

Metodologia *Scrum* e Força de Vendas no setor do Turismo: um projeto desenvolvido na Ubiwhere*

ALLA FOKINA**

PALAVRAS-CHAVE: Força de Vendas, Metodologia *Scrum*, Tecnologia no Turismo, *Scrum* e vendas, Competitividade, Estratégia.

KEY WORDS: Sales Force, Scrum methodology, Technology in Tourism, Scrum in sales, Competitiveness, Strategy.

Introdução

A metodologia *Scrum*, utilizada na gestão dinâmica de projetos e no desenvolvimento de *software* ágil, nasce da convicção de que uma abordagem mais fundamentada na realidade humana e na realidade do desenvolvimento de um produto (baseada em aprendizagem, inovação e mudança) traria melhores resultados (cf. Deemer *et al.*, 2010: 4). Os princípios desta metodologia não aceitam hierarquias e compartimentação de funções, mas concentram-se em equipas multifacetadas, capazes de tomar decisões cruciais (cf. *ibid.*). No processo de desenvolvimento de um produto, a metodologia *Scrum* prende-se com iterações rápidas e com uma contínua comunicação com o cliente ao longo desse processo. O surgimento do *Scrum* foi influenciado por um artigo publicado nos anos 80 na reputada revista *Harvard Business Review*, intitulado «The New New Product Development Game» (cf. Takeuchi / Nonaka, 1986). O artigo descreve as práticas associadas às equipas de desenvolvimento de um produto de maior sucesso, comparando-as a um jogo Rugby, no qual uma equipa auto-organizada se movimenta em conjunto pelo campo (*apud* Deemer *et al.*, 2010: 4). A metodologia *Scrum* foi implementada pela primeira vez em

* O presente artigo é baseado no Relatório de Estágio de Alla Fokina, realizado no âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais da Universidade de Aveiro, em 2013, com a orientação científica da Prof.^a Doutora Ana Maria Pinhão Ramalheira.

**Mestre em Línguas e Relações Empresariais na Universidade de Aveiro. Gestora de Projetos na empresa de tradução KvaliText, Lda.

1993 por Ken Schwaber e Jeff Sutherland na empresa de desenvolvimento de *software* Easel Corporation. Atualmente, esta metodologia é genericamente utilizada em pequenas e grandes empresas (e.g. Yahoo!, Microsoft, Google, Cisco, entre outras).

O chamado Marketing Mix divide-se em 4 grupos, que são designados pelos 4 P's de marketing: produto (*product*), preço (*price*), distribuição (*place*) e promoção (*promotion*). O P de promoção integra as atividades desenvolvidas por empresas no âmbito de comunicação, tais como: promoção de vendas, publicidade, Força de Vendas, relações públicas e marketing direto (cf. Kotler, 2002: 9). A Força de Vendas – consubstanciada pelo conjunto das pessoas de uma empresa que têm como principal objetivo vender, ou levar a vender, produtos ou serviços dessa empresa por meio de contactos diretos com potenciais clientes ou distribuidores – é o elemento-chave no P de promoção e prende-se com uma série de ferramentas usadas pelas empresas para atingir os objetivos de marketing num determinado mercado (cf. *ibid.*). A Força de Vendas é igualmente uma parte integrante da sequência que descreve o processo da proposta de valor ao cliente. Esta sequência é composta por três fases (cf. *ibid.*: 49). A primeira fase consiste na segmentação do mercado, escolha do mercado-alvo e desenvolvimento do posicionamento da oferta de valor. Na segunda fase, os profissionais de marketing especificam os detalhes do produto/serviço, definem o preço e procedem à distribuição. A terceira fase prende-se com a comunicação do valor do produto/serviço ao cliente, consistindo na gestão da Força de Vendas e nas atividades de promoção e publicidade (ou seja, no desenvolvimento das ferramentas de promoção para dar a conhecer o produto/serviço ao mercado) (cf. *ibid.*: 50).

Atualmente, o valor da Força de Vendas nas empresas não suscita dúvidas. O enorme crescimento da economia mundial faz com que o mercado global se tenha vindo a transformar num palco de concorrência feroz. O foco restrito na quantidade daquilo que é vendido, e não na sua qualidade, considera-se hoje obsoleto e até perigoso para o desempenho das empresas.

Nesta perspetiva, o cliente ocupa uma posição central na corrida das empresas a atingir níveis de competitividade elevados. Uma vez que a atividade da Força de Vendas é diretamente orientada para a relação com o cliente, a sua importância não carece de justificações. Para Kotler, a Força de Vendas é o esteio das organizações com e sem fins lucrativos (cf. *ibid.*: 299). Como exemplo, refira-se o departamento de recursos humanos de uma instituição governamental (universidades, escolas, entre outros), que assume o papel de Força de Vendas, na tentativa de recrutar os melhores quadros para a sua organização.

No âmbito de Estágio Curricular que realizei na Ubiwhere com a supervisão do Eng.º Rui Costa, que é também o administrador da empresa, surgiu a ideia de criação e desenvolvimento de um projeto de Força de Vendas direcionado para o setor do Turismo. Esta ideia baseou-se, em primeiro lugar, na já mencionada importância da Força de Vendas em qualquer organização.

A opção de desenvolvimento e de possível aplicação do projeto foi igualmente determinada pelos conhecimentos teóricos que obtive ao longo da parte escolar do Mestrado de Línguas e Relações Empresarias. As competências profissionais anteriormente por mim adquiridas ao longo de cinco anos na área de vendas de uma empresa de mediação imobiliária terão de algum modo facilitado também a viabilização do projeto em apreço, que o Eng.º Rui A. Costa considerou logo exequível e pertinente.

A Ubiwhere

A Ubiwhere, fundada em 2007, na cidade de Aveiro, é uma empresa de Investigação e Desenvolvimento (I&D), que tem vindo a direccionar as suas atividades principalmente para o segmento de Redes e Telecomunicações, prestando serviços de consultoria e de desenvolvimento de *software* para redes heterogéneas e redes de próxima geração.¹ As áreas de Computação Ubíqua/Invisível e de Serviços Pervasivos² são igualmente abrangidas pelo vasto leque de atividades da Ubiwhere (essencialmente a criação e desenvolvimento de serviços para dispositivos móveis sensíveis ao contexto). As soluções desenvolvidas por esta empresa primam pela elevada qualidade e pelo uso de tecnologias da ponta, de modo a corresponder às expectativas dos clientes mais exigentes. A oferta no setor das tecnologias de informação e comunicação está de facto em constante mutação e inovação, pelo que exigem naturalmente às empresas afetas a este setor uma enorme capacidade de adaptação a novas realidades, bem como uma atitude dinâmica e pró-ativa.

¹ O objetivo principal das redes heterogéneas e de próxima geração consiste em disponibilizar rede de qualidade e de elevada abrangência, resultando da perfeita integração entre arquiteturas fixas e arquiteturas móveis (cf. Iniewski, 2010).

² A Computação Ubíqua remete para a utilização dos computadores em todas as tarefas diárias, sem que a sua presença seja visível e perceptível. Os Serviços Pervasivos explicam como se desenvolve a Computação Ubíqua e como ela é continuamente integrada à nossa volta (cf. Obaidat / Denko / Woungang, 2011).

