. F. and Ryals, L. (2012) 'Key account management: the inside selling job', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(5), pp. 360–369. doi: 10.1108/08858621211236034.

Weitz, B. A., Sujan, H. and Sujan, M. (1986) 'Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness', *Journal of Marketing*, 50(4), p. 174. doi: 10.2307/1251294.

WEBGRAFIA

ACEA (2020) *Passenger Car Statistical Press Releases [online]*. Disponível em: <https://www.acea.be/statistics/tag/category/passenger-cars-registrations> (Data de acesso: 8 de setembro de 2020).

AED Cluster (2020a) *Portugal a caminho de Marte com a ESA [online]*. Disponível em: <https://www.aedportugal.pt/news/portugal-a-caminho-de-marte-com-a-esa/> (Data de acesso: 10 de setembro de 2020).

AED Cluster (2020b) *Novos satélites no espaço, com tecnologia portuguesa [online]*. Disponível em: <https://www.aedportugal.pt/news/novos-satelites-no-espaco-com-tecnologia-portuguesa/> (Data de acesso: 10 de setembro de 2020).

AFIA (2020a) *Indústria para componentes automóveis [online]*. Disponível em: https://afia.pt/wpcontent/uploads/2020/03/AFIA_indcompautomoveis.pdf (Data de acesso: 6 de setembro de 2020).

AFIA (2020b) *Exportações de componentes automóveis mantêm quebra acentuada [online]*. Disponível em: <https://afia.pt/exportacoes-de-componentes-automoveis-mantem-quebra-acentuada/> (Data de acesso: 6 de setembro de 2020).

Agência Lusa (2018) *Indústria aeronáutica precisa de 2 mil técnicos e 200 engenheiros até 2021 [online]*. Disponível em: <https://observador.pt/2018/06/12/industria-aeronautica-precisa-de-2-mil-tecnicos-e-200-engenheiros-ate-2021/> (Data de acesso: 8 de setembro de 2020).

Agência Lusa (2019) *Drones e aviões não-tripulados representarão 10% do mercado aeronáutico em 2050 [online]*. Disponível em: <https://observador.pt/2019/09/05/drones-e-avioes-nao-tripulados-representarao-10-do-mercado-aeronautico-em-2050/> (Data de acesso: 10 de setembro de 2020).

Carvalho, R. (2018) *Soft Skills: habilidades que destacam profissionais [online]*. Disponível em: <https://www.edools.com/soft-skills/> (Data de acesso: 10 de maio de 2020).

DeepL (2020) *Screening [online]*. Disponível em: <https://www.linguee.pt/ingles-portugues/traducao/screening.html> (Data de acesso: 7 de junho de 2020).

Euronews (2019) *Venda de carros novos aumenta na União Europeia [online]*. Disponível em: <https://pt.euronews.com/2019/10/16/venda-de-carros-novos-aumenta->

na-uniao-europeia (Data de acesso: 8 de setembro de 2020).

Gonçalves, J. (2018) *Networking: entenda o seu significado e para que serve [online]*. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/network/> (Data de acesso: 09 de maio de 2020).

Kenton, W. (2020a) *Spillover Effect [online]*. Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/s/spillover-effect.asp> (Data de acesso: 23 de maio de 2020).

Kenton, W. (2020b) *Request for Quote (RFQ) [online]*. Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/r/request-for-quote.asp> (Data de acesso: 28 de junho de 2020).

Leiman, M. (2018) *Conversion Rate: What Is a Conversion Rate? [online]*. Disponível em: <https://www.wordstream.com/conversion-rate> (Data de acesso: 5 de junho de 2020).

Parlamento Europeu (2019) *Emissões de dióxido de carbono nos carros: factos e números [online]*. Disponível em: <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/society/20190313STO31218/emissoes-de-dioxido-de-carbono-nos-carros-factos-e-numeros-infografia> (Data de acesso: 6 de setembro de 2020).

