

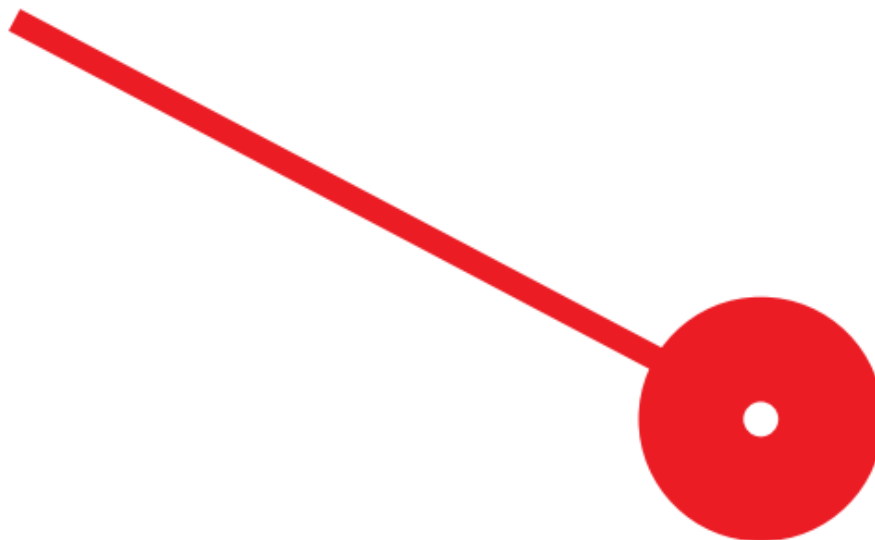
**Instituto
Superior
De Contabilidade
E Administração
Do Porto**
Politécnico
Do Porto

M Mestrado I Gestão de Organizações no ramo de
Gestão de Empresas

A transformação digital na gestão comercial

André Rocha Fontes

10/2024



**Instituto
Superior
De Contabilidade
E Administração
Do Porto**
Politécnico
Do Porto

M **Mestrado I** Gestão de Organizações no ramo de
Gestão de Empresas

A Transformação Digital na Gestão Comercial

André Rocha Fontes

Dissertação de Mestrado apresentado pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Organizações no Ramo Gestão de Empresas, sob orientação do Prof. Pedro Bruno Mendonça da Silva.

André Rocha Fontes, A transformação digital na gestão
comercial.
10/2024

Agradecimentos

Gostava de agradecer a todas as pessoas que fizeram com que a conclusão deste mestrado fosse possível.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao Professor Pedro Bruno Mendonça da Silva, por ter aceitado acompanhar-me nesta jornada, orientando-me e estando disponível para ajudar em todas as etapas desta dissertação.

À minha família, namorada e especialmente aos amigos João Gomes e Rafael Belchior, por todo o apoio e colaboração e pelas palavras de incentivo para comigo.

Resumo

Num mundo cada vez mais digital torna-se fundamental a presença das tecnologias nas atividades dos vendedores, especialmente num mercado altamente competitivo, como o comercial. A forma como os clientes abordam um serviço ou produto é, cada vez mais, exigente devido a todas as acessibilidades que possuem, desde a sua visualização até à compra final e, como tal, é fundamental que os vendedores estejam preparados para atenderem às exigências, sendo crucial a adoção de ferramentas tecnológicas nas atividades laborais.

A transformação digital na gestão comercial, revolucionou a forma de como os vendedores atuam, assim como, a forma como interagem com os clientes, refletindo numa incorporação de tecnologias digitais para aprimorar processos, tais como, o uso de redes sociais, CRM e tecnologias *mobile* a fim de aprimorar a relação com os clientes e de elevar a eficácia no serviço do vendedor.

Desta forma, o principal objetivo desta investigação baseia-se em entender o impacto da transformação digital nos vendedores e na sua performance face ao uso, necessidade e intensidade das ferramentas digitais e à capacidade de *networking* que detêm, a fim de compreender a repercussão na prospeção de mercado.

Como tal, elaborou-se uma revisão da literatura com a finalidade de construir um modelo conceptual, do qual as suas respetivas hipóteses remontam essa base na literatura. Em contrapartida, desenvolveu-se um estudo empírico quantitativo, com auxílio de um questionário direcionado a vendedores. De seguida, na análise dos dados obtidos, foram utilizados programas estatísticos devidamente adequados para uma melhor compreensão e interpretação de resultados, tais como o *SPSS 24* e o *AMOS-SEM 22*, com o intuito de apoiarem a validação do modelo conceptual e testar as respetivas hipóteses.

As evidências recolhidas permitiram inferir que, o uso de ferramentas tecnológicas pelos vendedores, apresentam efeitos positivos na forma como atuam no mercado e a forma como se relacionam com os clientes, salientando o uso de redes sociais, como principal ferramenta, face ao CRM e tecnologia *mobile*, que demonstra uma enorme potencialidade na capacidade de *networking*, refletindo numa prospeção de mercado.

O estudo que aqui será apresentado é dos primeiros esforços no que respeita à compreensão de várias variáveis nas quais a transformação tecnológica tem com os

vendedores, principalmente na avaliação da capacidade de *networking*, assim como, os seus efeitos na prospecção de mercado.

Palavras-passe: Transformação digital, Redes sociais, Tecnologia *Mobile*, CRM, *Networking*, Prospecção de mercado

Abstract

In an increasingly "digital" world, it is essential for technologies to be integrated into the activities of sales professionals, especially in a highly competitive market such as sales. The way customers engage with a service or product has become increasingly demanding due to the numerous conveniences available, from initial exploration to final purchase. Consequently, it is critical for sales professionals to be prepared to meet these demands, making the adoption of technological tools in their work activities crucial.

The digital transformation in sales management has revolutionized how sales professionals operate and interact with customers, leading to the incorporation of digital technologies to enhance processes. This includes the utilization of social media, Customer Relationship Management (CRM) systems, and mobile technologies, all aimed at improving customer relations and increasing the effectiveness of sales services.

Thus, the primary objective of this research is to understand the impact of digital transformation on sales professionals and their performance, considering the usage, necessity, and intensity of digital tools, as well as their networking capabilities, to comprehend the implications for market prospecting.

To achieve this, a literature review was conducted to construct a conceptual model and formulate hypotheses based on existing literature. In parallel, a quantitative empirical study was developed, utilizing a questionnaire directed at sales professionals. Subsequently, appropriate statistical software, such as SPSS 24 and AMOS-SEM 22, was employed in the data analysis to facilitate a better understanding and interpretation of the results, thereby supporting the validation of the conceptual model and testing the associated hypotheses.

The evidence collected suggests that the use of technological tools by sales professionals has a positive impact on their market operations and their relationships with customers, highlighting the use of social media as the primary tool compared to CRM and mobile technology, which demonstrates significant potential in networking capabilities, ultimately reflecting in market prospecting.

The study presented represents one of the first efforts to comprehend the various variables associated with technological transformation as they pertain to sales professionals, particularly in assessing networking capabilities and their effects on market prospecting.

Keywords: Digital Transformation, Social Media, Mobile Technology, CRM, Networking, Market Prospecting.

Índice

INTRODUÇÃO.....	7
Capítulo I – Revisão da literatura e Formulação das Hipóteses	11
1.1 Transformação digital nas vendas	12
1.2 O papel dos vendedores face à digitalização	13
1.3 Uso de ferramentas digitais pelos vendedores.....	15
1.4 Redes Sociais.....	15
1.5 CRM	17
1.5.2 Sistemas de Automação da Força de Vendas (SFA)	19
1.5.3 Enterprise Resource Planning (ERP).....	20
1.6 Tecnologia mobile	21
1.7 Networking	23
1.8 Prospeção de mercado comercial na Era Digital	24
Capítulo II – Modelo conceptual	26
2.1 Formulação do modelo conceptual.....	27
2.2 Formulação de hipóteses	29
Capítulo III – Metodologia de investigação	30
3.1 Metodologia.....	31
3.2 Pesquisa – Questionário	31
3.3 Recolha de dados	35
3.4 Análise dos dados	35
Capítulo IV – Resultados.....	37
4. Resultados.....	38
4.1 Caracterização da amostra	38
4.2 AFE – Análise Fatorial Exploratória	40
4.3 AFC – Análise Fatorial Confirmatória	44

4.3.1 Fiabilidade dos construtos	44
4.3.2 Validade dos construtos.....	45
4.4 Modelo Estrutural e Teste de Hipóteses	47
Capítulo V – Discussão e Interpretação dos Resultados	50
5.1 Sumário de Resultados	51
5.2 Contribuições Teóricas	54
5.3 Contribuições Práticas	55
Capítulo VI – Conclusões.....	57
6.1 Limitações e Futuros Estudos.....	58
Referências Bibliográficas.....	60
Anexos.....	66
Questionário	66

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Itens do Questionário.....	32
Tabela 2 - Informações Demográficas da população	38
Tabela 3 - Análise Fatorial Exploratória	42
Tabela 4 - Análise da distribuição normal.....	43
Tabela 5 - Média, Desvio Padrão, Factor Loading, Variância e Alfa de Cronbach	45
Tabela 6 - Indicadores de ajustamento do Modelo.....	46
Tabela 7 - Indicadores da validade convergente e discriminante do Modelo.....	47
Tabela 8 - Resumo das Hipóteses	49

Índice de Figuras

Figura 1 - Funil de Vendas	24
Figura 2 - Modelo Conceptual.....	28
Figura 3 - Modelo estrutural.....	48
Figura 4 - Contribuições práticas	56

Lista de abreviaturas

AEE - Análise das Equações Estruturais

AFE - Análise Fatorial Exploratória

AFC - Análise Fatorial Confirmatória

ASV - Average Shared Variance

AVE - Average Variance Extracted

CAPNET - Capacidade de Networking

CR - Composite Reliability

CRM - Customer Relationship Management

ERP - Enterprise Resource Planning

MOB - Tecnologia Mobile

MSV - Maximum Shared Variance

P_VENDAS - Prospecção de vendas

RS - Redes Sociais

SFA - Sales Force Automation

INTRODUÇÃO

No cenário atual, marcado pela transformação tecnológica, o modo de funcionamento dos vendedores tem vindo a sofrer alterações de índole profunda, especialmente na forma como interagem, sobretudo com os seus clientes (Mattila et al., 2021). Como resultado, grande parte das empresas e vendedores, dependem substancialmente capacidade adaptação às mudanças impactantes da digitalização, sendo crucial o uso e domínio de ferramentas tecnológicas para que potencie a sua performance a nível de vendas a fim de fazer face à crescente competitividade e às novas exigências do cliente (Agnihotri et al., 2023).

Desta forma, os vendedores precisam adotar uma mentalidade digital e integrar-se ao contexto atual das vendas, de maneira a conseguirem alcançar uma adaptação completa às vantagens e desafios que a digitalização proporciona (Guenzi et al., 2021).

Neste contexto, o estudo sobre a transformação digital na gestão comercial, torna-se relevante ao explorar a forma como as inovações tecnológicas mudaram a prática de vendas, proporcionando aos vendedores novas formas de otimizar e automatizar processos, novas formas de atração, comunicação e interações com os clientes e simultaneamente, enfrentar os constantes desafios presentes no ramo comercial (Schneider et al., 2021).

A importância deste estudo, volta-se para o crescimento do conhecimento e de estudos na área comercial, com a finalidade de acompanhar a constante evolução tecnológica, particularmente sobre as novas ferramentas tecnológicas. Face a um mundo que sem encontra em constante evolução tecnológica, estudos sobre a transformação tecnológica mostram-se fulcrais para o conhecimento dos vendedores, para que possam, deste modo, estudar e acompanhar o mercado, aplicando assim o conhecimento no seu dia a dia (Alavi et al., 2021). Com o auxílio das ferramentas tecnológicas, disponíveis tais como as redes sociais, os vendedores conseguem melhorar o seu desempenho, através da otimização e automatização de processos e principalmente, personalizar tanto o atendimento como o produto/serviço prestado (Singh et al., 2019).

Por outro lado, a digitalização transformou profundamente o conceito de *networking*, ao ampliar novas formas de estabelecer e fortalecer conexões, tanto profissionais como pessoais aos vendedores. Através de plataformas digitais, é possível construir uma rede de contactos a nível global, independentemente da localização geográfica, permitindo ao vendedor acompanhar regularmente as suas relações presentes e potências, seja por meio

de interações e publicações ou através troca de informações relevantes. Além disso, as novas formas de *networking*, capacitam os vendedores, com uma personalização mais direcionada para os potenciais clientes, uma vez que podem identificar interesses comuns, ampliando desta forma oportunidades de negócio (Mattila et al., 2021).

Conseqüentemente, o presente trabalho tem como objetivo principal estudar os impactos da digitalização face ao vendedor, interligando o uso de ferramentas tecnológicas, assim como, a capacidade de *networking*, com a finalidade de perceber os efeitos gerados na prospeção de mercado.

Tendo em vista a relevância e o objetivo propostos, o presente trabalho é estruturado em seis capítulos. Após uma introdução inicial, o primeiro capítulo compreende uma revisão aprofundada e objetiva da literatura e as suas respectivas formulações de hipóteses do estudo, contemplando uma análise sucinta sobre a transformação digital, abordando temas essenciais para uma melhor compreensão, tais como a digitalização e o papel dos vendedores, o uso de ferramentas tecnológicas, a relevância da capacidade de *networking* nos panoramas atuais e, por fim, a prospeção de mercado. O segundo capítulo é dedicado ao desenvolvimento e elaboração do modelo conceptual, servindo como base para a investigação empírica. No terceiro capítulo, é descrita minuciosamente a metodologia adotada para o desenvolvimento da investigação, apresentando os métodos de recolha de dados e técnicas de análise aplicadas. Já no quarto capítulo, os resultados obtidos, são analisados e descritos de forma detalhada. O quinto capítulo, procede-se à interpretação crítica dos resultados, destacando-se as implicações teóricas e práticas. Por fim, no sexto capítulo, envolverá as conclusões finais, com ênfase nas limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros que possam expandir e complementar os resultados deste estudo.