Enquadramento do projeto

No âmbito da elaboração de um projeto de Força de Vendas para a Ubiwhere segundo a metodologia ágil *Scrum*, pretende-se analisar, ainda que de forma geral, o crescimento e as futuras previsões da empresa, quer para o mercado de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), quer para o mercado do Turismo. Recorrendo a dados estatísticos e a alguns estudos elaborados pela Organização Mundial de Turismo (UNWTO – World Tourism Organization) e pela International Data Corporation (IDC), entre outros, entende-se fundamental ponderar as tendências atuais e futuras dos referidos dois mercados, por forma a demonstrar a adequabilidade de investimento e desenvolvimento da Força de Vendas na Ubiwhere.

Setor das Tecnologias da Informação e Comunicação

Atualmente, o setor das TIC constitui um pilar essencial e indispensável não só para a Economia mundial, mas também para a sociedade. Com o fenómeno de globalização, o desenvolvimento do comércio internacional e a crescente competitividade entre os países, somente as economias mais fortes e dinâmicas conseguem suportar o peso da atual conjuntura de crise financeira generalizada. A solução para o aumento da competitividade económica e estímulo à produtividade passa assim pelo investimento de países estrangeiros na economia portuguesa. Neste contexto, o desenvolvimento das TIC apresenta-se como um fator-chave para atrair este investimento. A consciencialização desta realidade em Portugal tem vindo a desencadear um investimento crescente no desenvolvimento deste setor, apesar de quebras no valor de mercado. Assim, e segundo as previsões da IDC, no ano 2013, o investimento de empresas e consumidores em Tecnologias de Informação e Comunicação desceu em 1,6%, um cenário otimista, quando comparado com a quebra de 3,9% registada no ano 2012. Ainda, e segundo a previsão da mesma fonte, o mercado nacional das TIC iria crescer 0,9% em 2015, 1,7% em 2016, 1,9% em 2017 e 2,2% em 2018 respetivamente. Esta realidade leva muitas empresas a adotarem estratégias de internacionalização, compensando as perdas financeiras nos países onde a despesa com as TIC está em crescimento. Veja-se o gráfico que demonstra as previsões de crescimento da despesa com TIC em Portugal:

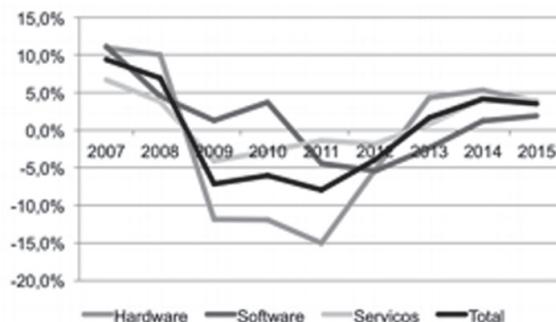


Figura 1: Previsões de recuperação da despesa com TIC em Portugal.

Fonte: IDC, 2012.

Como se pode observar, o cenário é otimista apesar de quebras notáveis a partir do ano 2008. Esta dinâmica de crescimento acentuou-se com o aumento de vagas de emprego no setor das TIC. Segundo o jornal *Expresso* (Emprego), 85,7% das empresas das Tecnologias de Informação e Comunicação iriam «manter ou aumentar quadros» (Mateus, 2012).

Setor do Turismo

O setor do Turismo, à semelhança das TIC, apresenta-se como essencial para o desenvolvimento social e económico do país, na medida em que proporciona entrada das receitas, promoção da identidade nacional e estímulo ao emprego nas regiões consideradas como sendo turísticas. Nos últimos 60 anos, assistiu-se a um crescimento dinâmico do setor do Turismo que atualmente é um dos pilares da Economia global (cf. Rifai, 2011). Em consequência desta evolução, intensificou-se em Portugal o investimento nesta área. No Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT) lê-se que «o Turismo conquistou um papel central na economia portuguesa e é hoje líder nas exportações, na sustentabilidade, na inovação e na criação de emprego» (Turismo de Portugal, 2011: 5).

No setor de Turismo, e segundo a agência de notícias PressTur, as receitas aumentaram em 43 meses consecutivos (cf. [Anónimo], 22-08-2013). Assim, em junho do ano 2013, os gastos dos turistas estrangeiros em Portugal atingiram 750,5 milhões de euros. Este montante superou o mesmo mês do ano anterior em 64,9 milhões de euros. O maior crescimento verificou-se no mês de maio, em que as receitas internacionais registaram um aumento de 15,8%, um total

de 811 milhões de euros. Segundo a análise estatística publicada pelo Turismo de Portugal I.P., as receitas de Turismo no 1.º trimestre do ano 2013 apresentam um aumento significativo de 7,3%. A balança turística de 2013 apresentou um aumento de 11,4%. No ano 2012, o valor total deste indicador foi de 688,2 milhões de euros e, em 2013, foi de 766,8 milhões de euros (vd. *infra*, Figura 2). Já em 2015, e segundo o Idealista *News* (portal de notícias do mercado imobiliário do site Idealista), Portugal apresentou níveis de crescimento no setor de turismo superiores à média europeia e mundial. Desta forma, e no que concerne às chegadas internacionais, verificou-se um crescimento de 12,3% face ao ano 2014. Estes números são notoriamente superiores à média europeia e mundial: 2,7% e 4,3% respetivamente.

Estes resultados demonstram um notório desenvolvimento do setor do Turismo no panorama atual da Economia nacional. De facto, Portugal detém um potencial infinito no que diz respeito à exploração do Turismo. Praias, serras, planícies, cultura e herança histórica, aliados à gastronomia, tradições e hospitalidade do povo fazem do país um local único de lazer e descanso.



Figura 2: Os resultados do Turismo em Portugal relativos aos anos de 2012 e 2103.

Fonte: T.P. Turismo de Portugal, 2013: 22.

A elevada competitividade de Portugal como destino turístico de eleição deverá conduzir à adoção e desenvolvimento de estratégias no âmbito das TIC que venham a ter impacto no mercado de consumo internacional. Um dos exemplos da consolidação das TIC no setor do Turismo reflete-se no contínuo aumento das vendas *online* (produtos turísticos e destinos).

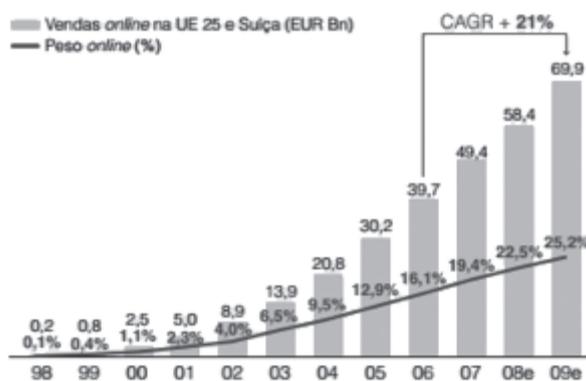


Figura 3: Progresso das vendas *online* no Turismo na União Europeia e na Suíça.
 Fonte: *Center for Regional and Tourism Research, Entrevistas com agentes do setor, análise Roland Berger, apud Turismo de Portugal, 2011: 19.*

Metodologia *Scrum* e Força de Vendas no Turismo (Ubiwhere)

O desenvolvimento da Força de Vendas para o setor do Turismo constituiu decerto uma vantagem competitiva para a Ubiwhere. Tendo em conta que o mercado do Turismo está cada vez mais direcionado para a inovação, através da utilização de TIC, da conceção e estruturação de um plano de ações que elevam a importância destas tecnologias para um patamar superior, a conceção de uma estrutura da Força de Vendas funcional e dinâmica ganha uma especial relevância.