Rangel Logistics Solutions (2019) *Organização [online]*. Disponível em: <https://www.rangel.com/pt/a-rangel/sobre-nos/organizacao/> (Data de acesso: 20 de maio de 2020).

Reis, C. (2018) *Picking [online]*. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Picking> (Data de acesso: 15 de setembro de 2020).

Relatório e contas consolidado do Grupo Rangel (2018) *Rangel Transitários SA [online]*. Disponível em: <https://www.racius.com/rangel-transitarios-s-a/> (Data de acesso: 11 de maio de 2020).

Rouse, M. (2017) *Cross-docking [online]*. Disponível em: <https://searcherp.techtarget.com/definition/cross-docking> (Data de acesso: 15 de setembro de 2020).

Segal, T. (2019) *One-Stop-Shop [online]*. Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/o/onestopshop.asp> (Data de acesso: 15 de maio de 2020).

ANEXOS

Anexo 1 - Criação da proposta

Criar Proposta		Gravar	Papel	Email
		Visualizar	Enviar	
ID CLIENTE:	1065700 INJEX - PINHEIRO DE LACERDA LDA	PLATAFORMA:	PORTO	Utilizadores: EDUARDO RIBEIRO
CONTACTO:		FAX:		
EMAIL:	monica.campos@injex.pt	DATA PROPOSTA:	13/10/2020	
BCC:		DESTINATARIO:		
OPERACIONAL:				
ULTIMO ENVIO:				
CUIDADO : PRONTO PAGAMENTO		Telefone : 252 331731		
		Condição de Pagamento : P.PAGAMENTO		
DETALHE DA PROPOSTA (Mostrar)				
ADICIONAR OFERTAS À PROPOSTA				
Criar Spot Criar Esc. V. Destinos Criar Esc. V. Origens				
OFERTAS INCLUIDAS NA PROPOSTA				

Anexo 2 - Detalhes da Mercadoria

Editar Oferta da Proposta 674272

ID CLIENTE: 1065700 INJEX - PINHEIRO DE LACERDA LDA
PLATAFORMA: PORTO
Utilizador: EDUARDO RIBEIRO

CUIDADO: PRONTO PAGAMENTO
Telefone: 252 331731
Condição de Pagamento: P.PAGAMENTO

DETALHE DA OFERTA

ORIGEM

CÓDIGO: 1065700 INJEX - PINHEIRO DE LACERDA LDA
ARMAZÉM: INJEX | RUA COMERCIO 32 | 4760-739 | VILARINHO DAS CAMBAS | PORTUGAL
HORADA: RUA COMERCIO 32
PAÍS ORIGEM: PORTUGAL
CÓDIGO POSTAL: 4760-739 VILARINHO DAS CAMBAS
CONTACTO: Contacto inexistente
TELEF/NOME:
TERMINAL FRETE: Porto (Rangel)
TERMINAL RECOLHA: (Mesmo Terminal do Frete)
KM ADICIONAIS RECOLHA:

DESTINO

CÓDIGO: 1065722 SPECECLAIR
ARMAZÉM: SPECECLAIR | 20 RUE ALBERT BERNER | 89330 | ST. JULIAN DU SUL | FRANÇA
HORADA: 20 RUE ALBERT BERNER
PAÍS DESTINO: FRANÇA
CÓDIGO POSTAL: 89330 ST. JULIAN DU SUL
CONTACTO: Contacto inexistente
TELEF/NOME:
TERMINAL FRETE: Gonesse (Heppner)
TERMINAL ENTREGA: (Mesmo Terminal do Frete)
KM ADICIONAIS ENTREGA:

DETALHES

	Descrição	Peso	Volumes	M3	Estrado	Comprimento	Largura	Altura	
MARCAS:	PALLETS	340	2	2,592	0	1,2	0,8	1,35	Editar Apagar
		1	1	0	0	0	0	0	Inserir
		PESO BRUTO (KG)	NUM.VOLS	CUBIC.(m3)	ESTRADO(m)				
		340	2	2,592	0				