Capítulo I – Revisão da literatura e Formulação das Hipóteses

1. Revisão da literatura e Formulação das Hipóteses

Esta pesquisa tem como objetivo examinar o impacto da transformação tecnológica nos vendedores. O presente capítulo aborda os fundamentos teóricos que sustentam os construtos analisados e as hipóteses formuladas.

1.1 Transformação digital nas vendas

Segundo Guenzi et al., (2021), transformação digital refere-se à aplicação da tecnologia para criar modelos de negócios, processos e sistemas, com o objetivo de impulsionar as receitas, a vantagem competitiva e a eficácia por parte dos vendedores. Para isso são necessárias adaptações constantes ao mercado e formações que possam capacitar os mesmos.

Atualmente, as ferramentas tecnológicas são cruciais nas tarefas realizadas por um vendedor. Desde a prática de vendas de forma digital até à recolha e análise de dados das vendas, quer estes sejam clientes atuais ou potenciais, os vendedores conseguem melhorar e desenvolver o relacionamento com o cliente, através das variadas formas que as ferramentas tecnológicas proporcionam ao facilitar e personalizar os meios de comunicação (Alavi, 2021).

As crescentes expectativas e exigências dos clientes refletem-se precisamente numa mudança significativa no ambiente de negócios atual (Micallef et al., 2024), para que os vendedores sejam eficazes na resposta, é necessário que utilizem ferramentas tecnológicas para que possam melhorar a sua performance em vários aspetos, tais como, na personalização do serviço/produto, acessibilidade e flexibilidade na comunicação e análise de dados (Huseynli, 2022).

Atualmente os vendedores são obrigados a pensar estrategicamente, tendo uma necessidade gradual de uso e apoio na tecnologia, tornando-se fundamental compreender como implementar a integração da mesma na área comercial, considerando-se atualmente, uma competência/aptidão essencial para um vendedor (Singh et al., 2019).

1.2 O papel dos vendedores face à digitalização

A digitalização nas vendas é abrangente e omnipresente. Empresas de vários setores, independentemente do volume de negócios, investem na adoção de novas tecnologias, a fim de aprimorar, métodos e estratégias para que possam adaptar-se da melhor forma ao mercado (Alavi et al., 2021). Por outro lado, desempenham um papel fulcral na modernização dos processos de vendas, permitindo assim ao vendedor obter uma maior eficiência na gestão de dados, sempre com o propósito no aprimoramento do relacionamento com o cliente, facultando assim ganhos substanciais no que toca à produtividade e resultados (Guenzi et al., 2021).

O uso crescente de tecnologias digitais nas vendas oferece inúmeras oportunidades para melhorar a experiência e relacionamento do cliente e a eficiência dos processos, porém os vendedores enfrentam vários desafios para se adaptarem corretamente a um ambiente digital (Mattila et al., 2021).

A aceitação e adaptabilidade tecnológica são fatores cruciais para o sucesso dos vendedores no contexto atual, onde novas tecnologias, como sistemas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM) e ferramentas de automação, estão cada vez mais presentes. Inovações que exigem aos profissionais de vendas, uma obrigatoriedade de possuírem e melhorarem competências, tais como a proatividade e resiliência, para que consigam assim adquirir novas capacidades que possibilitem um uso eficaz dessas ferramentas, sendo imprescindível para o vendedor, um acompanhamento e formação constante (Fischer et al., 2023).

Entretanto, a automatização excessiva apresenta um desafio significativo na área comercial, a interação contínua com sistemas automatizados, tende a comprometer a habilidade dos vendedores, na construção de relacionamentos, tanto aos níveis pessoais como profissionais, especialmente em situações que exigem respostas complexas dos vendedores (Mattila et al., 2021).

Um outro ponto crítico a referir, é a dependência tecnológica, relacionada ao uso crescente de ferramentas tecnológicas por parte dos vendedores, tais como ferramentas de automação, como o CRM, embora o principal objetivo seja o aprimoramento da eficiência operacional, existe a possibilidade de diminuição de competências interpessoais dos vendedores (Alavi et al., 2021). Conforme as tecnologias assumem funções importantes, os profissionais podem tornar-se excessivamente dependentes, o

que poderá reduzir competências como a personalização de interações, resultando numa desumanização tanto no ambiente interno como externo (Mattila et al., 2021). Assim, torna-se necessário estabelecer uma abordagem estratégica e equilibrada desde a implementação até ao uso das ferramentas tecnológicas, para que não interfira de forma intrusiva nas práticas existentes do vendedor (Guenzi et al., 2021).

É crucial fazer uma avaliação de custo-benefício antes de implementar novas ferramentas tecnológicas, tendo em conta não só o investimento financeiro como o efeito potencial nas tarefas do vendedor (Schneider et al., 2021).

Adicionalmente, a monitorização rigorosa do desempenho deve acompanhar a introdução de novas tecnologias, permitindo a compreensão do impacto das ferramentas digitais na produtividade e eficiência dos vendedores (Guenzi et al., 2021). Métricas específicas, como a taxa de conversão, tempo médio de vendas e a satisfação do cliente, devem ser monitorizadas regularmente para identificar áreas que requerem melhoria (Singh et al., 2019).

Por último, a criação de um ciclo de feedback, tanto do vendedor como do cliente é fundamental para garantir que as tecnologias estão a refletir um investimento positivo (Mattila et al., 2021).

1.3 Uso de ferramentas digitais pelos vendedores

A globalização dos mercados, marcada pela ausência de fronteiras espaço-temporais, pelo acelerado e significativo progresso tecnológico, bem como pelo aumento exponencial do número de concorrentes, impôs às organizações uma necessidade imperativa de reestruturar as estratégias, de modo a alinharem-se com as exigências de um novo cenário competitivo (Kraus et al., 2021).

1.4 Redes Sociais

As plataformas de comércio online, deram origem a novas tendências de mercado que estão a alcançar, rapidamente, a predominância comercial, assim como, a mudar a sua dinâmica competitiva na área comercial (Ogilvie et al., 2018). O uso de redes sociais por parte dos vendedores para fins comerciais é cada vez mais frequente e necessário, para que estes consigam impulsionar a sua competitividade e alcançar potenciais clientes (Agnihotri., 2021). As plataformas digitais permitem uma colaboração e partilha de conteúdos e informações em larga escala, possibilitando novas formas de relação, acesso e mobilização face aos produtos/serviços fornecidos (Barner et al., 2023).

As redes sociais, oferecem diversas oportunidades para os vendedores, permitindo a coleta de informações relevantes sobre as necessidades dos clientes como, dados geográficos e preferências de produtos ou serviços. Estas oportunidades são alcançadas por meio de publicações, promoções e feedback contínuo permitindo uma segmentação eficaz dos clientes e qualificação de novos *leads* (Schendzielarz et al., 2022).

De acordo com Ogilvie et al., (2018), o uso de redes sociais pelos vendedores, é crucial na sua performance, possibilitando uma comunicação eficiente de informação sobre produtos, e facilitando a interação entre os clientes. Ademais, a aptidão dos vendedores, na adoção e implementação de redes sociais, é essencial para assegurar que os mesmos, estejam aptos a utilizar a tecnologia de maneira eficiente (Munyon et al., 2021).

Além disso, após a interação dos clientes com produtos ou serviços, os vendedores podem entender melhor os comportamentos dos consumidores, o que possibilita a personalização das ofertas e a adaptação dos preços de acordo com as necessidades percebidas, favorecendo uma análise multifuncional aos mesmos (Agnihotri et al., 2023).

Gradualmente os vendedores implementam o uso de ferramentas sociais como, o LinkedIn, Facebook e Twitter, com o intuito de atingir diretamente os clientes de forma individual ou coletiva e identificar as tendências de mercado emergentes e, como resultado, as redes sociais tornaram-se numa potencialidade enorme, ao proporcionar ao vendedor de forma acessível, uma evolução na sua capacidade de *networking* (Munyon et al., 2021).

O uso das redes sociais varia de diferentes maneiras entre clientes e empresas, no entanto, estas são projetadas para complementar e aumentar o valor de todas as interações podendo concluir que este uso de redes sociais, facilita a comunicação entre os vendedores e os clientes, aumentando a satisfação do cliente, a interação e o relacionamento com o mesmo (Claro et al., 2018).

Com base nos fundamentos e considerações da literatura, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: O uso de tecnologias de redes sociais pelos vendedores tem efeitos positivos e significativos na sua capacidade de networking.

1.5 CRM

A globalização, caracterizada por uma competição cada vez mais acentuada, complexa e saturada. Muitas organizações têm-se dedicado à coleta e armazenamento sistemáticos de grandes volumes de dados referentes a clientes atuais e potenciais, configurando a gestão do relacionamento com o cliente (CRM) como um instrumento indispensável para a manutenção da competitividade nos mercados globais contemporâneos (Sunkari., 2022).

A vasta quantidade de dados disponíveis, aliada ao avanço das tecnologias na gestão de bases de dados, capacitou os vendedores de adquirirem um conhecimento profundo sobre os clientes, incluindo informações básicas (exemplo: e-mail), um histórico de interações e compras realizadas, detalhes sobre as preferências e necessidades, como também dispõe de vários relatórios e análises (Pynadath et al., 2023).

A formalização mais prevalente de uma cultura centrada no cliente, resulta no CRM, sendo o mesmo caracterizado como um modelo de negócio abrangente, que engloba uma mudança de processos estratégicos, organizacionais, concedendo desta forma, ao vendedor um aumento substancial em termos de receitas e lucros, concentrando-se no comportamento do cliente e colocando-o no centro de tomada de decisões (Agnihotri., 2021).

Ao longo das dimensões que compõem a gestão de relacionamento com o cliente é necessário que no processo de identificação, atração e retenção, se recorra estrategicamente ao uso de informações, processos e ferramentas tecnológicas. Estas são fulcrais para alcançar uma gestão eficiente, voltada para o cliente, permitindo assim uma abordagem eficaz na retenção e satisfação do mesmo (Utami et al., 2022).

De acordo com Bambu (2016), a tecnologia CRM pode ser composta por três componentes: sistema operacional, analítico e colaborativo.

O sistema operacional concentra-se na automação e aprimoramento das interações com os clientes, ao facultar ao vendedor, uma perspectiva completa do cliente com a finalidade de melhorar o serviço prestado (Ahearne et al., 2004).

Relativamente ao método analítico, assume uma função de avaliação de informações, identificação de padrões e antecipação de soluções, com o propósito final de permitir ao vendedor tomar decisões estratégicas mais precisas. Por outro lado, o sistema

colaborativo promove a comunicação interna, assegurando um acesso uniforme e integrado às informações dos clientes (Bambu., 2016; Perez-Vega et al., 2022).

É de extrema importância, que estes três sistemas, atuem em conformidade com o objetivo do CRM, concedendo aos vendedores uma gestão eficaz e estratégica no relacionamento com o cliente, ao aprimorar processos e tomar decisões fomentadas em dados (Ahearne et al., 2012).

Num mercado tão competitivo e com clientes cada vez mais exigentes e seletivos na sua escolha, a adoção do sistema de CRM, tem-se revelado uma tática fundamental no aprimoramento da eficiência operacional dos vendedores, devido às inúmeras vantagens que fornece (Perez-Vega et al., 2022).

Segundo Khan et al., (2022), o CRM proporciona um aprimoramento considerável no relacionamento com os clientes, ao desempenhar um papel crucial na comunicação entre ambos, permitindo uma abordagem mais personalizada, segmentada e estratégica voltada para o cliente, através da centralização de informações, como o histórico amplo de transações de compras e visualizações, facilitando assim a comunicação entre vendedor-cliente, através de múltiplos meios de comunicação, garantindo um acompanhamento constante.

A ferramenta CRM, proporciona um avanço considerável no que diz respeito à automação de processos (exemplo: envio de e-mails e notificações), garantindo ao vendedor uma prestação de serviço mais atencioso e sem falhas para além de administrar de forma mais eficaz o feedback do cliente, reforçando um vínculo de dedicação à sua satisfação (Pynadath et al., 2023).

A gestão de relacionamento com o cliente (CRM) é um modelo de negócios centrado no cliente que deve ser integrado em toda a empresa, exigindo um esforço contínuo no que toca à reestruturação de processos de vendas (Yasiukovich et al., 2021).

Tendo em conta os conceitos mencionados sobre o CRM, formou-se a seguinte hipótese:

H2: O uso de tecnologias de CRM pelos vendedores tem efeitos positivos e significativos na sua capacidade de networking.

1.5.2 Sistemas de Automação da Força de Vendas (SFA)

Enquanto o CRM abrange um propósito direcionado ao cliente, os SFA concentram-se na automação e melhoria das atividades de vendas. A integração dos SFA com o CRM visa melhorar a gestão de relacionamentos com os clientes e otimizar os processos de vendas (Agnihotri, 2021).

O SFA ocorre quando as empresas ou vendedores pretendem, por meio do uso de ferramentas tecnológicas, potencializar a eficácia e a eficiência no trabalho, auxiliando os vendedores na otimização das suas tarefas, tais como, envio de e-mails e notificações (Moutot et al., 2008).

Segundo Baker et al., (2013), os SFA afetam positivamente a função dos vendedores, na produtividade, gestão de tarefas e competências, processamento de informação, comunicação eficaz e, por fim, numa relação de qualidade com o cliente.