Assim, após analisar a dinâmica de vendas já existente na Ubiwhere, propus uma estratégia de Força de Vendas, que passaria por uma reestruturação dos processos em vigor e pela sua concomitante adaptação à metodologia *Scrum*. Esta metodologia aplica-se ao desenvolvimento de *software*, ou seja, todos os projetos desenvolvidos na empresa seguem os padrões definidos pelo *Scrum*. Esta metodologia já está a ser aplicada com sucesso por outras empresas ao marketing e, conseqüentemente, à Força de Vendas. Além disso, o conhecimento prático e teórico da metodologia *Scrum* por parte da maioria dos elementos da equipa torna o processo de reestruturação mais dinâmico e de mais fácil integração nos processos e procedimentos já existentes na empresa.

Estratégias de angariação de clientes

A Ubiwhere posiciona-se no mercado *business to business* (empresa a empresa), que aglomera as organizações que vendem bens e serviços a outras organizações. Estes bens e serviços são posteriormente utilizados na produção de outros bens e serviços, que são vendidos, alugados ou fornecidos aos clientes finais (cf. Blythe / Zimmerman, 2005: 4). As soluções desenvolvidas pela Ubiwhere que são direcionados para o mercado do Turismo destinam-se às entidades públicas e privadas. Não se pode afirmar que a Ubiwhere possua estratégias de venda bem definidas. Esta realidade deriva da própria dinâmica da empresa, mais focada na angariação dos potenciais clientes do que no desenvolvimento e na execução da Força de Vendas. Os métodos de angariação de clientes na Ubiwhere são os seguintes: participação em concursos públicos nacionais e internacionais; candidatura a prémios nacionais e internacionais; participação em eventos nacionais e internacionais; participação em círculos de influência.

O aprofundamento da Força de Vendas na Ubiwhere vem preencher uma lacuna que existe em muitas empresas que operam no mercado *business to business*. As empresas deste mercado não se focam tanto na satisfação do cliente, estando mais interessadas na promoção da tecnologia desenvolvida (cf. Blythe / Zimmerman, 2005: 5). É um equívoco comum acreditar-se que os clientes irão procurar a empresa se a tecnologia for de alta qualidade. A competitividade destas organizações não depende apenas da qualidade do produto.

No caso da Ubiwhere, não se pode concluir que se adota um procedimento semelhante, como também não se pode afirmar que não existe preocupação em desenvolver e executar uma Força de Vendas que seja exequível e compatível com a realidade da empresa. A principal dificuldade da empresa consiste em encontrar uma estrutura adequada que não destabilize os processos já existentes.

O papel da Força de Vendas

Segundo Philip Kotler, no seu livro *Marketing Management* (2002), a antiga ideia da Força de Vendas baseava-se na convicção de que o sucesso passava pela tarefa repetitiva e exausta de «vender, vender e vender». O foco principal incidia sobre o produto e sobre as quantidades vendidas (cf. Kotler, 2002: 301). Mais tarde, e devido ao aumento significativo de oferta e da concorrência, a estratégia mudou de foco e passou a ser orientada para o cliente, e não para

o produto (cf. *ibid.*: 301). A Força de Vendas serve de elo de ligação entre a empresa e o cliente absorvendo as informações fundamentais sobre clientes, mercados e concorrentes (cf. *ibid.*: 300). Neste sentido, a Força de Vendas pode revestir-se de uma importância fundamental não só para a angariação de novos clientes, mas também para a sua fidelização e concomitante aumento de competitividade no mercado.

O foco exclusivo na angariação dos clientes como forma de persuasão para a aquisição de bens ou serviços é igualmente um equívoco, visto tratar-se de uma prática exequível somente no passado, quando o mercado não apresentava indicadores de competitividade tão elevados. A crise económica veio a modificar a forma de estar do cliente perante as empresas, tornando-o cada vez mais exigente. Se antigamente era o consumidor que carecia do apoio das empresas, hoje em dia são as organizações que precisam de uma carteira de clientes sólida e fiel para vingar no mercado: «O jargão de marketing está repleto de termos mas todos apontam no mesmo sentido: o cliente. Tão importante como conquistar é fidelizar» (Lopes, 18-12-2012).

Ainda é de referir que, segundo os estudos da IDC, o investimento em TIC por parte das PME portuguesas apresenta um elevado dinamismo e vai continuar a crescer à taxa média de 8% (cf. IDC, 2008). O mesmo estudo aponta para a determinação das empresas portuguesas em integrar as TIC para aumentar a sua competitividade e, por extensão, a sua produtividade (cf. IDC, 2008). A IDC publicou, em 2012, previsões relativas ao setor das TIC que apontam para a necessidade de investimento e de decisões certas para que as empresas consigam competir no referido setor (cf. IDC, 2012).

A consciência desta realidade deve levar as empresas do setor a ter uma maior preocupação com a sua *performance* no mercado em questão. Os índices promissores de crescimento não apontam somente para a prosperidade contínua, mas alertam também para o aumento dinâmico da concorrência. Nesta perspetiva, é essencial apostar numa estrutura interna flexível às mudanças, estrutura esta que irá assegurar a fonte de rendimento da empresa.

Proposta de estrutura da Força de Vendas: estudo de caso Ubiwhere

É importante ter em conta que nas organizações de TIC o processo de vendas tem um carácter mais complexo e delicado, na medida em que desenvolver um produto de qualidade é tão importante quanto saber vendê-lo. Deste modo, procurei elaborar um processo que não tivesse uma intervenção drástica na

cultura organizacional da empresa, cuja equipa é maioritariamente formada por colaboradores jovens de formação em engenharia de *software*.

No que diz respeito ao desenvolvimento de projetos, a Ubiwhere adotou um conjunto de práticas da metodologia *Scrum*. Após ter realizado alguma pesquisa e consultado vários artigos, concluí que esta metodologia, até agora aplicada nas empresas de TIC, aplica-se atualmente também à Força de Vendas. O *Scrum* não é um processo ou uma técnica para desenvolver produtos; pelo contrário, é uma estrutura em que se pode empregar vários processos e técnicas (cf. Schwaber /Sutherland, 2011: 3). Assim, decidiu-se que seria exequível adotar o *Scrum* para o desenvolvimento da Força de Vendas na empresa.

Metodologia *Scrum*

O modelo da cascata antecede ao modelo *Scrum*. O modelo da cascata entende que todos os detalhes e requisitos de um determinado projeto a desenvolver devem ser especificados e documentados no início, não admitindo mudanças durante o desenvolvimento do produto (cf. Costa / Ribeiro, 2013: 19). O cliente teria assim de saber desde o início o que realmente quer antes de ver o produto final. O modelo cascata caracterizava-se por ser demasiado robusto, sujeito a longos e exaustivos planeamentos e a requisitos especificados e documentados logo no início do projeto. A especificação e a documentação destes requisitos não previam a ocorrência de eventuais mudanças aquando do desenvolvimento do projeto. Deste modo, o cliente final teria de identificar as suas necessidades logo no início, antes de ver o produto final. Para que isto fosse possível todo o processo de desenvolvimento de *software* teria de ser «previsível e repetível» (*ibid.*: 19).