DESCR. MERCADORIA: Recolher mercadoria dia 06/10/2020 - Próxima terça-feira

INCO-TERM: CPT DOMICILIO
TIPO EMBALAGEM: EP
TIPO TRANSPORTE: GRUPAGEM
TIPO PRODUTO: Rangel Euro Standard

OBSERVAÇÕES: (Cliente)

☐ DESPACHO
☐ C.O.D.
☐ SEGURO
☐ ADR
☐ LONG GOODS
☐ ENT.GARANTIDA

Anexo 3 - Cálculo do preço e margem de venda

MARGEM					
MARGEH(%):	26,85	VALOR PROPOSTO:	0	ENTREGA GARANTIDA (€):	0
SEGURO(%):	0,3	C.O.D.(€):	0	LONG GOODS(€):	0
INST.ESPECIAIS:					
				TAXA FUEL(%):	5
				A.D.R.(€):	0

Calcular Gravar

OFERTA Nº 0: PORTUGAL (4760-739) -> FRANCA (89330)

VALORES
 TRANSPORTE: **239,99 €**
 CUSTO: **189,20 €**
 MARGEM: **26,84%**
 C.O.D.: **NA**
 A.D.R.: **NA**
 LONG GOODS: **NA**
 DESPACHO: **NA**
 SEGURO: **NA**
 TAXA DE COMBUSTIVEL: **NA**
 ENTREGA GARANTIDA: **NA**

VALOR TOTAL: 239,99 €

	Peso Taxavel	Descrição	Custo	Margem	Preço Final
RECOLHA	648	PT / 4760 a partir de T: PT->PORTO(Rangel)	32,34 €	26,85	41,02
HANDLING	340	DE T: PT->PORTO(Rangel)	8 €	26,85	10,15
FRETE	778	DE T: PT->PORTO(Rangel) PARA T: FR->GONESSE(Heppner)	62,4 €	26,85	79,15
ENTREGA	519	FR / 89330 a partir de T: FR->GONESSE(Heppner)	86,46 €	26,85	109,67

Anexo 4 - Proposta comercial



PROPOSTA Nº 672798

Exmo. (s) Sr. (s)

INJEX - PINHEIRO DE LACERDA LDA

A/C :

Fax:

Email: monica.campos@injex.pt

Data: 02/10/2020

Exmos. Senhores,

Na sequência do vosso pedido de preço, o qual desde já agradecemos, passamos a submeter a apreciação de V. Exas. a nossa melhor cotação, como segue:

OFERTA Nº 853904 Portugal (4760-739) -> Franca (89330)			
Mercadoria: Recolher mercadoria dia 06/10/2020 - Próxima terça-feira			
Origem: PT Portugal - 4760-739 VILARINHO DAS	Produto: Rangel Euro Standard		
Destino: FR Franca - 89330 ST. JULIAN DU SUL	Tipo: Grupagem		
Valor da Mercadoria: 0.0 €	Recolha: Sim	Entrega: Sim	
Condições de Transporte: CPT DOMICILIO	Peso: 340.0 Kg	Volume: 2.592 m3	Metros: 0.0 me
Observações:			
= Não foram definidos outros requisitos além dos acima mencionados =			
Frete: 240.0 €			
null			
Valor Total:			240.0 €

A presente cotação já inclui as nossas despesas de intervenção, manuseamento de carga e emissão de documentos. A nossa proposta não inclui despacho aduaneiro, excepto se já mencionado na mesma.

A Taxa de Frete aplica-se nas relações de: 1 M3 = 333 Kg ou 1 M Estrado = 1.850 Kg

A presente Proposta / Acordo poderá ser sujeita a alterações ao(s) valor(es) apresentados no caso de surgir qualquer alteração às condições acima mencionadas aquando da realização do serviço.