A implementação do SFA, visa aprimorar a capacidade dos vendedores para reunir, examinar e disseminar informações sobre produtos, clientes e concorrentes. Com a incorporação de um sistema de CRM unificado, os SFA proporcionam ao vendedor, um acesso dinâmico e simplificado a uma ampla gama de informações sobre produtos, dados de clientes, promoções da concorrência e potenciais clientes, possibilitando uma abordagem mais eficaz às necessidades dos mesmos (Rapp et al., 2008).

1.5.3 Enterprise Resource Planning (ERP)

Um sistema ERP une vários processos numa só plataforma, o que proporciona uma comunicação mais rápida e eficaz entre vendedor e cliente, através do acesso a dados e análises em tempo real, auxiliando os vendedores nas tomadas de decisão (Gupta et al. 2024). Relativamente às implementações de ERP, podem ser realizadas de forma sequencial, tanto por funções e departamentos, quer a nível individual ou coletivo, permitindo desta forma, uma maior flexibilidade e eficácia na implementação (Karim et al., 2007).

Segundo Karim et al., (2007), para obter sucesso na implementação de sistemas ERP, é crucial adotar uma estratégia multifacetada que leve em conta um modelo integrado, que abrange três áreas principais: funcional, organizacional e geográfico.

O objetivo do âmbito funcional é ampliar as funções do ERP em toda a empresa, empregando módulos interfuncionais para automatizar processos e simplificar a comunicação entre diversas ferramentas de operações comerciais. No âmbito organizacional, o foco está no ajuste do ERP à estrutura, processos e cultura da empresa, exigindo uma capacitação constante dos funcionários para uma utilização eficiente. Por último, o contexto geográfico considera elementos externos, tais como economia, legislação e tendências de mercado, que impactam a implementação e êxito do ERP nas empresas (Rerup et al., 2010; Agnihotri, 2021).

Assim, a integração entre os âmbitos funcionais, organizacionais e geográficos é crucial para que a implementação de um ERP seja eficaz (Ranja et al., 2016).

1.6 Tecnologia mobile

O rápido ritmo de adoção e avanço da tecnologia *mobile* cria oportunidades para serviços novos e inovadores fornecidos através de dispositivos móveis, impactando a gestão estratégica das organizações, sendo a mobilidade a principal característica da tecnologia mobile. Esta concede aos vendedores, uma maior flexibilidade na mobilidade e comunicação, aprimoramento das capacidades de coordenação e colaboração e troca de conhecimento, sendo a mesma fulcral para os vendedores (Bernacki et al., 2020).

A tecnologia *mobile*, suporta várias funcionalidades de computação, utilizando dispositivos móveis, como: computador portátil, *tablet*, telemóvel e até *smartwatches*, que são principalmente usados pelos vendedores para facilitar as interações com os clientes (Ferrell et al., 2010). A adoção de tecnologias móveis, na área de vendas, oferece diversas vantagens que potencializam a eficácia operacional dos vendedores e a satisfação dos clientes (Harrison et al., 2017).

Primeiramente, estas tecnologias facilitam o consumo, recolha e partilha de informações em tempo real, ao permitir um acompanhamento mais ágil, bem como, uma comunicação mais eficiente com os clientes (Schrock et al., 2018). A utilização de dispositivos móveis reflete adaptabilidade e inovação, características valorizadas pelos clientes que podemos considerar como cada vez mais "digitalizados" (Spreer et al., 2016).

Além disso, as tecnologias móveis organizam e facilitam as tarefas diárias dos vendedores, proporcionando um ambiente de trabalho flexível, que se reflete em custos operacionais mais baixos (Singh et al., 2019). A eficiência e eficácia são ampliadas, já que a tecnologia móvel mantém os vendedores informados em tempo real, contribuindo para uma melhoria na qualidade do atendimento ao cliente (Spreer et al., 2016).

Por último, as tecnologias móveis também potencializam as oportunidades de *networking*, ao facilitar a comunicação constante e em tempo real, permitindo um alcance mais amplo de redes profissionais, promovendo conexões globais e flexibilidade nas interações, tanto físicas como digitais (Agnihotri et al., 2023).

Em resumo, a implementação de tecnologias móveis no processo de vendas não só maximiza a eficiência e a satisfação, mas também fortalece a imagem da empresa e abre novas oportunidades de interação e relacionamento com os clientes (Bernacki et al., 2020).

Em virtude da abordagem sobre a tecnologia mobile, propõe-se a seguinte hipótese:

H3: O uso de tecnologia Mobile pelos vendedores tem efeitos positivos e significativos na sua capacidade de networking.

1.7 Networking

Estudos, como o de Plouffe et al. (2016) revelam que o uso de *networking* pelos vendedores, oferece vantagens no desempenho. É crucial para os vendedores potencializarem o seu *networking* tanto a nível externo como interno, tendo em conta a as conexões necessárias com clientes e equipa em que está inserido, para que consiga almejar informações e recursos atualizados (Lee et al., 2021).

Segundo Munyon et al. (2021), *networking* é designada, como uma prática onde a empresa desenvolve internamente ou externamente, um sistema ou “rede” de ligações e contactos para facilitar o desenvolvimento mútuo, com o principal objetivo de potencializar uma maior comunicação, acessos e recursos fulcrais para os vendedores.

Vendedores que possuam uma forte rede de *networking* a longo prazo, obtêm vários benefícios relacionados com o seu próprio desempenho, como o crescimento da sua credibilidade, reputação, reconhecimento e visibilidade pelos clientes, que se reflete numa maior influência na tomada de decisão (Bolander et al., 2015). É crucial os vendedores ampliarem a sua rede de contactos em áreas de negócios diferentes, tanto presencialmente como digitalmente, para que consigam aumentar o seu nível de conhecimento em várias áreas, possibilitando vantagens informacionais a fim de perceberem a fundo as necessidades do cliente, tanto presentes como futuras, aprimorando desta forma, a quantidade e qualidade de *leads* (Summers et al., 2020).

Investir num sólido *networking* é uma estratégia crucial para os vendedores que visam fortalecer as suas relações e promover o crescimento dos seus negócios. Ao manter uma comunicação regular, os vendedores aumentam a probabilidade de estabelecer relações duradouras e mutuamente benéficas com os clientes, assegurando uma maior satisfação e lealdade (Lee et al., 2021).

Desta forma, com base na literatura anteriormente mencionada, sugere-se a formulação da seguinte hipótese:

H4: *A capacidade de networking do vendedor tem efeitos positivos e significativos no seu grau de prospeção e conversão de novos clientes.*

1.8 Prospecção de mercado comercial na Era Digital

A prospecção de mercado é o processo de identificar e qualificar potenciais clientes ou oportunidades de negócio para uma empresa. É essencial para expandir a base de clientes, aumentar as vendas e garantir o crescimento sustentável (Ross et al., 2011).

O processo de identificação até à conversão de *leads* de forma eficaz é um elemento essencial na área comercial, sendo caracterizado como um interesse expresso e registado nos produtos ou serviços de uma empresa (Monat, 2011).

No contexto de vendas, é essencial abordar as diferentes fases que os *leads* passam. O método do funil de vendas, descreve o processo de aquisição de clientes, orientando-o desde o contacto inicial até à compra final, dividindo-o por 7 etapas: (1) *Prospecção*, (2) *Pré-abordagem*, (3) *Abordagem*; (4) *Apresentação*, (5) *Soluções* (6) *Encerramento do negócio*, (7) *Acompanhamento* (Paschen et al., 2020), ilustrado na Figura 1:

Figura 1 - Funil de Vendas



Na primeira etapa, a ***Prospecção***, refere-se à ação de identificar e atrair potenciais clientes (*leads*), não de uma forma quantitativa, mas de uma forma qualitativa (Syam et al., 2018).

Após a identificação e atração, segue-se a ***Pré-abordagem*** e a ***Abordagem***, que consistem nos processos de segmentação e de captação de informações sobre o cliente, através de uma abordagem/contacto físico ou online (exemplo: eventos ou *emails*) (Syam et al., 2018).

A principal etapa é a ***Apresentação***, que consiste na apresentação pelo vendedor das características e vantagens do seu produto/serviço, projetando uma oferta específica para as necessidades variáveis de cada cliente, com a finalidade de despertar interesse (Paschen et al., 2020).

Posteriormente na quarta etapa ***Soluções***, o vendedor depara-se com dificuldades em atender a todas as exigências do cliente, sendo fulcral demonstrar soluções rápidas e alternativas para que seja feita uma aproximação do desejo final do cliente (Paschen et al., 2020).

Na sexta etapa ***Encerramento do negócio***, em primeira estância o vendedor analisa o seu desempenho perante o seu serviço, concluindo as vantagens do negócio de parte a parte. (Sharma et al., 2023).

A sétima e última etapa, o ***Acompanhamento***, é necessário para garantir a satisfação do cliente na fase pós-venda, aumentando assim as chances de vendas futuras e de fidelidade, sendo essencial incluir o acompanhamento na área comercial nos processos de venda, pois contribui para a manutenção e suporte do mesmo, podendo ser um ponto diferencial e positivo em relação à concorrência (Duncan et al., 2015).

Cada etapa do funil requer abordagens e habilidades diferentes dos vendedores para garantir que os leads avancem com sucesso até a conversão (Paschen et al., 2020).

Com a digitalização nas vendas, os vendedores detêm mais oportunidades de integrar comunicações e utilizar os dados de clientes de forma personalizada, segmentada e eficiente, nas fases posteriores ao processo final de geração de *leads* (Pöyry et al., 2017). A complexidade de integrar novas formas e estratégias de comunicação, resulta em novas oportunidades de geração de *leads*, podendo assim relacionar a capacidade de *networking* de um vendedor, com a prospeção de mercado, por meio de relacionamentos e interações diretas (Munyon et al., 2021; Bolander et al., 2015).

Capítulo II – Modelo conceptual

2.1 Formulação do modelo conceptual

Um modelo conceitual é um esquema abstrato que tem como objetivo ilustrar as relações e interações entre diversos elementos em um sistema, processo ou fenómeno (Hair et al. 2010). Os conceitos teóricos ou entidades que não podem ser diretamente observadas ou medidas são chamados de construtos, criados e usados para representar fenómenos abstratos, psicológicos, comportamentais ou sociais. Estes conceitos são fundamentais para a criação de teorias e modelos explicativos (Karsay, 2017).

O modelo estrutural apresentado na Figura 2, ilustra as relações hipotéticas entre o uso de tecnologias específicas e a capacidade de *networking* dos vendedores, bem como sua influência no grau de prospecção e conversão, com o objetivo de compreender como as tecnologias digitais impactam a eficácia das interações dos vendedores com os clientes.

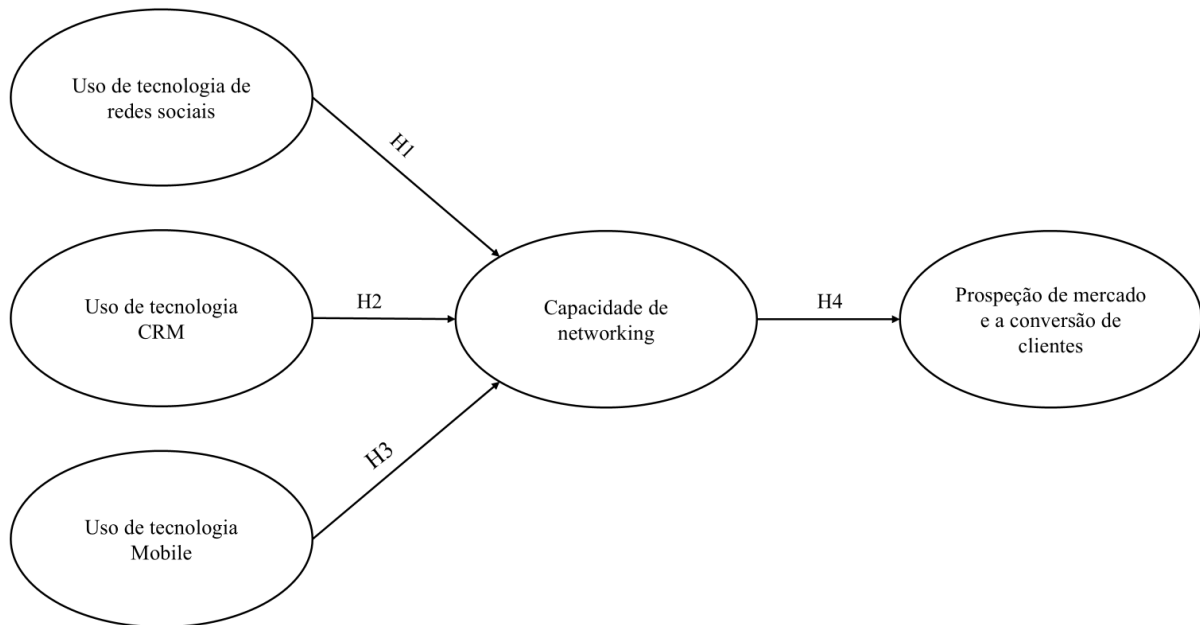
No centro do modelo, a Capacidade de *Networking* (H3) atua como uma variável mediadora, integrando as influências das tecnologias utilizadas e refletindo diretamente no Grau de Prospecção e Conversão de Vendedores (H4). Esta relação enfatiza a importância de um *networking* eficaz como um fator determinante para a conversão de leads e em vendas realizadas, fortalecendo a ideia de que um vendedor com uma forte capacidade de *networking* não apenas identifica oportunidades, mas também é capaz de cultivar relacionamentos que levam a vendas repetidas e a um aumento na lealdade do cliente.

Em suma, o modelo estrutural proposto fornece uma estrutura teórica robusta para investigar as relações entre o uso de tecnologias e a capacidade de *networking* dos vendedores. As hipóteses formuladas abrem caminho para pesquisas empíricas que podem contribuir para um entendimento mais profundo de como as ferramentas digitais podem ser utilizadas para otimizar as estratégias de vendas em um mercado em constante evolução.