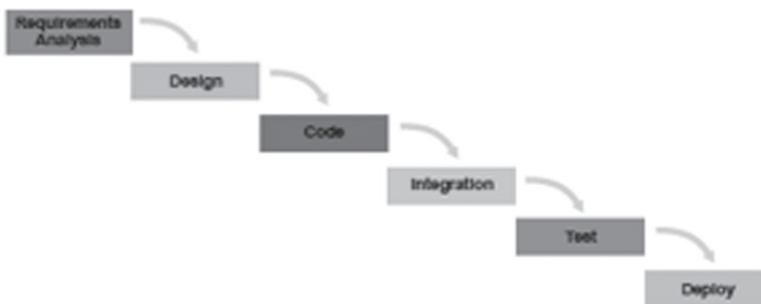


Figura 4: Modelo Tradicional «Cascata».

Fonte: JAMES, Michael, Scrum Reference Card, 2010.

O rigor e a inflexibilidade dos projetos elaborados de acordo com o modelo cascata representam uma limitação considerável e resultam, muitas vezes, em atrasos na entrega dos mesmos e num desvio dos custos estimados. É neste contexto que surge a metodologia *Scrum*, baseada num conjunto de princípios que agilizam processos de criação, que se adequam a novos contextos e que se adaptam a imprevistos. Deste modo, o *Scrum* é uma estrutura processual tendente a resolver complexos problemas de adaptação, enquanto, de forma produtiva e criativa, oferece produtos de maior valor (cf. Schwaber / Sutherland, 2011: 3).

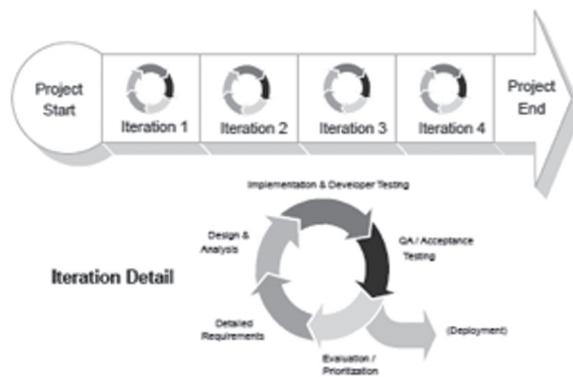


Figura 5: Scrum Workflow.

Fonte: JAMES, Michael, *Scrum Reference Card*, 2010.

Caracterização da metodologia Scrum

A metodologia *Scrum* baseia-se em equipas com diversas funções e propósitos específicos. Esta metodologia foi desenvolvida com base na teoria empírica que defende que o conhecimento vem da experiência e da tomada de decisão com base naquilo que é verdadeiro e conhecido (cf. *ibid.*: 3). Esta metodologia adota assim uma aproximação iterativa e pretende aprimorar o controlo de risco e de previsibilidade. Com a metodologia *Scrum*, e em contraste o modelo tradicional cascata acima referido, é possível prever o esboço inicial daquilo que será o produto final, tendo sempre em conta que este esboço pode sofrer alterações motivadas por fatores exteriores de índole vária. A mudança não é rejeitada, mas vista como uma inevitabilidade e como um fator que potencia o sucesso dos projetos. O *Scrum* baseia-se em três princípios da teoria empírica: transparência, inspeção e adaptação. O princípio de transparência defende que todos os processos devem ser visíveis, definidos com base num

padrão comum e comunicados aos responsáveis por resultados, permitindo que os diferentes observadores partilhem um entendimento comum sobre o que está a ser observado (cf. *ibid.*: 3). O princípio de inspeção refere-se ao controlo constante e dinâmico dos resultados e do seu progresso por partes dos elementos das equipas *Scrum*. Assim é possível detetar a tempo alterações ou erros indesejáveis. No entanto, esta intervenção não deve interferir na execução das tarefas (cf. Schwaber / Sutherland, 2011: 4). O princípio de adaptação refere-se à identificação de aspetos desviados para além dos limites do aceitável. A solução prevê o ajuste do processo ou do objeto de processamento. Estes ajustes devem ser realizados quanto antes, de modo ao reduzir ao mínimo os futuros desvios (cf. *ibid.*).

Com efeito, uma das características principais da metodologia *Scrum* consiste na simplicidade e no pragmatismo, ou seja, o foco no planeamento exaustivo de longo prazo, a elaboração de documentação, etc. podem, num determinado momento, ficar obsoletos. Em contrapartida, é altamente incentivada a criação de condições propícias para a transferência de conhecimento por via oral, sem que isto implique perda de conhecimento (cf. Costa / Ribeiro, 2013: 19).

Estrutura da metodologia *Scrum*

A equipa *Scrum* é constituída pelo *Product Owner*, pela equipa de desenvolvimento e pelo *Scrum Master*. Estas equipas caracterizam-se pela auto-organização e pela versatilidade, não sendo controladas por pessoas exteriores. Os membros destas equipas destacam-se pela flexibilidade, pela criatividade e pela produtividade. O *Product Owner* é responsável por maximizar o valor do produto e o trabalho da equipa de desenvolvimento (cf. Schwaber / Sutherland, 2011: 5). Cabe-lhe tomar as decisões mais importantes no que respeita ao rumo do projeto, por forma a potenciar o aumento do retorno do investimento (ROI) (cf. Costa / Ribeiro, 2013: 23). O *Product Backlog* consiste numa lista que contém todos os componentes, requisitos funcionais do produto, erros encontrados, alteração das funcionalidades implementadas, entre outros (cf. *ibid.*: 20). Por outras palavras, trata-se de um documento dinâmico e flexível, em que estão especificadas as tarefas a ser realizadas para o desenvolvimento do projeto (cf. Schwaber / Sutherland, 2011: 13).

A equipa de desenvolvimento é formada por executantes técnicos, que têm como objetivo entregar, no final de cada *Sprint*, as funcionalidades do produto desenvolvidas neste período (cf. Costa / Ribeiro, 2013: 23). Designa-se

por *Sprint* um ciclo de desenvolvimento no processo de execução do projeto (cf. *ibid.*: 21). O *Sprint* deve ter uma duração mínima de uma semana e máxima de um mês. Esta duração deve ser consistente durante todo o processo de desenvolvimento. Assim que termina um *Sprint* dá-se início a um novo. Trata-se portanto de caixas temporais baseadas nas tarefas a executar desde o início até ao final do projeto (cf. Schwaber / Sutherland, 2011: 8). O *Sprint Backlog* consiste num conjunto de tarefas retiradas do *Product Backlog* que a equipa de desenvolvimento se comprometeu a realizar durante o decorrer do *Sprint*. O *Sprint Backlog* divide-se em três sessões: tarefas por fazer, tarefas em execução e tarefas concluídas. Estas tarefas são monitorizadas nas reuniões (*Daily Scrum*) pelo *Scrum Master* (cf. *ibid.*: 14).