Estes preços são válidos no pressuposto da entrega das mercadorias no nosso armazém durante o horário normal de expediente - até às 18 horas. Não sendo possível, vemo-nos obrigados a repercutir-vos os custos extraordinários, mediante a aplicação das seguintes taxas:

- das 18 h às 22 horas - 40 Euros por expedição
- das 22 h às 24 horas - 60 Euros por expedição
- a partir das 00 horas - 80 Euros por expedição

Para Mobiliário aconselhamos a ser efectuado um seguro específico. Não nos responsabilizamos por danos. Objectos Pessoais ou Objectos Usados não estão cobertos por nenhum tipo de Seguro.

Todas as cargas estão livres de custos de armazenagem durante 3 dias, estando sujeitas a custos extras ao 4º dia. Queira por favor consultar-nos dado que os custos extra variam consoante o número de dias e o país de destino.

Na expectativa de que a presente Proposta / Acordo possa merecer a Vossa preferência, subscrevemo-nos com a mais elevada estima e consideração.

Eduardo Ribeiro
(Gestor Comercial)

Tef. null
Fax. 22 968 14 21

Agradecemos desde já a Vossa confirmação por escrito aquando da aceitação da presente Proposta / Acordo



Validade: Salvo indicação em contrário, a presente cotação fica válida por um período de 15 dias. | **Iva Importação:** Aos valores indicados, acresce a taxa de IVA em vigor. | **Seguro:** Não será efectuado seguro salvo se recebermos instruções expressas e escritas nesse sentido. Na falta de Seguro da mercadoria, a responsabilidade ficará limitada ao estabelecido pelas Convenções "C.M.R.", em vigor. | **Cond. Transporte:** O transporte será efectuado ao abrigo das condições gerais da prestação de serviços pelas empresas transitárias (Dec. Lei nº255/99).

Condições de pagamento: P. PAGAMENTO

A adjudicação do transporte pressupõe a aceitação das condições acima mencionadas.

Anexo 5 - Ordem de carga

ORDEM DE CARGA 853904 (PROPOSTA 672798)

RESERVA 27081727

EXPORTACAO

PORTO / Eduardo Ribeiro

Cliente	
Cliente	1065700 INJEX - PINHEIRO DE LACERDA LDA
Valor Frete	240.0
Referencia Facturacao	
Condicao de Pagamento	P. PAGAMENTO

Origem		Destino	
ID Expedidor	1065700	ID Destinatario	1065722
Nome	INJEX - PINHEIRO DE LACERDA LDA	Nome	SPECECLAIR
Armazem	INJEX	Armazem	
Contacto		Contacto	
Recolha	SIM	Entrega	SIM
Recolha Ref.		Entrega Ref.	
Recolha Data	2020-10-06 08:00 18:00	Entrega Data	2020-10-13 09:00 17:00
Morada	RUA COMERCIO 32	Morada	20 RUE ALBERT BERNER
Localidade	4760-739 VILARINHO DAS CMBAS	Localidade	89330 ST. JULIAN DU SUL
Pais	Portugal	Pais	Franca

Servico		Detalhe	
Incoterm	CPT DOMICILIO	Desc.Mercadoria	Recolher mercadoria dia 06/10/2020 - Proxima terça-feira
Servico	Grupagem - Rangel Euro Standard	Peso	340.0
Saida Camiao	2020-10-06	M3	2.592
C.O.D.	NAO	LDM	0.0
Despacho	NAO	Volumes	2
Seguro	NAO	Valor Mercadoria	0.0
Taxa Combustivel	NAO		
Entrega Garantida	NAO		
Long Goods	NAO		
ADR	NAO		
Observacoes			

Volumes							
Marca	Volumes	Peso	M3	Estrado	Comprimento	Largura	Altura
PALLETS	2	340.0	2.592	0.0	1.2	0.8	1.35