Na base do modelo, destacam-se três variáveis independentes, que representam o uso de diferentes tecnologias: Uso de Tecnologia de Redes Sociais, Uso de Tecnologia CRM e Uso de Tecnologia *Mobile*.

Cada uma dessas ferramentas tecnológicas é avaliada em relação à sua contribuição para o desenvolvimento da capacidade de *networking* dos vendedores, um componente essencial na construção de relacionamentos e na criação de oportunidades de vendas.

Figura 2 - Modelo Conceptual



2.2 Formulação de hipóteses

Ao longo revisão da literatura, propuseram-se as seguintes hipóteses de acordo com o Modelo Conceptual:

H1: O uso de tecnologias de redes sociais pelos vendedores tem efeitos positivos e significativos na sua capacidade de *networking*.

H2: O uso de tecnologias de CRM pelos vendedores tem efeitos positivos e significativos na sua capacidade de *networking*.

H3: O uso de tecnologia *Mobile* pelos vendedores tem efeitos positivos e significativos na sua capacidade de *networking*.

H4: A capacidade de *networking* do vendedor tem efeitos positivos e significativos no seu grau de prospecção e conversão de novos clientes.

Capítulo III – Metodologia de investigação

3.1 Metodologia

O presente estudo, foi realizado através de uma metodologia com base quantitativa, aplicada em forma de questionário. A pesquisa quantitativa sustenta-se na mensuração de variáveis através de sistemas numéricos, possibilitando a análise estatística dos dados recolhidos (Terry, 2016).

O questionário é uma ferramenta metodológica de pesquisa que permite a recolha de informações junto a uma amostra representativa de pessoas, através da obtenção de respostas estruturadas a um conjunto de perguntas previamente definidas (Check et al., 2012).

A pesquisa quantitativa envolve a coleta e avaliação de dados numéricos a fim de entender, descrever e antecipar as propriedades de um fenómeno. Esta metodologia fundamenta-se na criação de modelos e teorias a partir dos dados coletados, com o objetivo de reconhecer padrões, relações e tendências que possam ser mensurados matematicamente, concedendo uma compreensão mais clara e exata do fenómeno em estudo (Terry, 2016).

Neste contexto, a pesquisa quantitativa com recurso à utilização de um questionário, demonstra-se adequada para os objetivos estabelecidos.

3.2 Pesquisa – Questionário

O questionário foi elaborado com base em uma análise detalhada e minuciosa da literatura existente, com contribuição de especialistas, um inserido na vertente académica, como um profissional de vasta experiência na área comercial, com a finalidade de se obter um questionário compreensível e objetivo.

O procedimento da criação do questionário assegura uma metodologia rigorosa, pois baseia-se em instrumentos que já foram testados e validados. A utilização de escalas validadas assegura confiabilidade e validade aos instrumentos utilizados no questionário, permitindo uma análise sólida das respostas dadas pelos participantes.

As escalas foram retiradas de estudo anteriores, tais como (Lee et al., 2021; Ogilvie et al., 2018; Plouffe et al. 2016), sendo que foram devidamente adaptadas ao presente estudo. De forma sucinta ao encontro dos objetivos do estudo, o questionário é dividido em 6 partes.

A primeira parte do questionário, é direcionada para a caracterização populacional, a fim de compreender se as características pessoais e demográficas, especificando a área comercial de atuação e anos de experiência, apresentam resultados distintos na importância dada perante o uso de ferramentas tecnológicas, nas vertentes do seu desempenho.

Nas próximas três partes do questionário, (segunda parte – Redes sociais), (terceira parte – Tecnologia CRM) e (quarta parte – Tecnologia *Mobile*), consistiu-se em estudar o grau de utilização de ferramentas tecnológicas por parte dos vendedores, envolvendo-se entre si as variáveis frequência, intensidade e necessidade do uso, através da Escala de *Likert* de 5 pontos (em que 1 – Nunca e 5 – Concordo Totalmente) e (1 - Nada ativo e 5 - Muito ativo).

Relativamente à quinta parte do questionário, foi projetada para a população em estudo, indicar o grau de importância e utilização referente à capacidade de *networking* dos vendedores no âmbito comercial, desde a importância ao uso da mesma.

Por fim, a sexta parte do questionário, tem como objetivo compreender se todos os fatores/questões anteriores, influenciam a eficácia de prospecção e de conversão, medindo através %'s.

Tabela 1 - Itens do Questionário

Constructo	Código	Escalas	Referência
Uso de tecnologia de redes sociais	UTRS1	Frequência de uso das redes sociais para fins comerciais	(Agnihotri 2021; Ogilvie et al., 2018)
	UTRS2	Intensidade do uso das redes sociais para fins comerciais	
	UTRS3	Necessidade do uso das redes sociais para fins comerciais	

Uso de tecnologia CRM	UTCRM1	Frequência de uso do CRM	(Agnihotri 2021; Rodriguez, 2018)
	UTCRM2	Intensidade do uso do CRM	
	UTCRM3	Necessidade do uso do CRM	
Uso de tecnologia Mobile	UTMOB1	Frequência de uso de tecnologia <i>mobile</i>	(Spreer et al., 2016)
	UTMOB2	Intensidade do uso de tecnologia <i>mobile</i>	
	UTMOB3	Necessidade do uso de tecnologia <i>mobile</i>	
Capacidade de <i>networking</i>	CNET1	A capacidade de <i>networking</i> é fulcral para um vendedor	(Lee et al., 2021; Munyon et al., 2021)

	CNET2	A capacidade de <i>networking</i> é fundamental para conhecer, manter e a criar boas relações	
	CNET3	A capacidade de <i>networking</i> contribui para novas oportunidades de desenvolvimento profissional	
	CNET4	Desenvolvi uma grande rede de contactos, conhecimentos, informações e <i>insight's</i> através do uso de <i>networking</i>	
	CNET5	Ao alcançar um forte <i>networking</i> as oportunidades de vendas são maiores	
Prospecção de mercado e conversão de clientes	PM1	Eficácia de Prospecção, que o vendedor gerou em média por mês no último ano	(Pöyry et al., 2017)
	PM2	A Eficácia da Conversão, que o vendedor gerou em média por mês no último ano	

3.3 Recolha de dados

A público-alvo são profissionais que atuam na área comercial. A recolha dos dados do questionário publicado, teve um intervalo de tempo desde 27/06/2024 até ao dia 31/08/2024, somente através do LinkedIn, foram contactadas 960 pessoas por mensagens individuais, obtendo 270 respostas válidas. Devido ao público-alvo ser específico, a taxa de resposta é relativamente baixa.

A dimensão da amostra é fundamental na investigação, uma vez que afeta diretamente a validade e a confiabilidade dos achados. Neste cenário, o tamanho corresponde à relação entre as escalas utilizadas no modelo (Jamil et al., 2014).

3.4 Análise dos dados

Este estudo tem como objetivo examinar e confirmar o modelo conceptual por meio da Análise de Equações Estruturais (AEE), um método que verifica a validade de modelos teóricos, analisando as relações causais entre variáveis, proporcionando uma investigação de conexões hipotéticas estabelecidas teoricamente e confirmar se são confirmadas pelos dados recolhidos. A Análise de Equações Estruturais (AEE) não apenas analisa fatores não perceptíveis diretamente, mas também auxilia na compreensão de como variáveis independentes afetam variáveis dependentes, de maneira similar à análise de regressão múltipla (Marôco., 2018).

A avaliação e validação dos modelos foram realizadas em três fases. A fase inicial envolveu a execução de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) com rotação varimax, com o objetivo de aprimorar os itens utilizados. A Análise Fatorial Exploratória é um método que reconhece os construtos e agrupa os elementos de medição correlacionados, revelando padrões nos dados. Apesar da maioria dos itens já terem sido validados por outros autores, devido às adaptações contextuais da pesquisa, considerou-se vantajoso realizar a AFE (Jamil et al., 2014).

Na etapa subsequente, executou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), com uma estimativa de máxima plausibilidade, para validar as escalas de avaliação dos construtos. Isso implicou em confirmar se os dados correspondiam à estrutura teórica e se os elementos mediavam consistentemente os conceitos desejados. Também foram realizados testes de confiabilidade e validade das medidas, verificando a consistência e estabilidade dos resultados. Em seguida, realizou-se uma análise do modelo de equações estruturais

para validar o modelo sugerido e suas hipóteses, confirmando a veracidade do modelo e as conexões entre os construtos (Marôco, 2018).

Na terceira fase e final, empregou-se o método de máxima verossimilhança para calcular os parâmetros dos modelos estruturais. Posteriormente, os índices de ajuste do modelo foram analisados para confirmar a conformidade dos dados com o modelo teórico sugerido. Portanto, foi possível verificar se o modelo espelha corretamente os dados observados (Hair et al., 2010).

Neste estudo, foram aplicados os programas *IBM SPSS Statistics 28.0* e *AMOS-SEM 22* para a análise dos dados. O *IBM SPSS Statistics* é um instrumento estatístico amplamente utilizado em vários campos, incluindo ciências sociais, negócios, saúde e educação, proporcionando um conjunto completo de funcionalidades para a recolha, análise, visualização e interpretação de dados (Stehlik-Barry et al., 2017). O *AMOS-SEM 22* é um programa voltado para a modelagem de Equações Estruturais, oferecendo um instrumento eficiente para testar suposições complexas e entender as relações causais e interações entre variáveis, considerando o mais adequado para este tipo de estudo, conseguindo assim um foco na avaliação de testes teóricos (Roldán et al., 2012).

4. Resultados

Neste ponto, os resultados da pesquisa empírica em relação aos objetivos estabelecidos serão apresentados. Em primeiro lugar, é demonstrada uma caracterização da amostra dos profissionais que atuam na área comercial. Posteriormente, serão apresentados os resultados tanto da Análise Fatorial Exploratória (AFE) como na Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

4.1 Caracterização da amostra

No decorrer desta pesquisa, obtivemos 270 respostas ao questionário. A tabela seguinte fornece dados demográficos acerca da população que foi entrevistada. As informações demográficas são estatísticas e características particulares que caracterizam um conjunto de pessoas com base em características pessoais, sociais e económicas. Esses dados são recolhidos para oferecer uma compreensão mais detalhada da composição e das tendências da população em análise (Brace., 2018).

Tabela 2 - Informações Demográficas da população

Dados Demográficos		n	%
Sexo	Masculino	157	58,1
	Feminino	111	41,1
	Não-binário	2	0,7
	Total	270	100,0
Idade	21-30 anos	56	20,7
	31-40 anos	88	32,6
	41-50 anos	100	37,0
	51-60 anos	21	7,8
	> 60 anos	5	1,9
	Total	270	100,0
Educação	Ensino básico	4	1,5
	Ensino secundário	101	37,4
	Licenciatura	119	44,1
	Pós-graduação	28	10,4
	Mestrado	17	6,3
	Doutoramento	1	0,4
	Total	270	100,0
Nacionalidade	Portuguesa	262	97,0
	Outra	8	3,0
	Total	270	100,0

Região	Norte	157	58,1
	Centro	111	41,1
	Sul	2	0,7
	Total	270	100,0
Área comercial	Indústria	86	31,9
	Serviços	140	51,9
	Outro	44	16,3
	Total	270	100,0
Anos de experiência	< 1 ano	15	5,6
	2-5 anos	58	21,5
	6-10 anos	63	23,3
	11-20 anos	76	28,1
	20-30 anos	43	15,9
	> 30 anos	15	5,6
	Total	270	100,0

Após a análise, podemos constatar primeiramente que existe uma predominância dos indivíduos do sexo masculino (58,1%), em relação ao sexo feminino (41,1%), tendo em conta apenas (0,7%) não-binárias, sendo estas 97% de nacionalidade portuguesa. Devido ao tipo de plataforma utilizada para a recolha dos dados (LinkedIn), podemos verificar dois intervalos de idade que são maioritários neste estudo, que é a população entre 31-40 anos (32,6%) e entre os 41-50 (37%), caracterizados por já terem o conhecimento da necessidade de ter uma rede de contactos sólida.

De salientar também o intervalo de idade entre os 21-30 anos, com 20,7%, pois reflete na importância de investir num forte *networking* para o início e respetivo desenvolvimento de carreira, para além das oportunidades oferecidas no LinkedIn. Refente à educação dos inqueridos, podemos salientar uma forte presença de pessoas com licenciatura (44,1%), com maior relevância na zona Norte (58,1%), seguindo-se a zona Centro com 41,1%), percentagens que vão de encontro com as especificações que o LinkedIn proporciona de sugerir/criar conexões de pessoas mais próximas do local de residência do utilizador.

Apenas, 5,6% dos inqueridos detêm < 1 de experiência na área comercial, o que demonstra ao longo do questionário respostas com base no conhecimento a longo prazo, salientando a predominância de profissionais de vendas com experiência entre 6-10 anos (23,3%) e os 11-20 anos (28,1%), atuando principalmente na área de Serviços (51,9%).

4.2 AFE – Análise Fatorial Exploratória

A técnica estatística de análise fatorial exploratória (AFE) é utilizada para examinar a estrutura básica de um conjunto de dados e identificar as relações entre variáveis. Este procedimento é especialmente útil ao lidar com uma grande quantidade de variáveis, pois possibilita a diminuição da complexidade dos dados ao detetar padrões ou agrupamentos subjacentes. A AFE é integrada ao processo de formulação de teorias abduativas, pois ajuda na identificação e compreensão de fatores subjacentes que esclarecem correlações complexas, permitindo a criação de teorias explicativas baseadas em dados empíricos (Haig, 2010).