O *Scrum Master* é o responsável pelo desenvolvimento e pela execução da metodologia *Scrum*. Garante que a metodologia é compreendida e divulgada. As funções principais do *Scrum Master* compreendem não só a realização e a gestão de todos os eventos do *Scrum* (*Daily Meeting*, *Sprint Review*, *Sprint Retrospective*), mas também a manutenção do *Product Backlog* e do *Sprint Backlog* em constante e estreita comunicação com o *Product Owner* (cf. Costa / Ribeiro, 2013: 23). Chama-se *Daily Scrum* às reuniões que são realizadas diariamente e cujo principal objetivo consiste não só em efetuar uma análise crítica da evolução desde a última *Daily Scrum*, mas também em definir quais são os desenvolvimentos que devem estar feitos na próxima (cf. *ibid.*: 21). As reuniões deverão ter um carácter objetivo, realizar-se sempre à mesma hora e no mesmo local, não ultrapassando a duração máxima de 15 minutos. Durante estas reuniões é construído um gráfico de evolução ao longo de cada *Sprint*, o *Burndown Chart*, que consiste num gráfico que permite a visualização da quantidade (habitualmente medida em horas) das tarefas que faltam executar até ao final do *Sprint*. No exemplo abaixo apresentado, a linha vermelha corresponde ao progresso atual, a linha verde ao progresso estimado, a linha cinzenta ao progresso ideal do *Sprint*, sendo que as linhas azul e amarela indicam a performance abaixo ou acima dos parâmetros aceitáveis (cf. *ibid.*: 22).

A Reunião de Planeamento acontece no início de cada *Sprint* por forma a determinar o quê e como vai ser feito no próximo ciclo de desenvolvimento. As tarefas ordenadas do *Product Backlog* são apresentadas pelo *Product Owner* e posteriormente analisadas pela Equipa *Scrum*. Cabe exclusivamente à equipa de desenvolvimento decidir quais as tarefas do *Product Backlog* que serão entregues no final do próximo *Sprint*, criando assim as metas do *Sprint* (cf. *ibid.*: 9). A *Sprint Review* é a reunião que acontece no final de cada *Sprint* para avaliação

e revisão das tarefas realizadas. A equipa deve demonstrar o trabalho executado, que será analisado pelo *Product Owner* de acordo com as metas estabelecidas na Reunião de Planeamento de *Sprint* (cf. *ibid.*: 22).

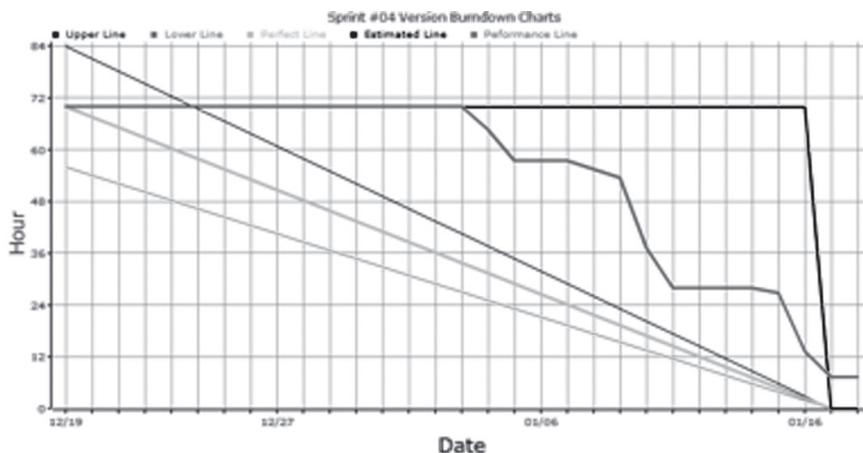


Figura 6: Exemplo de Gráfico Burndown Chart.

Fonte: cf. Conceção e Desenvolvimento do Sistema de Informação e Gestão, Documento Interno.

Na reunião da equipa de desenvolvimento com o seu *Scrum Master*, designada por *Sprint Retrospective*, analisa-se o *Sprint* em termos operacionais, identificam-se e planeiam-se métodos que podem tornar os processos mais eficientes, explorando-se as causas externas que podem condicionar o desempenho da equipa (cf. *ibid.*: 22).



Figura 7: Visão Global do modelo *Scrum*.

Fonte: Conceção e Desenvolvimento do Sistema de Informação e Gestão. Documento Interno.

Força de Vendas

Após a descrição da metodologia *Scrum* aplicada em empresas de desenvolvimento *software* torna-se pertinente descrever, ainda que de forma geral, a estrutura da Força de Vendas tradicionalmente adotada. Para este efeito, será utilizada a metodologia proposta por Philip Kotler, autor de múltiplos livros, artigos e teorias de marketing de referência mundial (cf. Kotler, 2002). A estrutura em apreço pode variar de acordo com o foco estratégico da empresa (cf. *ibid.*: 301).

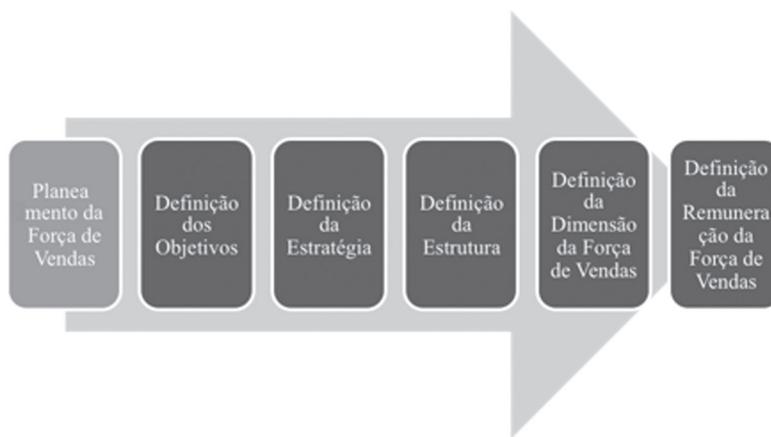


Figura 8: Planeamento da Força de Vendas.

Fonte: Figura elaborada a partir de Kotler (2002), *Marketing Management*.

O planeamento da Força de Vendas engloba várias fases. Cada uma delas deve ser alvo de uma análise que tenha em consideração a realidade organizacional. Todas as partes integrantes do planeamento estão contudo direcionadas para um objetivo comum: aumentar o lucro da empresa. De seguida é apresentado o esquema que identifica as fases da Força de Vendas e a ordem do seu planeamento.

No processo de planeamento e organização da Força de Vendas entende-se ser necessário identificar quais as tarefas que a equipa irá executar. Kotler descreveu as seguintes fases

- Prospeção – procura e identificação de novos clientes;
- Definição de cliente-alvo – decisão sobre a alocação de tempo entre os clientes novos e os clientes existentes;
- Comunicação – ato de transmissão das informações sobre os produtos/ serviços da empresa;

- Processo de venda – abordagem ao cliente, apresentação, resposta às objeções e o fecho da venda;
- Atendimento – prestação de serviços ao cliente (resolução de problemas, assistência técnica, obtenção de financiamento, dinamização das entregas...);
- Recolha da informação – realização de pesquisas de mercado de modo obter a informação;
- Alocação – seleção de clientes que nos períodos de baixa oferta irão beneficiar do produto/serviço (*e.g.*, escolher os clientes que no período de baixa oferta não poderão ficar sem o produto) (cf. Kotler, 2002: 300).

A definição dos objetivos e das estratégias constitui uma tarefa essencial no planeamento da Força de Vendas. As empresas precisam de definir os seus objetivos específicos para um determinado espaço temporal. Segundo Kotler, a definição dos objetivos e estratégias baseia-se não só nos valores de volume de vendas e no lucro das transações efetuadas, mas também na avaliação do grau de satisfação do cliente (cf. *ibid.*: 300). A definição dos objetivos não é só um processo de determinação dos valores mensuráveis, envolvendo, do mesmo modo, o planeamento de tempo que deve ser gasto pelo vendedor na execução de cada tarefa. Se este planeamento não for realizado, os vendedores correm o risco de desperdiçar o seu tempo vendendo, por exemplo, produtos/serviços a clientes já existentes, descurando potenciais novos clientes (cf. *ibid.*: 305).