Despesas					
Servico	Peso Taxavel	Descricao	Custo	Margem(%)	Preco Final
RECOLHA	648.0	PT / 4760 a partir de T: PT->PORTO(Rangel)	32.34	26.85	41.02
HANDLING	340.0	DE T: PT->PORTO(Rangel)	8.0	26.85	10.15
FRETE	778.0	DE T: PT->PORTO(Rangel) PARA T: FR->GONESSE(Heppner)	62.4	26.85	79.15
ENTREGA	519.0	FR / 89330 a partir de T: FR->GONESSE(Heppner)	86.46	26.85	109.67

(P.f. não responder a este mail)

Anexo 6 - Plano de Conta CS

PLANO DE CONTA

Cod Sap	1101665			Sector	Indústria	Segmento
Cliente	SIMOLDES - PLÁSTICOS, S.A.			Decisor		
Morada	RUA COMENDADOR ANTÓNIO DA SILVA RODRIGUES			Nome		
Código Postal	3721	Cidade	OLIVEIRA DE AZEITEIS	Telm		
Relações Comerciais				Email		
	RF	ASF	CL	Contacto Comercial		
Gestor Comercial	CM	CM		Nome		
Atividade comercial	ago/20		---	Telm		
Ano da última visita	dez/19			Email		
Observações				Gestor A&A		
Fabrico painéis laterais e cockpits para diversas marcas automóveis, peças em plástico				Nome		
				Telm		
				Email		

Contexto de Negócio (estratégia, investimentos previstos, operações atuais e perspetiva evolutiva, etc.)

Empresa portuguesa com fabricas em 5 países, 3 continentes. Exportam para todo o mundo, continuam a crescer face aos diversos projectos que vão ganhando. Envios em grupagens, carros completos, contentores e cargas aéreas. Cargas contentorizadas 100x120x100. em 2017 empresa representava cerca de 2 biliões de volume de facturação

Consumo no Grupo Rangel							
RF		ASF		CL		CB	
2019	Real 2020	2019	Real 2020	2019	Real 2020	2019	Real 2020
- €	3 002 €	- €	530 €	33 683 €	43 157 €	175 €	35 €
2019				2020			
33 858 €				46 724 €			

Caracterização do Cliente							
Faturação Média Mensal	Faturação Acumulada	New busines Euros	%	Condições de Recebimento	Plafond	Valor Cliente no mercado (Logística)	Classificação ABC
2 822 €	33 858 €	12 866 €	38%	60 Dias		5 000 000 €	A

Objetivos Comerciais						
Anos	Target (€)				Oportunidades Identificadas	Rácio Captação %
	RF	ASF	CL	CB		
Ano 20 (set/ dez)	70 000 €					67%
Ano 2021	120 000 €					
Ano 2022	200 000 €					

Plano de Ação				
Ação	Apoio	Data início	Data Fim	% Execução
Visitar cliente presencialmente 3/3 semanas	Eduardo Ribeiro	01/09/2020	31/12/2020	100%
Identificar novas oportunidades de negocios, atualmente a concorrer a cargas em milkrun	Eduardo Ribeiro			
Identificar principais concorrentes	Eduardo Ribeiro	01/09/2020	15/09/2020	
Manter boa relação com interlocutoras, Claudia Cavaco, Sandra Guedes e Sandrina	Eduardo Ribeiro	01/09/2020	31/09/2020	
Aproximação com responsável logístico para identificação de necessidades, cliente com varios armazéns espalhados por PT, objectivo- criar um armazém central para minimizar custos e rentabilizar tempo	Eduardo Ribeiro	15/09/2020	30/09/2020	
Apresentar propostas competitivas	Eduardo Ribeiro	01/09/2020	31/12/2020	
Contactar semanalmente Armando Fonseca(logística) para ofertar serviços dedicados- CRITICAL	Eduardo Ribeiro	01/09/2020	31/12/2020	

Data de Atualização	01/09/2020
Responsável da conta	CARLA MENDES
Responsável do departamento	RICARDO COELHO
Validação da business unit	