Nesta pesquisa, a AFE adotou um protocolo fundamentado nas orientações de (Jamil et al., 2014). Primeiramente, procedeu-se à análise da adequação da amostra, onde se analisou a adequação dos itens recolhidos para a análise, empregando os testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de esfericidade de *Bartlett*. O teste KMO verifica a adequação dos dados para a AFE, levando em conta a intensidade das correlações entre as variáveis. Indicadores de KMO mais altos, que oscilam entre 0 e 1, sinalizam uma maior adequação dos dados. Em contrapartida, o teste de *Bartlett* determina a presença de correlações significativas entre as variáveis, um elemento crucial para a implementação da Análise de Fator de Impacto. Os resultados significativos do teste *Bartlett* confirmam a adequação da AFE como um método adequado para investigar a base de dados recolhida (Jamil et al., 2014).

Após confirmar a adequação dos dados, procedeu-se à seleção e aplicação de técnicas apropriadas para a extração e rotação dos fatores subjacentes, utilizando o método de extração e rotação de fatores. Essa escolha foi fundamental para identificar os fatores latentes associados às variáveis coletadas. Para a rotação dos fatores, foi adotado o método *Varimax*, que é reconhecido por sua capacidade de simplificar a interpretação, tornando os fatores mais independentes e claramente representativos das relações entre as variáveis (Chan et al., 2017).

A fim de determinar a conformidade dos dados com a Análise Fatorial Exploratória (AFE), utilizou-se a Medida de Adequação da Amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o Teste de Esfericidade de *Bartlett* no modelo sugerido.

Conforme Cerny et al., (1977), valores de KMO compreendidos entre 0,70 e 0,79 são considerados "aceitáveis". Assim, a partir dos resultados do KMO, conclui-se que existe

uma correlação adequada entre as variáveis, possibilitando a utilização adequada da análise fatorial.

Todos os itens do *Factor Loading* foram devidamente avaliados com base em cada fator latente. Coeficientes demonstram o nível de ligação de cada item a um construto específico, ou seja, sua importância na formação do fator. Itens com cargas fatoriais superiores a 0,50 foram atribuídos ao mesmo construto, sinalizando que, quando a carga de um item supera esse patamar, é visto como uma contribuição relevante para o fator e é combinado com outros itens que possuam cargas igualmente elevadas para o mesmo fator (Hair et al., 2010).

A avaliação da variância total explicada pelos fatores demonstrou valores acima de 60%, refletindo assim, numa viabilidade geral satisfatória das escalas empregadas na pesquisa. Isso indica que a análise fatorial conseguiu explicar uma parcela considerável da variação nos dados, indicando que os fatores identificados têm um papel significativo na interpretação das relações entre os itens, o que reforça a validade das escalas utilizadas no estudo (Hair et al., 2010).

Tabela 3 - Análise Fatorial Exploratória

Constructo	Códigos	Factor loading	Alpha Cronbach	KMO	Total da variância explicada
Uso de tecnologia de redes sociais	UTRS1	0,869	0,929	0,761	87,50%
	UTRS2	0,898			
	UTRS3	0,885			
Uso de tecnologia CRM	UTCRM1	0,940	0,945	0,759	90,40%
	UTCRM2	0,900			
	UTCRM3	0,948			
Uso de tecnologia Mobile	UTMOB1	0,959	0,979	0,766	96,10%
	UTMOB2	0,954			
	UTMOB3	0,962			
Capacidade de networking	CNET1	0,772	0,825	0,834	60,50%
	CNET2	0,654			
	CNET3	0,812			
	CNET4	0,601			
	CNET5	0,803			
Prospeção de mercado e a conversão de clientes	PM1	0,829	0,671	0,5	75,25%
	PM2	0,860			
<p>Kaiser Normalization Varimax rotation method <i>Kasier-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy (KMO) = 0.724</i> <i>Bartlett's test sig. 0.000.</i> <i>Cronbach's α = 0,87</i> Variância total explicada= 81,5%</p>					

O coeficiente Alfa de *Cronbach* foi utilizado para avaliar a confiabilidade dos construtos. Os resultados alcançados, que superam 0,80 para cada construto e para a escala total, demonstram uma alta consistência interna das escalas empregadas. Para ser considerado adequado, o Alfa de *Cronbach* deve ser pelo menos 0,70. Portanto, os achados indicam uma sólida consistência interna nas escalas utilizadas no estudo (Hair et al., 2010). Como se pode verificar no caso do construto “Prospeção de mercado e a conversão de clientes” o Alfa de *Cronbach* (0,671) é aceitável, mas não é o ideal. Um valor de 0,671 é

considerado moderado, mas indica que há margem para melhorar a consistência interna dos itens (Hair et al., 2010).

A distribuição normal é fundamental na estatística, uma vez que possibilita a verificação da normalidade dos dados, garantindo a adequação dos testes paramétricos. É crucial preservar a normalidade dos dados para assegurar resultados estatisticamente válidos e sólidos. Normalmente, utilizam-se valores entre -3 e 3 como parâmetro para avaliar a normalidade. Se a maioria dos dados estiver dentro destes limites, a distribuição pode ser considerada aproximadamente normal, o que justifica o uso de testes paramétricos. Caso contrário, pode ser necessário recorrer a testes não paramétricos (D'Agostino, 2017). No entanto, Kline (2023) aponta que, em modelagem de equações estruturais, em certos modelos robustos e amostras, valores de assimetria e curtose entre -10 e +10 podem ser aceitáveis. Considerando que estamos a utilizar uma amostra de conveniência, adota-se a sugestão de Kline (2023).

Conforme observado na Tabela 4, todos os valores situam-se no intervalo de -3 a 3, indicando uma distribuição normal, permitindo, portanto, a aplicação de testes paramétricos. Os valores da Curtose encontram-se entre -3 e +3 em todos os construtos, exceto no constructo “Uso de tecnologia de redes sociais” que se encontra entre -10 e +10. Assim, podemos aferir que estamos perante uma distribuição próxima do normal, com tendência para valores tipicamente extremos, existindo resultados mais distantes da média, tanto muito altos como baixos em relação ao centro de distribuição.

Tabela 4 - Análise da distribuição normal

Constructo	Códigos	Assimetria	Curtose
Uso de tecnologia de redes sociais	UTRS1	-0,536	8,720
	UTRS2	-0,140	4,165
	UTRS3	-0,331	6,141
Uso de tecnologia CRM	UTCrm1	-0,914	1,922
	UTCrm2	-0,493	1,427
	UTCrm3	-0,837	-0,220
Uso de tecnologia Mobile	UTMOB1	-1,641	-0,780
	UTMOB2	-1,392	-0,562
	UTMOB3	-1,458	-0,127
Capacidade de networking	CNET1	-0,813	-1,003
	CNET2	-0,912	2,713
	CNET3	-0,631	1,269
	CNET4	-0,636	0,303
	CNET5	-0,839	1,231

Prospecção de mercado e a conversão de clientes	PM1	-0,168	-0,960
	PM2	-0,187	-0,844

4.3 AFC – Análise Fatorial Confirmatória

A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) é um método estatístico utilizado para verificar a correspondência de um modelo teórico com os dados observados. É essencial para confirmar a validade de escalas de medição e a estrutura básica de construtos. AFC possibilita validar ou contestar suposições acerca das conexões entre variáveis latentes e variáveis observadas, como itens de questionários (Marôco, 2018).

Segundo Hair et al. (2010), a Análise Fatorial Combinatória é empregue quando existe uma teoria ou suposição anterior sobre a estrutura das variáveis. Nesta pesquisa, a AFE apoiou a AFC, empregando o programa *AMOS-SEM 22*. Foi feita uma análise adicional dos itens para avaliar a qualidade do ajuste do modelo, bem como sua confiabilidade e validade. Este estudo abordou a análise das correlações entre erros e cargas cruzadas, empregando o Índice de Modificação no programa *AMOS-SEM* (Whittaker, 2012).

Em virtude da alta correlação dos erros associados (Whittaker, 2012), vários elementos tiveram de ser removidos no modelo: USOTEC; TECESEN; TECMELH; FFUND; FMOBIL.

4.3.1 Fiabilidade dos construtos

O Alfa de *Cronbach* é uma das métricas mais utilizadas para medir a fiabilidade ou consistência interna (Marôco, 2018; Hair et al., 2010).

As seguintes tabelas mostram o Alfa de *Cronbach*, obtido através da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), juntamente com a média e o desvio padrão. A média é um indicador central que sintetiza um conjunto de dados, proporcionando uma estimativa do valor médio (Barde et al., 2012).

Por outro lado, o desvio padrão mede a dispersão ou variabilidade dos dados, sinalizando o grau em que os valores individuais se distanciam da média aritmética (Barde et al., 2012).

De acordo com Hair et al., (2010), é aconselhável que a proporção total da variância

explicada pelas escalas em um modelo de análise fatorial exceda 60% para se considerar que essas escalas possuem uma boa validade total.

Tabela 5 - Média, Desvio Padrão, Factor Loading, Variância e Alfa de Cronbach

Constructo	Códigos	Factor loading	Alpha Cronbach	KMO	Total da variância explicada	Média	Desvio padrão
Uso de tecnologia de redes sociais	UTRS1	0,869	0,929	0,761	87,50%	3,574	1,084
	UTRS2	0,898				3,244	1,097
	UTRS3	0,885				3,381	1,087
Uso de tecnologia CRM	UTCRM1	0,940	0,945	0,759	90,40%	3,789	1,251
	UTCRM2	0,900				3,463	1,368
	UTCRM3	0,948				3,711	1,252
Uso de tecnologia Mobile	UTMOB1	0,959	0,979	0,766	96,10%	4,274	0,967
	UTMOB2	0,954				4,196	1,036
	UTMOB3	0,962				4,230	1,023
Capacidade de networking	CNET1	0,772	0,825	0,834	60,50%	4,419	0,639
	CNET2	0,654				4,089	0,875
	CNET3	0,812				4,074	0,658
	CNET4	0,601				3,748	0,873
	CNET5	0,803				4,056	0,786
Prospecção de mercado e a conversão de clientes	PM1	0,829	0,671	0,5	75,25%	3,607	1,128
	PM2	0,860				3,378	1,090
Variância total explicada= 81,5%							

4.3.2 Validade dos construtos

A análise do ajuste do modelo foi realizada com recurso a vários indicadores. A Tabela apresenta os indicadores empregados, os resultados obtidos, as sugestões de diversos autores e a avaliação relevante.

Para confirmar se o modelo é unidimensional e se as medidas empregadas têm validade convergente, vários indicadores foram considerados, apresentados na tabela 6:

CR - Composite Reliability

AVE - Average Variance Extracted

MSV - Maximum Shared Variance

ASV - Average Shared Variance

Segundo Hair et al., (2010), é recomendável definir limites para esses indicadores:

CR > 0.7

AVE > 0.5

MSV < AVE

ASV < AV

Tabela 6 - Indicadores de ajustamento do Modelo

Indicadores	Recomendações	Valores obtidos	Análise do ajustamento
X2/DF (X2 - chi-square; DF - degrees of freedom)	X2/DF = 1,00-5,00 (Kline, 2023); X2/DF = 1,00-3,00 (BOLLEN, 1989)	1,527	Válido
CFI - Comparative Fit Index	CFI > 0,90 (Hair et al., 2010)	0,943	Válido
TLI - Tucker Lewis Index or NNFI - Non-Normed Fit Index	TLI > 0,90 (Hair et al., 2010)	0,959	Válido
IFI - Incremental Fit Index	IFI > 0,90 (Hair et al., 2010)	0,981	Válido
GFI - Goodness of Fit Index	GFI > 0,90 (Hair et al., 2010)	0,948	Válido
RFI – Relative fit index	RFI > 0,90 (Hair et al., 2010)	0,985	Válido
RMR - Root Mean Square Residual	RMR < 0,05 (Schumacker et al. 2004)	0,054	Aproximado
RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA < 0,05 - very good; RMSEA 0,05 > 0,08 – good (Hair et al., 2010)	0,044	Válido

Os valores obtidos para os indicadores de validade convergente e discriminante são apresentados na Tabela. Estes valores estão em conformidade com as orientações dos autores, demonstrando um alto nível de unidimensionalidade e validade convergente da estrutura. Portanto, para testar a validade discriminante foi utilizado o critério de Fornell (1981), ou seja, a validade discriminante observar se a raiz quadrada da variância extraída média (AVE) é maior do que as correlações entre esse construto e outros construtos.