A definição da estrutura da Força de Vendas prende-se essencialmente com a estratégia definida pela empresa. Deste modo, Kotler definiu a estrutura da Força de Vendas consoante o território, o produto, o mercado e a complexidade (cf. *ibid.*: 302). Após a definição de uma estratégia e de uma estrutura, a empresa deve definir a dimensão da Força de Vendas, tendo por base o número de clientes que se pretende alcançar. O departamento da Força de Vendas é um dos departamentos mais produtivos e, conseqüentemente, mais caros de uma organização. Alargar este departamento significa também aumentar os custos da empresa. Por isso, a definição da dimensão da Força de Vendas deve ser bem ponderada e estudada.

Aplicação da metodologia *Scrum* à Força de Vendas

Após a descrição da metodologia *Scrum* no contexto de empresas de desenvolvimento de *software* e a descrição geral do planeamento e gestão da

Força de Vendas segundo Philip Kotler, entende-se pertinente mostrar como é que a metodologia *Scrum* poderá ser aplicada à organização das vendas na Ubiwhere.

A empresa não possui nenhuma estrutura organizada no que diz respeito à Força de Vendas. Muito embora as estratégias de angariação de clientes possam ser eficientes, se não existir um acompanhamento regular no que respeita à calendarização das tarefas, organização da informação, entre outros aspetos, essas estratégias podem revelar-se relativamente pouco apropriadas. A maior preocupação incidiu no fato de ser altamente prejudicial aplicar uma Força de Vendas que fosse evasiva para a organização da empresa. Deste modo, tive em linha de conta as características particulares da Ubiwhere que iriam influenciar a estruturação da Força de Vendas. Estas características são: a dimensão reduzida da empresa (Força de Vendas tem maior notoriedade e reconhecimento nas empresas de maior dimensão); a cultura organizacional da empresa nunca incluiu uma equipa de Força de Vendas; a estrutura da empresa não permite criar um departamento exclusivamente dedicado às vendas; os vendedores dos produtos/serviços da Ubiwhere são todos os elementos da equipa (administradores, engenheiros de desenvolvimento de *software*, profissionais de marketing).

Na tabela que se segue são apresentadas as adaptações da estrutura *Scrum* à Força de Vendas, mais concretamente a apropriação dos termos *Scrum* aos termos da Força de Vendas. Com isto pretende-se exemplificar como os elementos constituintes da metodologia serão integrados num novo contexto.

Equipa <i>Scrum</i>	Equipa da Força de Vendas
○ <i>Product Owner</i>	· Administrador da Empresa
○ <i>Product Backlog</i>	· Plano Geral de Ação
○ Equipa de Desenvolvimento	· Equipas da Força de Vendas
○ <i>Sprint</i>	· Ciclos temporais de tarefas
○ <i>Sprint Backlog</i>	· Plano de ação para cada ciclo · <i>Scrumboard</i>
○ <i>Scrum Master</i>	· Diretor Comercial
○ <i>Daily Scrum</i>	· Reunião Diária
○ <i>Burndown Chart</i>	· Integração no <i>Scrumboard</i>
○ Reunião de Planeamento de <i>Sprint</i>	· Reunião de Planeamento de Ciclo
○ <i>Sprint Review</i>	· Reunião de Revisão
○ <i>Sprint Retrospective</i>	· Reunião de Retrospectiva

Quadro 1: Adaptação da Estrutura *Scrum* à Força de Vendas. [Elaboração própria].

Conforme já foi referido, os elementos da equipa da Força de Vendas são todos os colaboradores da Ubiwhere. Para um melhor entendimento da flexibilidade e versatilidade da equipa Ubiwhere, foi considerado pertinente elaborar um quadro que demonstrasse a alocação dos principais departamentos da empresa às tarefas da Força de Vendas (vd., *infra*, Quadro 2). A distribuição das tarefas abrange todas as estratégias de angariação de clientes.

Aplicando a metodologia de Kotler, a estrutura da Força de Vendas será direcionada para o Produto. Esta opção deve-se ao facto de as soluções da empresa apresentarem um carácter complexo e diverso, o que implica uma regularidade no acompanhamento por parte dos engenheiros da equipa de desenvolvimento.

<i>Administration</i>	Prospecção, comunicação, processo de venda, atendimento
R&D + i/Engineering	Prospecção, definição do cliente-alvo, comunicação, processo de venda, alocação
<i>Marketing & Communication</i>	Prospecção, definição do cliente-alvo, comunicação, processo de venda, atendimento, recolha da informação, alocação
<i>Business & Innovation</i>	Prospecção, processo de venda, recolha da informação

Quadro 2: Distribuição das tarefas por departamento. [Elaboração própria].

As funções de *Product Owner* serão desempenhadas pelo Administrador da Empresa, que irá configurar os objetivos globais da organização no período de um ano. Para além dos objetivos, serão definidas as tarefas a executar. As principais responsabilidades de Administrador de Empresa passam pela tomada das decisões críticas no sentido de um aumento do retorno ao investimento (ROI).

O Plano de Ação prende-se obviamente nas tarefas a executar, de acordo com os objetivos estipulados. Este plano terá um carácter flexível e dinâmico

enquanto os objetivos irão permanecer inalteráveis. As tarefas podem vir a sofrer algumas alterações consoante os fatores imprevisíveis que caracterizam qualquer atividade humana.

Estima-se que a Ubiwhere tenha inicialmente uma Equipa de Vendas que irá atuar nas quatro estratégias de angariação de clientes anteriormente definidas. É importante referir que os elementos da equipa não irão, por norma, dedicar o dia inteiro ao desenvolvimento de funções da Força de Vendas, a não ser que o volume de trabalho seja considerável e justifique a alocação total dos colaboradores. Deste modo, a equipa da Força de Vendas também terá um carácter dinâmico e flexível e irá envolver diferentes colaboradores em cada ciclo de tarefas.

O plano de ação para cada ciclo representa o conjunto de tarefas que foram retiradas do Plano de Ação Geral. Cada ciclo temporal terá um objetivo específico que resultou da divisão do objetivo geral definido pelo Administrador. Ou seja, os objetivos atingidos por cada ciclo temporal vão sendo somados de forma a verificar o que está em falta para chegar ao objetivo geral (definido para o ano). As tarefas retiradas são distribuídas por cada ciclo temporal podendo ser adaptadas aos objetivos estabelecidos. Estima-se que estas tarefas tenham uma especificação mais concreta face ao seu estado inicial no Plano de Ação Geral. Isto deve-se ao facto de ser bastante moroso e pouco eficiente especificar ao pormenor as ações que irão ser executadas em 12 meses.

Estima-se que os ciclos temporais de tarefas tenham uma duração de 15 dias. Nestes 15 dias, a Equipa da Força de Vendas é desafiada a atingir os objetivos propostos através da execução das tarefas já especificadas. Num cenário ideal, todas as tarefas programadas são executadas no tempo estipulado e com todos os objetivos cumpridos a 100%.

O Quadro 3 exemplifica o funcionamento dos ciclos e a distribuição das tarefas do Plano de Ação:



Quadro 3: Fluxo de trabalho da Força de Vendas. [Elaboração própria].