Tabela 7 - Indicadores da validade convergente e discriminante do Modelo

Constructo	CR	AVE	MSV	ASV	CAPNET	RS	CRM	MOB	P_VENDAS
CAPNET	0,838	0,512	0,132	0,071	0,716				
RS	0,929	0,814	0,132	0,098	0,364	0,902			
CRM	0,92	0,854	0,118	0,068	0,225	0,344	0,924		
MOB	0,98	0,942	0,108	0,057	0,225	0,329	0,214	0,971	
P_VENDAS	0,706	0,558	0,057	0,041	0,227	0,177	0,239	0,151	0,747
CAPNET - Capacidade de Networking RS - Redes sociais CRM - Customer Relationship Management MOB - Tecnologia Mobile P_VENDAS - Prospecção de vendas Os valores em negrito e itálico revelam a raiz quadrada da variância extraída média (AVE)									

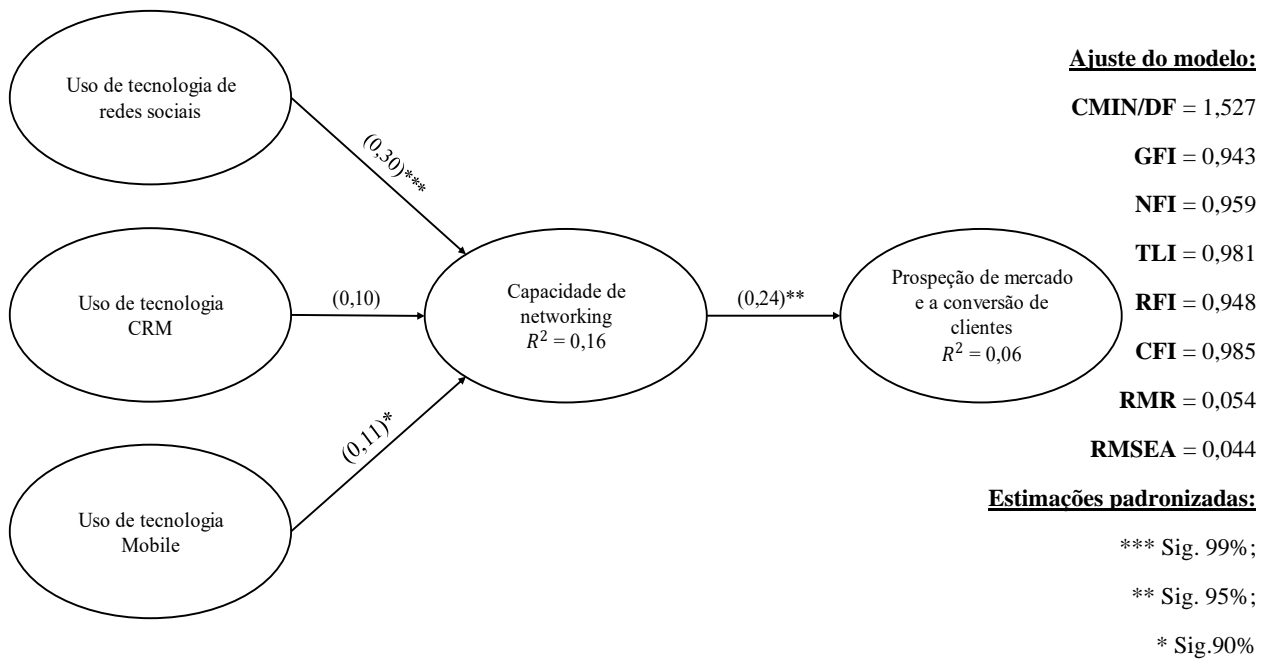
Os resultados dos indicadores de validade convergente e discriminante são apresentados na Tabela 7. Os valores obtidos seguem as orientações definidas pelos autores, evidenciando um elevado grau de unidimensionalidade e uma excelente validade convergente e discriminante do modelo. Em resumo, a validade convergente avalia o grau em que os múltiplos indicadores (itens) de um construto estão correlacionados entre si. Isso quer dizer que, se vários itens estão a medir o mesmo construto teórico, eles devem apresentar uma alta correlação entre si. A validade discriminante assegura que os construtos medidos representam conceitos diferentes, permitindo conclusões mais precisas e úteis em uma pesquisa (Fornell, 1981; Kline, 2023)

4.4 Modelo Estrutural e Teste de Hipóteses

Um modelo estrutural é uma representação conceitual que descreve as interações teóricas entre construtos, resultando num mapa conceitual que esclarece as relações entre esses construtos e seu impacto nos resultados observados (Hair et al., 2010).

Em relação ao Modelo I, a aplicação do modelo de equações estruturais permitiu a confirmação das suposições de conexão entre os elementos construtivos. A Figura apresenta todos os conceitos e relações hipotéticas examinados.

Figura 3 - Modelo estrutural



A Figura 3 apresenta o modelo estrutural que ilustra as conexões entre os construtos, juntamente com as estimativas dos coeficientes padronizados. É importante salientar que esses coeficientes possuem significância estatística, com a finalidade de confirmar as hipóteses H1, H2, H3 e H4, analisando os efeitos diretos, que se referem ao impacto direto de uma variável em outra (Kline, 2023).

Dessa forma, os efeitos diretos confirmam a H1 ($\beta=0,30$, $P<0,001$), indicando que o uso de tecnologias de redes sociais pelos vendedores tem um impacto positivo e significativo na sua capacidade de *networking*. No entanto, os resultados não corroboram a H2 ($\beta=0,10$, $P=0,109$), o que sugere que, nesta amostra, o uso de tecnologias de CRM pelos vendedores não exerce um efeito positivo e significativo na sua capacidade de *networking*. A H3, que propõe que o uso de tecnologia *mobile* pelos vendedores impacta positivamente e de forma significativa a capacidade de *networking*, é confirmada com um nível de significância de 90% ($\beta=0,11$; $P<0,1$). Por fim, a H4 é apoiada pelos resultados ($\beta=0,24$; $p<0,05$), demonstrando que a capacidade de *networking* do vendedor tem efeitos positivos e significativos no seu grau de prospecção e conversão de novos clientes.

Tabela 8 - Resumo das Hipóteses

Modelo	Construto	Hipótese	Validade
1	<i>RS</i>	H1	Válida
	<i>CRM</i>	H2	Não Válida
	<i>MOB</i>	H3	Válida
	<i>CAPNET</i>	H4	Válida

Capítulo V – Discussão e Interpretação dos Resultados

5.1 Sumário de Resultados

Das 270 respostas obtidas, na sua maioria por fabricantes ou prestadores de serviços portugueses, podemos verificar que os profissionais inqueridos, atuantes na área comercial, revelam a importância no uso de ferramentas tecnológicas, para aumentarem a sua capacidade de *networking*, especialmente o uso de Redes sociais que apresenta uma maior significância nos resultados obtidos, refletindo na Prospeção de mercado dos mesmos. Sendo a capacidade de *networking*, uma ferramenta essencial para a sua performance de resultados, os dados evidenciam que é necessária uma melhoria no que toca ao uso de ferramentas tecnológicas para aumentarem a sua capacidade de *networking*.

Conforme Hair et al., (2010), a Análise Fatorial Exploratória (AFE) confirmou a adequação da amostra e dos itens, além de validar os constructos de forma individual. O Alfa de *Cronbach* também apontou para uma alta confiabilidade e consistência interna, em concordância com a literatura apresentada. Verificou-se, ainda, que a validade total das escalas é ótima o que vai ao encontro da literatura de diversos autores, especialmente: (Ogilvie et al., 2018), indicando um excelente ajustamento do modelo.

Os resultados confirmam a H1, mostrando que o uso de tecnologias de redes sociais pelos vendedores impacta positivamente sua capacidade de *networking*. No entanto, a H2 não foi confirmada, sugerindo que o uso de tecnologias de CRM não tem um efeito significativo. A H3 foi parcialmente suportada, com o uso de tecnologia mobile tendo um impacto positivo a 90% de confiança. A H4 foi confirmada, mostrando que a capacidade de *networking* influencia positivamente a prospeção e conversão de novos clientes.

5.2. Discussão

Os resultados apresentados sugerem interessantes interpretações e a compreensão do papel das tecnologias na capacidade de *networking* dos vendedores. A confirmação da H1, que revela que o uso de tecnologias de redes sociais pelos vendedores tem um impacto positivo e significativo na sua capacidade de *networking*, reflete uma tendência crescente na literatura sobre a importância das redes sociais no contexto de vendas. Estudos anteriores como, Agnihotri, (2021); Ogilvie et al., (2018); Schendzielarz et al., (2022), apontam que as redes sociais facilitam a conexão com potenciais clientes e permitem a criação de relacionamentos de longo prazo e proporcionam um alcance mais

amplo com menor custo operacional. Assim, os resultados corroboram essas evidências, mostrando que a presença digital dos vendedores, alimentada pelo uso de redes sociais, pode ser um fator determinante no desenvolvimento de sua rede de contatos.

Por outro lado, a H2, que supunha que o uso de tecnologias de CRM também resultaria em efeitos positivos na capacidade de *networking*, não foi confirmada. Este resultado contraria estudos anteriores que realçam o CRM como uma ferramenta importante para gerir e melhorar o relacionamento com os clientes (Agnihotri, 2021; Khan et al., 2022; Utami et al., 2022; Yasiukovich et al., 2021). O resultado deste estudo, relativamente a H2, pode ser explicado pela forma como os vendedores utilizam a tecnologia. Embora o CRM seja reconhecido como uma ferramenta poderosa para gerir e consolidar informações sobre os clientes (Agnihotri, 2021), o seu foco principal está na gestão e retenção de relacionamentos, mais do que na criação de novas conexões (Boujena et al., 2009; Pynadath et al., 2023). Outra hipótese é que os vendedores ainda não estejam a explorar plenamente o potencial desta ferramenta para o desenvolvimento de redes de contatos. A literatura aponta que esta tecnologia exige uma mudança estratégica, organizacional e técnica para que os seus benefícios sejam plenamente alcançados (Agnihotri, 2021). Além disso, é necessário que os vendedores estejam alinhados aos objetivos do CRM, promovendo uma cooperação interna eficaz (Ahearne et al., 2004). Assim, o CRM exige um esforço contínuo na reestruturação dos processos de negócios (Yasiukovich et al., 2021). Provavelmente, este resultado reflete uma falta de capacidade, conhecimento ou compromisso dos vendedores em extrair maiores benefícios desta tecnologia. Contudo, apesar de o estudo não ter mostrado um impacto positivo significativo do uso de CRM na capacidade de *networking* dos vendedores, isto não diminui a importância do CRM na gestão eficaz dos relacionamentos com os clientes. O impacto do CRM no *networking* depende de como os vendedores o utilizam e de sua integração com outras ferramentas, como redes sociais. Além disso, o CRM pode ser mais eficaz em fortalecer o relacionamento com clientes existentes e impulsionar a fidelização, que são também aspetos cruciais para o sucesso a longo prazo das vendas.

Relativamente ao resultado de H3, que sugeria um impacto positivo do uso de tecnologias mobile na capacidade de *networking*, esta foi confirmada com um nível de significância de apenas 90%. Embora o impacto não tenha sido tão forte quanto o das redes sociais, este resultado reforça a crescente relevância das tecnologias móveis no contexto empresarial (Bernacki et al., 2020; Harrison et al., 2017). Os dispositivos móveis

oferecem flexibilidade e acessibilidade, permitindo que os vendedores estejam constantemente conectados e prontos para interagir com clientes em qualquer momento e lugar (Bernacki et al., 2020) No entanto, o nível de confiança de apenas 90% indica que esse resultado deve ser interpretado com cautela, sugerindo a necessidade de mais investigações para confirmar plenamente o impacto das tecnologias móveis no *networking*.

Por fim, a H4 foi apoiada pelos dados, demonstrando que a capacidade de *networking* dos vendedores tem efeitos positivos e significativos no seu desempenho em termos de prospecção e conversão de novos clientes. Este resultado está em linha com pesquisas que indicam que vendedores com redes mais amplas e ativas têm maior sucesso na identificação e conquista de novos clientes (Bolander et al., 2015; Utami et al., 2022) Isto sugere que o desenvolvimento de uma forte rede de contatos aumenta as oportunidades e facilita a concretização dessas oportunidades em vendas efetivas.

No geral, os resultados mostram que, enquanto algumas tecnologias desempenham um papel crucial no desenvolvimento da capacidade de *networking* dos vendedores (como o caso das redes sociais), outras, como o CRM, podem não ser tão influentes nesse aspeto, dependendo de como são utilizadas. O mobile aparece como uma ferramenta promissora, embora sejam necessários mais estudos para avaliar o seu impacto com maior precisão. Estes resultados reforçam a importância de as empresas incentivarem o uso adequado e estratégico de ferramentas digitais no setor de vendas, adaptando-as às necessidades e competências dos vendedores.

5.2 Contribuições Teóricas

Os resultados deste estudo apresentam algumas contribuições para a literatura, nomeadamente sobre a utilização de tecnologias digitais no contexto de vendas. Primeiro, os resultados do estudo destacam o impacto positivo das redes sociais, o que reforça pesquisas anteriores (Barner et al., 2023; Claro et al., 2018) sobre a importância crescente dessas plataformas para a criação e manutenção de redes de contatos no ambiente de vendas. Este resultado alinha-se com a visão de que as redes sociais permitem o alargamento do alcance dos vendedores e a criação de relacionamentos mais duradouros a um custo relativamente baixo. Ao confirmar essa relação, o estudo corrobora a ideia de que a presença digital dos vendedores é uma dimensão crucial na dinâmica de *networking* (Barner et al., 2023)

Segundo, este estudo apresenta uma nova discussão na literatura sobre o CRM, ao desafiar a visão tradicional de que o CRM é essencial no relacionamento com o cliente (Khan et al., 2022). Este estudo relança a discussão de que a eficácia do CRM pode estar mais associada à gestão e retenção de clientes existentes, do que ao desenvolvimento de redes de contatos, o que é uma nuance importante na compreensão do papel das tecnologias de CRM em ambientes comerciais. Além disso, a necessidade de um alinhamento estratégico entre o uso do CRM e os processos organizacionais também reforça a literatura que discute a complexidade e os desafios da implementação eficaz dessa tecnologia (Agnihotri 2021).

Terceiro, os resultados sugerem um impacto moderado das tecnologias *mobile*, apontam para a necessidade de futuras pesquisas para aprofundar a compreensão sobre o papel dessas ferramentas no *networking* de vendedores. Embora a literatura reconheça as vantagens da mobilidade e acessibilidade das tecnologias *mobile* (Bernacki et al., 2020), o estudo indica que ainda há lacunas que merecem ser exploradas quanto à sua influência direta no alargamento e otimização de redes de contato.

Por fim, a quarta implicação teórica reitera a conexão entre o *networking* dos vendedores e o seu desempenho em prospeção e conversão de clientes, estando em linha com a teoria de que redes de contactos mais alargadas e ativas geram melhores resultados em termos de vendas (Pöyry et al., 2017). Teoricamente, isto sugere que o desenvolvimento de redes eficazes continua a ser um dos principais fatores do sucesso de vendas.

5.3 Contribuições Práticas

O presente estudo sugere também algumas contribuições práticas tanto para vendedores como para as empresas. Relativamente aos vendedores, os resultados deste estudo destacam a importância do uso estratégico de tecnologias de redes sociais como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de *networking*. As redes sociais são um meio eficiente para identificar e conectar-se com potenciais clientes (por exemplo, através do LinkedIn), facilitando interações que podem resultar em relacionamentos de longo prazo. Dado o impacto positivo significativo identificado neste estudo, os vendedores devem ser encorajados a investir mais tempo, formação e recursos na construção e manutenção da sua presença digital.

Além disso, o estudo sugere também que os vendedores precisam de reavaliar como estão a utilizar as ferramentas de CRM. Apesar de o CRM ser crucial para a gestão de relações com clientes existentes, a sua eficácia no desenvolvimento de *networking* pode estar limitada pela forma como é o CRM é utilizado ou aplicado. Os vendedores devem procurar utilizar o CRM para armazenamento de dados, mas também alinhar com esta tecnologia as suas estratégias de prospecção, aproveitando as funcionalidades para fortalecer conexões com potenciais clientes. A aposta na formação pode ser também uma ótima solução para ajudar o vendedor numa melhor otimização desta ferramenta digital.

Por outro lado, o uso de tecnologias *mobile* oferece flexibilidade e acessibilidade, permitindo aos vendedores estar conectados a qualquer momento. No entanto, o impacto menos expressivo identificado sugere que vendedores devem melhorar as suas competências e explorar mais as vantagens que esta tecnologia pode proporcionar em termos de *networking* e relacionamento com clientes. Por exemplo, os vendedores podem utilizar o WhatsApp para operações comerciais e também para construir relacionamentos de longo prazo com os clientes. Ou seja, os vendedores podem enviar mensagens de acompanhamento após uma compra, recolher o feedback ou lembrar os clientes atuais e potenciais de promoções, eventos ou partilhar outros conteúdos relevantes.

Relativamente às empresas, os resultados deste estudo reforçam a necessidade de apoiar os vendedores no uso estratégico de tecnologias digitais, especialmente redes sociais. Investir em formação para capacitar os vendedores a utilizarem melhor estas ferramentas pode resultar numa visibilidade e expansão mais eficiente das suas redes de contactos.

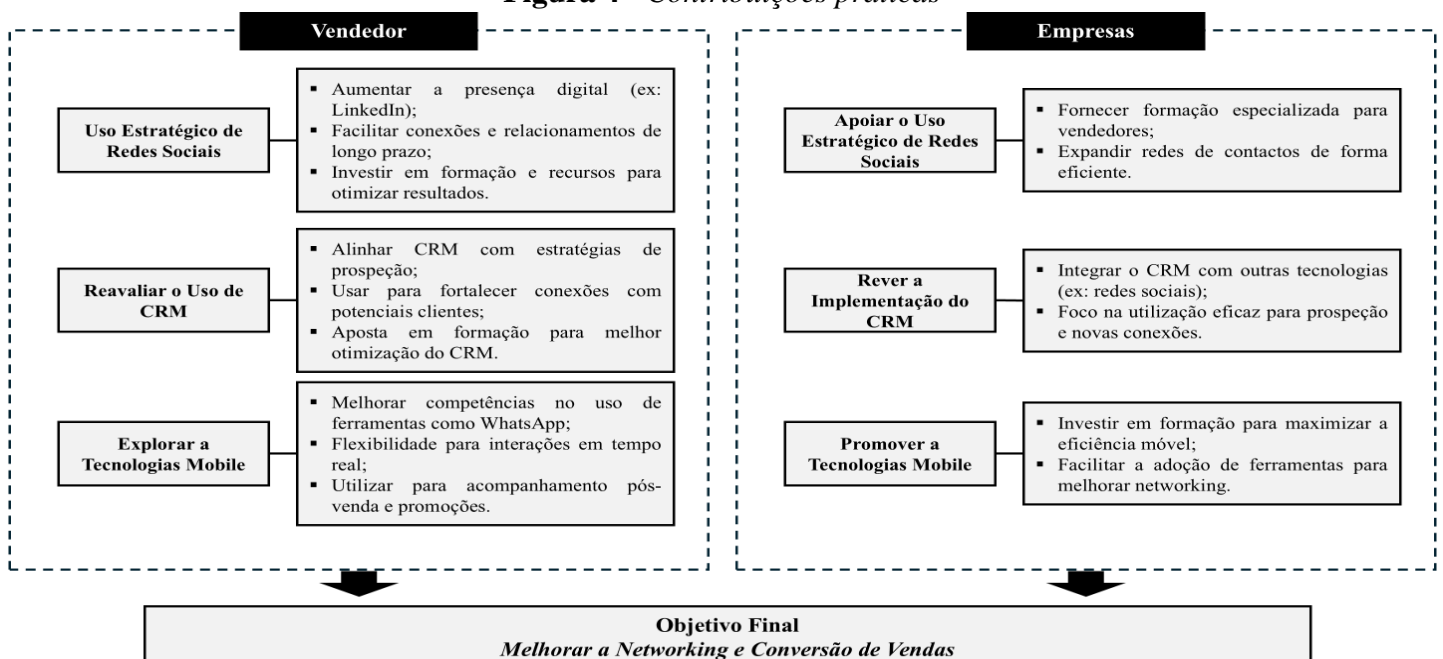
Além disso, é essencial que as empresas promovam a integração de diversas tecnologias, como CRM e redes sociais, para maximizar os benefícios destas ferramentas.

No caso do CRM, os resultados indicam que as empresas precisam rever as suas estratégias de implementação. Em vez de ver o CRM apenas como uma ferramenta de gestão de relacionamento com clientes existentes, as empresas devem promover a sua utilização integrada com outras tecnologias, ajudando os vendedores a aplicarem-no de forma mais eficaz na prospeção de novos clientes.

Além disso, as empresas devem ainda considerar a crescente importância das tecnologias mobile, promovendo o uso destas como um facilitador das atividades de vendas. A formação adequada pode ajudar os vendedores a explorarem estas ferramentas e aumentarem assim a sua eficiência, embora seja necessário mais estudo para entender melhor o impacto do *mobile*.

Portanto, as empresas devem adotar uma abordagem holística ao implementar e integrar tecnologias digitais no setor de vendas, garantindo que os vendedores tenham as competências e o suporte necessários para utilizar estas ferramentas de forma eficiente e estratégica. Assim, a Figura 4 representa as contribuições práticas deste estudo tanto para os vendedores quanto para as empresas. A adoção estratégica destas tecnologias digitais é fundamental para aumentar a capacidade de *networking* e conversão de novos clientes. Ao investir em formação, integração de ferramentas e exploração das tecnologias móveis, é possível otimizar os resultados de vendas e fortalecer o desempenho geral.

Figura 4 - Contribuições práticas



6.1 Limitações e Futuros Estudos

O presente estudo conclui que o uso de tecnologias digitais tem impacto relevante na capacidade de *networking* dos vendedores, principalmente as redes sociais, que se mostraram fundamentais para a prospeção e conversão de novos clientes. As redes sociais demonstraram ser uma ferramenta eficaz para aumentar o alcance dos vendedores e desenvolver relacionamentos duradouros. Por outro lado, o CRM não teve o efeito esperado no *networking*, sugerindo que a forma como é utilizado pode estar a limitar o seu potencial. No entanto, isto não diminui importância do CRM na retenção de clientes, conforme indicado na literatura. Além disso, as tecnologias móveis apresentaram um impacto moderado no *networking*. A pesquisa aponta que estas ferramentas oferecem flexibilidade, mas o impacto das tecnologias móveis ainda precisa de ser mais explorado.

No geral, os resultados evidenciam a necessidade de uma abordagem estratégica no uso das ferramentas digitais pelas empresas, com foco na formação e integração de tecnologias como redes sociais e CRM, além de maior exploração das tecnologias *mobile*.

A formação dos vendedores e o apoio organizacional são essenciais para maximizar os benefícios destas ferramentas no desenvolvimento de redes de contactos e, consequentemente, no sucesso em vendas.

Ao longo da investigação, foram descobertas algumas limitações devido à natureza da amostra, sendo o público-alvo especificamente vendedores, resultando assim numa dificuldade acrescida na obtenção de respostas.

Relativamente à ferramenta operativa, o questionário permitiu um respostas diretas e objetivas em relação às questões propostas. Foram contactados diretamente 960 vendedores de várias áreas comerciais, dos quais foram obtidas 270 respostas ao questionário, refletindo uma taxa de adesão à resposta relativamente baixa. O uso de ferramenta LinkedIn possibilitou a procura, conexão e contacto personalizado com o público-alvo pretendido, por outro lado, as respostas obtidas foram maioritariamente de vendedores portugueses, o que poderá ter influenciado na generalização de algumas respostas.

Ao abordar o estudo sobre a transformação digital na gestão comercial, é essencial perceber os impactos refletidos nos vendedores e a importância substancial na compreensão e adaptação aos comportamentos do cliente. Face a um mercado, em

constante evolução e mudança, é crucial para o vendedor, deter um conhecimento constante e evolutivo sobre o tema. Neste âmbito, o presente trabalho pretende contribuir para uma melhor compreensão da digitalização face ao papel do vendedor, com objetivo de ampliar e fortalecer o conhecimento académico, ao conceder orientações aos profissionais de vendas e enriquecer os estudos académicos na gestão comercial, tendo a convicção de inspirar investigações futuras sobre a transformação tecnológica e a sua evolução.

Devido à essência complexa e multifacetada do tema sobre transformação tecnológica, é necessário aprofundar diferentes perspetivas, em essência, propõe-se que futuras investigações adotem pensamentos voltados para o cliente face às novas práticas de compras online, podendo-se relacionar-se com os impactos da digitalização e da Inteligência Artificial (IA), seria interessante também, explorar este estudo noutros contextos geográficos, abrangendo países sejam mais desenvolvidos como por exemplo os EUA.

Referências Bibliográficas

- Aaron Ross, & Marylou Tyler. (2011). *Predictable Revenue: Turn Your Business Into a Sales Machine with the \$100 Million Best Practices of Salesforce.com*.
- Agnihotri, R. (2021). From sales force automation to digital transformation: how social media, social CRM, and artificial intelligence technologies are influencing the sales process. In *A Research Agenda for Sales*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788975315.00009>
- Agnihotri, R., Chaker, N. N., Dugan, R., Galvan, J. M., & Nowlin, E. (2023). Sales technology research: a review and future research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 43(4), 307–335. <https://doi.org/10.1080/08853134.2023.2260108>
- Ahearne, M., Rapp, A., Mariadoss, B. J., & Ganesan, S. (2012). Challenges of CRM Implementation in Business-to-Business Markets: A Contingency Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 117–129. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320110>
- Ahearne, M., Srinivasan, N., & Weinstein, L. (2004). Effect of Technology on Sales Performance: Progressing from Technology Acceptance to Technology Usage and Consequence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24, 297–310.
- Alavi, S., & Habel, J. (2021a). The human side of digital transformation in sales: review & future paths. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(2), 83–86. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1920969>
- Baker, D. S., & Delpechitre, D. (2013). Collectivistic and Individualistic Performance Expectancy in the Utilization of Sales Automation Technology in an International Field Sales Setting. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(3), 277–288. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134330303>
- Bambu, G. (2016). *The Evolution of Customer Relationship Management (CRM) - Opportunities and Challenges* (Vol. 7).
- Barde, M., & Barde, P. (2012). What to use to express the variability of data: Standard deviation or standard error of mean? *Perspectives in Clinical Research*, 3(3), 113. <https://doi.org/10.4103/2229-3485.100662>
- Barner, S., & Totzek, D. (2023). Social media in response to COVID-19: how increased social media usage affects the performance of B2B salespeople in the “new normal.” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/08853134.2023.2243542>
- Bernacki, M. L., Greene, J. A., & Crompton, H. (2020). Mobile technology, learning, and achievement: Advances in understanding and measuring the role of mobile technology in education. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101827. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101827>
- Bolander, W., Saturnino, C. B., Hughes, D. E., & Ferris, G. R. (2015). Social Networks within Sales Organizations: Their Development and Importance for Salesperson

- Performance. *Journal of Marketing*, 79(6), 1–16.
<https://doi.org/10.1509/jm.14.0444>
- BOLLEN, K. A. (1989). A New Incremental Fit Index for General Structural Equation Models. *Sociological Methods & Research*, 17(3), 303–316.
<https://doi.org/10.1177/0049124189017003004>
- Boujena, O., Johnston, W. J., & Merunka, D. R. (2009). The Benefits of Sales Force Automation: A Customer’s Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(2), 137–150. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290203>
- Brace, I. (2018). *Questionnaire design: How to plan, structure and write survey material for effective market research*.
- Cerny, B. A., & Kaiser, H. F. (1977). A Study Of A Measure Of Sampling Adequacy For Factor-Analytic Correlation Matrices. *Multivariate Behavioral Research*, 12(1), 43–47. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr1201_3
- Chan, L. L., & Idris, N. (2017). Validity and Reliability of The Instrument Using Exploratory Factor Analysis and Cronbach’s alpha. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(10). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v7-i10/3387>
- Check, J., & Schutt, R. K. (2012). *Research Methods in Education*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781544307725>
- Claro, D. P., & Ramos, C. (2018). Sales intrafirm networks and the performance impact of sales cross-functional collaboration with marketing and customer service. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(2), 172–190. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1437353>
- Crompton, H. (2013). *A Historical Overview of M-Learning*.
- Duncan, B. A., & Elkan, C. P. (2015). Probabilistic Modeling of a Sales Funnel to Prioritize Leads. *Proceedings of the 21th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining*, 1751–1758. <https://doi.org/10.1145/2783258.2788578>
- Ferrell, L., Gonzalez-Padron, T. L., & Ferrell, O. C. (2010). An Assessment of the Use of Technology in the Direct Selling Industry. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(2), 157–165. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134300206>
- Fischer, H., Seidenstricker, S., & Poeppelbuss, J. (2023). The triggers and consequences of digital sales: a systematic literature review. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 43(1), 5–23. <https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2102029>
- Fornell, C., & L. D. F. (1981). *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics*.
- Guenzi, P., & Nijssen, E. J. (2021). The impact of digital transformation on salespeople: an empirical investigation using the JD-R model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(2), 130–149. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1918005>