O Diretor Comercial vai desempenhar um papel fulcral na gestão e organização da Força de Vendas. Adotando a metodologia Scrum, este cargo, para além da comunicação e disseminação de boas práticas no que concerne à metodologia aplicada, irá gerir todos os eventos relacionados com a estrutura da equipa: reuniões diárias, reuniões de validação dos objetivos, reuniões de retrospectiva sobre o trabalho efetuado. Deste modo, o Diretor Comercial será responsável pela definição dos objetivos para cada ciclo temporal das tarefas, de acordo com o Plano Geral de Ação. Os objetivos serão comunicados à equipa da Força de Vendas, juntamente com as tarefas que deverão ser realizadas por cada ciclo. Com isto pretende-se assegurar uma comunicação mais próxima com os colaboradores da empresa envolvidos na Força de Vendas, garantir uma monitorização constante da dinâmica das tarefas executadas, resolver problemas e questões críticas, ponderar a eventual necessidade de alocar mais recursos humanos, sempre que a realização dos objetivos assim o exigir. Em suma, o papel do Diretor Comercial irá envolver todas as tarefas relacionadas com a supervisão da Força de Vendas (estabelecer objetivos, estabelecer regras para a realização dos objetivos, gerir de uma forma eficiente o tempo dos colaboradores), com a Motivação (incentivar, reconhecer e recompensar) e, por fim, com a Avaliação (desenvolvimento dos métodos de análise do desempenho de cada colaborador). É ainda importante referir que todas estas funções serão desempenhadas em constante comunicação com o Administrador de Empresa, que irá facultar não só os recursos necessários ao funcionamento da Força de Vendas, mas também monitorizar as tarefas executadas pelo Diretor Comercial. Neste sentido, sugiro a realização de uma reunião trimestral de transmissão de ponto de situação acerca do trabalho efetuado, na qual também serão pronunciadas as eventuais sugestões de melhoria.

Nas reuniões, de periodicidade diária, será feita uma análise crítica do trabalho efetuado desde a última reunião. As reuniões são individuais e não deverão ultrapassar os 15 minutos. Os colaboradores reportam ao Diretor Comercial as tarefas efetuadas no dia anterior, identificam as ocorrências negativas, ou destacam as positivas, e planeiam as tarefas diárias. Estas reuniões irão permitir não só a identificação dos eventuais obstáculos na realização das tarefas, que serão resolvidos pelo Diretor Comercial, mas também monitorizar o desempenho diário dos colaboradores. Durante estas reuniões é construído um quadro, o *Scrumboard*, que reflete a evolução de cada ciclo de trabalho. O *Scrumboard* irá refletir os objetivos estipulados, as tarefas planeadas e as tarefas que foram, de facto, realizadas para cada ciclo temporal de trabalho. Deste modo, obtém-se uma visualização gráfica do trabalho que ainda falta executar

para atingir os objetivos previamente delineados. Para além disso, entende-se que o *Scrumboard* é uma excelente ferramenta de comunicação entre todos os elementos da equipa, na medida em que estimula o espírito de entreatajuda em caso de atrasos na execução das tarefas, fornece uma visão global do que já foi feito e do que falta fazer, serve de incentivo a um maior esforço perante a comparação do trabalho já feito por outros colegas.

O Quadro 4 representa um esboço de exemplo prático do *Scrumboard* aplicado a Força de Vendas. As informações neste Quadro têm um caráter ilustrativo, podendo ser personalizadas e adaptadas a contextos concretos.

Plano de Ação Ciclo Nº 1	Departamentos Envolvidos	Responsável	Tarefas em Execução	Tarefas feitas	Tarefas por executar	Objetivo
-----------------------------	-----------------------------	-------------	---------------------	----------------	----------------------	----------

Quadro 4: Demonstração de *Scrumboard*. [Elaboração própria].

A primeira coluna corresponde ao Plano de Ação para um determinado ciclo e apresenta as tarefas específicas que devem ser realizadas nesse período de tempo (15 dias). A segunda coluna indica os departamentos que estarão envolvidos na execução das tarefas. A terceira coluna é preenchida com o nome ou cargo dos colaboradores responsáveis pelas tarefas estipuladas. As colunas das Tarefas em Execução, Tarefas Feitas e Tarefas por Executar prendem-se com o trabalho que está a ser feito, com o que já foi feito e com o que falta fazer respetivamente. É importante referir que este quadro tem um caráter flexível, podendo ser diariamente atualizado. A quantidade das informações projetadas depende da carga do trabalho estipulada para cada ciclo.

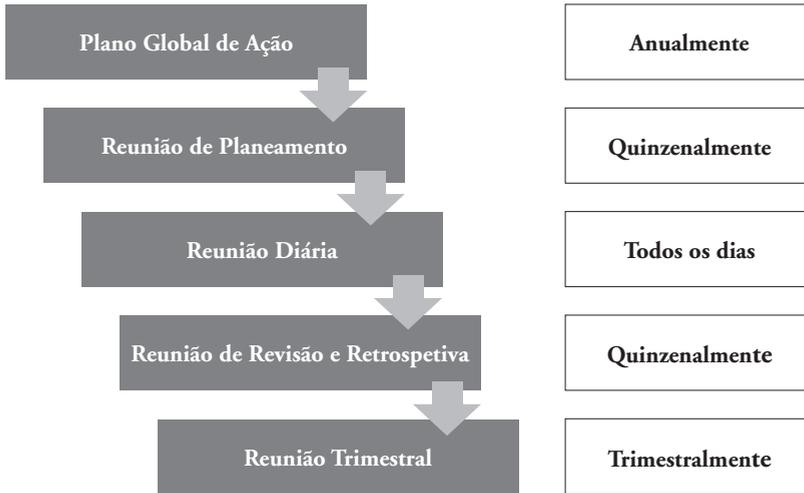
A Reunião de Planeamento deverá ser obviamente realizada no início de cada ciclo. Os objetivos e as tarefas são especificados de acordo com o Plano Global de Ação. O Diretor Comercial e a Equipa da Força de Vendas definem as tarefas e os objetivos, salientando a importância de participação de todos os elementos no rumo de cada ciclo.

A Reunião de Revisão é realizada no final de cada ciclo temporal, de modo a avaliar e validar os objetivos alcançados pela equipa da Força de Vendas. Cada colaborador deve apresentar as tarefas executadas ao Administrador da Empresa que, juntamente com o Diretor Comercial, verifica a conformidade das mesmas com os objetivos traçados.

A Reunião de Retrospectiva realiza-se entre o Diretor Comercial e os elementos da Equipa da Força de Vendas. Trata-se de discutir e de analisar

os ciclos decorridos em termos operacionais, identificando as lacunas na execução das tarefas, elaborando ações de melhoria e avaliando a viabilidade de implementação destas ações já no próximo ciclo.

Uma vez que a estrutura da nova Força de Vendas já foi explicada, entende-se pertinente ilustrar o processo dos eventos a repetir periodicamente.



Quadro 5: Encontros regulares e a sua periodicidade. [Elaboração própria].

Considerações finais

Após a descrição teórica da implementação da Força de Vendas segundo a metodologia *Scrum*, é importante salientar os principais objetivos e resultados esperados deste projeto.