- Gupta, A., & Agarwal, P. (2024). Enhancing Sales Forecasting Accuracy through Integrated Enterprise Resource Planning and Customer Relationship Management using Artificial Intelligence. *2024 3rd International Conference on Artificial Intelligence For Internet of Things (AIIoT)*, 1–6. <https://doi.org/10.1109/AIIoT58432.2024.10574785>
- Haig, B. D. (2010). Abductive Research Methods. In *International Encyclopedia of Education* (pp. 77–82). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.01688-2>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.).
- Harrison, D. E., & Hair, J. F. (2017). The Use of Technology in Direct-Selling Marketing Channels: Digital Avenues for Dynamic Growth. *Journal of Marketing Channels*, 24(1–2), 39–50. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2017.1346979>
- Huseynli, B. (2022). *Digital Transformation for Improving Customer Experience* (pp. 78–100). <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4380-4.ch005>
- Jamil, N. I., Baharuddin, F. N., Maknu, T. S. R., Sulaiman, T., Rosle, A. N., & Harun, A. F. (2014). *Exploratory factor analysis*.
- Karim, J., Somers, T. M., & Bhattacharjee, A. (2007). The Impact of ERP Implementation on Business Process Outcomes: A Factor-Based Study. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 101–134. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240103>
- Karsay, K. (2017). *Construct*. In *The International Encyclopedia of Communication Research Methods*.
- Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., & Yang, S. (2022). The Impact of Customer Relationship Management and Company Reputation on Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction. *Journal of Relationship Marketing*, 21(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/15332667.2020.1840904>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*.
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *SAGE Open*, 11(3), 215824402110475. <https://doi.org/10.1177/2158244021104756>
- Lee, N. Y., Dugan, R., Rouziou, M., & Anwar, A. (2021). “Give me one but not the other”: the substitution effects of supervisor’s organizational status and salesperson internal networking on performance growth trajectories. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(1), 28–38. <https://doi.org/10.1080/08853134.2020.1820346>
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7th ed.).

- Mattila, M., Yrjölä, M., & Hautamäki, P. (2021). Digital transformation of business-to-business sales: what needs to be unlearned? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *41*(2), 113–129. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1916396>
- Micallef, M., Keränen, J., & Kokshagina, O. (2024). Understanding the consequences of digital technology use in sales: multilevel tensions inside sales organizations. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *44*(1), 84–99. <https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2159422>
- Monat, J. P. (2011). Industrial sales lead conversion modeling. *Marketing Intelligence & Planning*, *29*(2), 178–194. <https://doi.org/10.1108/02634501111117610>
- Moutot, J.-M., & Bascoul, G. (2008). Effects of Sales Force Automation use on Sales Force Activities and Customer Relationship Management Processes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *28*(2), 167–184. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134280205>
- Munyon, T. P., Frieder, R. E., Satornino, C. B., Carnes, A. M., Bolander, W., & Ferris, G. R. (2021). Selling your network: how political skill builds social capital and enhances salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *41*(3), 233–249. <https://doi.org/10.1080/08853134.2020.1866589>
- Ogilvie, J., Agnihotri, R., Rapp, A., & Trainor, K. (2018). Social media technology use and salesperson performance: A two study examination of the role of salesperson behaviors, characteristics, and training. *Industrial Marketing Management*, *75*, 55–65. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.03.007>
- Paschen, J., Wilson, M., & Ferreira, J. J. (2020). Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business Horizons*, *63*(3), 403–414. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.003>
- Perez-Vega, R., Hopkinson, P., Singhal, A., & Mariani, M. M. (2022). From CRM to social CRM: A bibliometric review and research agenda for consumer research. *Journal of Business Research*, *151*, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.028>
- Plouffe, C. R., Bolander, W., Cote, J. A., & Hochstein, B. (2016). Does the Customer Matter Most? Exploring Strategic Frontline Employees' Influence of Customers, the Internal Business Team, and External Business Partners. *Journal of Marketing*, *80*(1), 106–123. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0192>
- Pöyry, E., Parvinen, P., & McFarland, R. G. (2017). Generating leads with sequential persuasion: should sales influence tactics be consistent or complementary? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *37*(2), 89–99. <https://doi.org/10.1080/08853134.2016.1275973>
- Pynadath, M. F., Rofin, T. M., & Thomas, S. (2023). Evolution of customer relationship management to data mining-based customer relationship management: a scientometric analysis. *Quality & Quantity*, *57*(4), 3241–3272. <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01500-y>

- Ranjan, S., Jha, V. K., & Pal, P. (2016). Literature review on ERP implementation challenges. *International Journal of Business Information Systems*, 21(3), 388. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2016.074766>
- Rapp, A., Agnihotri, R., & Forbes, L. P. (2008). The Sales Force Technology–Performance Chain: The Role of Adaptive Selling and Effort. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(4), 335–350. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134280401>
- Rerup Schlichter, B., & Kraemmergaard, P. (2010). A comprehensive literature review of the ERP research field over a decade. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(4), 486–520. <https://doi.org/10.1108/17410391011061780>
- Rodriguez, M., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2018). Impact of CRM technology on sales process behaviors: empirical results from US, Europe, and Asia. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 25(1), 1–10. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2018.1424754>
- Roldán, J. L., & Sánchez-Franco, M. J. (2012). Variance-Based Structural Equation Modeling. In *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems* (pp. 193–221). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-0179-6.ch010>
- Schendzielarz, D., Alavi, S., & Guba, J. H. (2022). The impact of salespeople’s social media adoption on customer acquisition performance – a contextual perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 42(2), 139–157. <https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2033624>
- Schneider, J.-V., Alavi, S., Guba, J. H., Wieseke, J., & Schmitz, C. (2021). When do forecasts fail and when not? Contingencies affecting the accuracy of sales managers’ forecast regarding the future business situation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(3), 218–232. <https://doi.org/10.1080/08853134.2020.1859941>
- Schrock, W. A., Zhao, Y., Richards, K. A., Hughes, D. E., & Amin, M. S. (2018). On the nature of international sales and sales management research: a social network–analytic perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 56–77. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1428493>
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410610904>
- Sharma, K. K., Tomar, M., & Tadimarri, A. (2023). Optimizing Sales Funnel Efficiency: Deep Learning Techniques for Lead Scoring. *Journal of Knowledge Learning and Science Technology ISSN: 2959-6386 (Online)*, 2(2), 261–274. <https://doi.org/10.60087/jklst.vol2.n2.p274>
- Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., Malshe, A., Mullins, R., & Onyemah, V. (2019). Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 2–22. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1557525>

- Spreer, P., & Rauschnabel, P. A. (2016). Selling with technology: understanding the resistance to mobile sales assistant use in retailing. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(3), 240–263. <https://doi.org/10.1080/08853134.2016.1208100>
- Stehlik-Barry, K., & Babinec, A. J. (2017). *Data analysis with IBM SPSS statistics*.
- Summers, J. K., Munyon, T. P., Brouer, R. L., Pahng, P., & Ferris, G. R. (2020). Political skill in the stressor - strain relationship: A meta-analytic update and extension. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103372. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103372>
- Sunkari, S. (2022). A Brief Review on CRM, Salesforce and Reasons Stating Salesforce as One of the Top CRM's. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4158451>
- Syam, N., & Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management*, 69, 135–146. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.019>
- Terry, T. (2016). *Marketing the 21 st century library: The time is now* edited by Debra Lucas-Alfieri. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 21(1), 85–86. <https://doi.org/10.1080/08963568.2016.1112229>
- Utami, B., & Sudarmiati, S. (2022). The Impact of CRM on Business or MSME Performance: A Literature Review. *Journal of Social Science*, 3(3), 488–494. <https://doi.org/10.46799/jss.v3i3.342>
- Whittaker, T. A. (2012). Using the Modification Index and Standardized Expected Parameter Change for Model Modification. *The Journal of Experimental Education*, 80(1), 26–44. <https://doi.org/10.1080/00220973.2010.531299>
- Yasiukovich, S., & Haddara, M. (2021). Social CRM in SMEs: A Systematic Literature Review. *Procedia Computer Science*, 181, 535–544. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.200>

Anexos

Questionário

Transformação Tecnológica na Gestão Comercial

Inquérito

realizado por André Rocha Fontes, estudante do Mestrado GOE na instituição ISCAP, tem como objetivo recolher, interpretar e demonstrar resultados através das respostas pretendidas por parte de vendedores para validar hipóteses relacionadas com a transformação digital na gestão comercial e puder assim contribuir para um maior e melhor conhecimento sobre um tema recente e abrangente, abordando temas como o uso das tecnológicas de redes sociais, uso da tecnologia CRM, uso da tecnologia mobile, relacionando-os com a capacidade de networking e a prospeção de mercado e a conversão de clientes.

1. Sexo *

- Masculino
- Feminino
- Não binário

2. Idade *

- Menos de 21 anos
- Entre 21-30 anos
- Entre 31-40 anos
- Entre 41-50 anos
- Entre 51-60 anos
- Mais de 61 anos

3. Habilitações Literárias *

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

4. Nacionalidade *

A sua resposta

5. Região *

- Norte
- Centro
- Sul

6. Área de negócio comercial em que atua *

- Indústria
- Serviços
- Outra: _____

7. Há quantos anos trabalha na área comercial?

- < 1 ano
- 2 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- 20 a 30 anos
- > 30 anos

8. O uso do meio tecnológico está presente no seu trabalho *

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

9. O uso de ferramentas digitais são essenciais para um vendedor *

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem discordo e nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

10. A tecnologia melhora o desempenho/rendimento das funções de um gestor comercial *

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem discordo e nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

11. As ferramentas tecnológicas desempenham um papel fundamental para melhorar a experiência do cliente *

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem discordo e nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

12. As ferramentas digitais aumentam a conectividade e mobilidade do cliente. *

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem discordo e nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

Uso de tecnologia de redes sociais

1. Frequência de uso das redes sociais para fins comerciais *

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Ocasionalmente
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente

2. Intensidade do uso das redes sociais para fins comerciais *

- 1 - Nada ativo
- 2 - Pouco ativo
- 3 - Razoavelmente Ativo
- 4 - Frequentemente ativo
- 5 - Muito ativo

3. Necessidade do uso das redes sociais para fins comerciais *

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Ocasionalmente
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente

Uso de tecnologia CRM

1. Frequência de uso de CRM para fins comerciais *

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Ocasionalmente
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente

2. Intensidade do uso do CRM sociais para fins comerciais *

- 1 - Nada ativo
- 2 - Pouco ativo
- 3 - Razoavelmente Ativo
- 4 - Frequentemente ativo
- 5 - Muito ativo

3. Necessidade do uso de CRM para fins comerciais *

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Ocasionalmente
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente

Uso de tecnologia Mobile

1. Frequência de uso Mobile para fins comerciais *

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Ocasionalmente
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente

2. Intensidade do uso Mobile para fins comerciais *

- 1 - Nada ativo
- 2 - Pouco ativo
- 3 - Razoavelmente Ativo
- 4 - Frequentemente ativo
- 5 - Muito ativo

3. Necessidade do uso Mobile para fins comerciais *

- 1 - Nada ativo
- 2 - Pouco ativo
- 3 - Relativamente ativo
- 4 - Frequentemente ativo
- 5 - Muito ativo

Capacidade de Networking

1. A capacidade de networking é fulcral para um vendedor *

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem discordo e nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

2. Networking de forma digital é mais eficaz do que a forma presencial. *

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem discordo e nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

3. A capacidade de networking é fundamental para conhecer, manter e a criar boas relações. *

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem discordo e nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

4. A forma digital é melhor do que a forma presencial para construir relações *

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo.
- 3 - Nem discordo e nem concordo
- 4 -Concordo
- 5 - Concordo totalmente

5. Na maior parte do tempo de trabalho uso dispositivos móveis para uso de networking. *

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem discordo e nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

6. Passo muito tempo no trabalho a desenvolver conexões com outras pessoas. *

- 1 - Discordo totalmente
 - 2 - Discordo
 - 3 - Nem discordo e nem concordo
 - 4 - Concordo
 - 5 - Concordo totalmente
-

7. Invisto grande parte do meu tempo nas plataformas online para fins de networking. *

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem discordo e nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

8. A capacidade de networking contribui para novas oportunidades de desenvolvimento profissional. *

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem discordo e nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

9. Desenvolvi uma grande rede de contactos, conhecimentos, informações e insight's através do uso de networking. *

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem discordo e nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

10. Ao alcançar um forte networking as oportunidades de vendas são maiores *

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem discordo e nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

Prospecção de mercado e a conversão de clientes

A Eficácia de Prospecção é o número de novos leads (contactos de potenciais clientes) que o vendedor gerou em média **por** mês no último ano *

- 0 leads
- < 5 leads
- 6 – 10 leads
- 11 – 20 leads
- > 20 leads

A Eficácia da Conversão é a proporção média por mês de novos leads gerados pelo vendedor no último ano, que foram convertidos em clientes. *

- 0% de conversões
- < 10% de conversões
- 11 – 25% de conversões
- 25% – 50% de conversões
- > 50% de conversões



Perguntas

Respostas

270

Definições

270 respostas