O objetivo principal da nova Força de Vendas na Ubiwhere consiste em potenciar o sucesso das tarefas executadas que diretamente contribuem para o alcance do objetivo global da empresa. Além disso, pretende-se melhorar:

- a organização tanto entre as equipas, como entre os colaboradores;
- a comunicação e interação entre os departamentos;
- a comunicação entre administração e todos os colaboradores;
- a disseminação eficaz dos valores e objetivos da empresa;
- a competitividade da empresa no mercado;
- a adaptação e o controlo das situações não esperadas (fatores externos).

Alguns exemplos de introdução da metodologia *Scrum* noutras empresas descrevem resultados positivos que, na sua generalidade, apontam para uma melhor comunicação, uma maior transparência, uma melhor adaptabilidade aos fatores externos inesperados, entre outros. Espera-se igualmente encontrar uma boa receptividade dos colaboradores a esta mudança na organização. Para que isto aconteça, entende-se necessário divulgar o teor do projeto por todos membros da empresa, explicando minuciosamente os objetivos e os benefícios de uma nova estrutura desta natureza. Na sua fase inicial, a nova Força de Vendas na Ubiwhere será aplicada às tarefas direcionadas para o setor do Turismo. Mais tarde, irá igualmente abranger outros setores em que empresa atua.

Referências bibliográficas e recursos na *World Wide Web*

- [Anónimo] (22-08-2013), «Portugal soma 43 meses consecutivos de aumentos das receitas turísticas», *PressTur*. URL: <http://www.presstur.com/site/news.asp?news=43668>. [Acesso em 04-08-2013].
- [Anónimo] (13-12-2011), «SCRUM Guidelines». *Scrum Desk* (Homepage). URL: <http://www.SCRUMdesk.com/scrum-guidelines/>. [Acesso em 26-09-2013].
- [Anónimo] (22-09-2015), «Turismo em Portugal cresce três vezes mais que no resto do mundo», *Idealista News*. URL: <http://www.idealista.pt/news/ferias/turismo/2015/09/22/28794-turismo-em-portugal-cresce-tres-vezes-mais-que-no-resto-do-mundo>. [Acesso em 26-09-2015].
- BLYTHE, Jim / ZIMMERMAN, Alan (2005), *Business to Business Marketing Management – A Global Perspective*. Londres: Thomson Learning.
- COSTA, Rui / RIBEIRO, Nuno (2013), *Concessão e Desenvolvimento do Sistema de Informação e Gestão*. Documento Interno da Ubiwhere.
- DEEMER, Peter *et al.* (2010), «The Scrum Primer». *Scrum Training Institute*. URL: <http://www.goodagile.com/scrumprimer/scrumprimer.pdf>. [Acesso em 25-09-2013].
- IDC – International Data Corporation (2008), «Volume de Negócios em Serviços de Tecnologias de Informação Cresceu 13% em Portugal», *IDC*. URL: <http://www.idc.pt/press/IDC-Insights-I.jsp>. [Acesso em 24-08-2013].
- (2010), «Mercado Nacional de Tecnologias de Informação Reduz 2,7% Para 3,220 Milhões de Euros em 2010», *IDC*. URL: http://www.idc.pt/press/pr_2011-03-09.jsp. [Acesso em 04-08-2013].

- (2011), «Top 10 Predictions. IDC Predictions 2012: Competing for 2020», *IDC*. URL: <http://cdn.idc.com/research/Predictions12/Main/downloads/IDCTOP10Predictions2012.pdf>. [Acesso em 04-08-2013].
- (2012), «Top 10 Predictions. IDC Predictions 2013: Competing on the 3rd Platform», *IDC*. URL: <http://www.idc.com/research/Predictions13/downloadable/238044.pdf>. [Acesso em 04-08-2013].
- (2014), «IDC apresenta previsões para a evolução do setor das TIC em Portugal», *IDC*. URL: http://www.idc.pt/press/pr_2015-02-04.jsp. [Acesso em 26-02-2016]
- INIEWSKI, Krzysztof (2010), *Convergence of Mobile and Stationary Next-Generation Networks*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- KOTLER, Philip (2002), *Marketing Management*, Millennium Edition. New Jersey: Pearson Custom Publishing.
- LOPES, Joel (18-12-2012), «A Fidelização dos clientes Segundo a Staples», *Jornal de Notícias*. URL: http://www.jn.pt/Dossies/dossie.aspx?content_id=2952332&dossier=O%20Norte%20faz%20bem. [Acesso em 20-09-2013].
- MATEUS, Cátia (18-05-2012), «85,7% das empresas TIC vão manter ou aumentar quadros», *Expresso* [Emprego]. URL: <http://expressoemprego.pt/noticias>. [Acesso em 04-08-2013].
- OBAIDAT, Mohammad S. / DENKO, Mieso / WOUNGANG, Isaac (2011), *Pervasive Computing and Networking*. Chichester: John Wiley & Sons, Inc.
- RIFAI, Taleb (2011), *World Tourism Organization (UNWTO)*. URL: http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwtodigitalresources_volume1_techtourism_eng_0.pdf. [Acesso em 04-08-2013].
- SCHWABER, Ken / SUTHERLAN, Jeff (2011), «O Guia do Scrum. O decisivo Guia Scrum: as regras do jogo». URL: <https://www.scrum.org/Portals/0/Documents/Scrum%20Guides/Scrum%20Guide%20-%20Portuguese%20European.pdf>. [Acesso em 15-09-2013].
- TAKEUCHI, Hirotaka / NONAKA, Ikujiro (1986), «The New New Product Development Game», in: *Harvard Business Review*. URL: <http://agilix.nl/resources/TheNewNewProductDevelopmentGame.pdf>. [Acesso em 15-09-2013].
- TURISMO DE PORTUGAL (2013), *Os Resultados do Turismo – 1.º trimestre 2013*. URL: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/osresultadosdoturismo/Anexos/1%C2%BA%20Trim%202013%20-%20Os%20resultados%20do%20Turismo.pdf>. [Acesso em 17-08-2013].

- (2011), *PENT – Plano Estratégico Nacional de Turismo. Propostas para revisão no horizonte 2015 – versão 2.0*. URL: http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/PENT_Revis%C3%A3o.pdf. [Acesso em 17-08-2013].

TÍTULO: Metodologia *Scrum* e Força de Vendas no setor do Turismo: um projeto desenvolvido na Ubiwhere

RESUMO: O presente trabalho descreve a aplicação da metodologia *Scrum* à Força de Vendas direcionada para o mercado de Turismo. A metodologia *Scrum* é habitualmente usada nas empresas de desenvolvimento de *software* e pressupõe um conjunto de práticas que agilizam os métodos de criação de projetos, permitindo uma maior adaptabilidade aos fatores externos e imprevisíveis. A versatilidade desta metodologia é demonstrada pela sua aplicação a contextos tão distintos como marketing e vendas. É nesta perspetiva que surge a ideia de criação de uma nova Força de Vendas, adaptada aos princípios de metodologia ágil *Scrum*.

TITLE: *Scrum* Methodology and Sales Force in the tourism sector: a project developed at Ubiwhere

ABSTRACT: This paper discusses the application of *Scrum* methodology to a Sales Force focused on the tourism market. *Scrum* methodology is usually introduced in software development companies processes and presupposes a set of practices that streamline the project's creation methods. This allows for greater adaptability to external and unpredictable factors. When its application is considered appropriate in a different context such as marketing or sales, the versatility of this methodology is undeniable. From this perspective the idea arises of creating a new Sales Force, adapted to the agile *Scrum* principles.