

# Ergocare – Projecto de elaboração de um plano de vendas

Pedro Miguel da Cunha Machado

Projecto de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora

Prof. Dra. Maria Margarida Guerreiro Martins dos Santos Cardoso.  
Prof<sup>ª</sup>. Associada Departamento de Métodos Quantitativos para Gestão e  
Economia, ISCTE Business School

Setembro 2016

## Resumo

O contexto social e económico vigente, levou a que o mercado, que por si só já é um ambiente competitivo, se tornasse num meio ainda mais predatório, onde impera a lei do mais forte, que dita que apenas subsistem aqueles que têm a capacidade de resistir às mudanças e aos desafios actuais.

Os clientes são o activo mais importante de uma empresa (Friesen, 2002), são a sua razão de existir, e é verdade que sem clientes uma empresa não tem qualquer propósito. Tendo por base este princípio, é necessário que as empresas saibam explorar da melhor forma o potencial que reside nos seus clientes, através das vendas.

O objectivo deste trabalho passa por dotar a empresa Ergocare, que actua no sector da dos Cuidados de Saúde, nomeadamente no da Geriatria, de um plano de vendas anual que lhe permita alcançar os seus objetivos comerciais e auxiliar a força de vendas da empresa a otimizar as suas operações, atingindo e preferencialmente ultrapassando os objetivos definidos.

Sendo colaborador da Ergocare, verifiquei que a não existência de um plano de vendas anual tem prejudicado financeiramente os resultados da empresa de forma consecutiva, impedindo-a de crescer, e de cumprir com os seus objetivos e ambições comerciais.

Pretende-se neste trabalho compreender quais as melhores metodologias e práticas para o desenvolvimento de um plano de vendas, que permita à empresa Ergocare, formular o seu próprio plano de vendas. Posto isto, esta tese terá uma forte componente prática dentro da organização em estudo, fazendo dela um Projecto - Empresa.

**Palavras-chave:** Plano de vendas, força de vendas, gestão de vendas, estratégia comercial.

## Abstract

The current social and economic context, led the market to become an even more predatory environment, dominated by the law of the strongest, which dictates that only those who have the ability to resist changes and current challenges will endure.

Customers are the most important asset of a company (Friesen, 2002), they are its reason to exist, and it is true that without customers a company has no purpose. Based on this principle, it is necessary that companies know the best way to explore the potential that resides in customers, through sales.

The aim of this work is to provide Ergocare, which operates in the health care sector, in particular of Geriatrics, of an annual sales plan that will allow the company to achieve its business goals and help the sales force of the company to optimize its operations, reaching and exceeding the goals defined, preferably.

Being a Ergocare worker, I noticed that the non-existence of an annual sales plan has hurt financially the company's results consecutively, preventing it from growing, and to meet its objectives and commercial ambitions.

This work aims to understand what are the best practices and methodologies for developing a sales plan, which will allow Ergocare, to formulate its own sales plan. Having said that, this thesis will have a strong practical component within the organization under study, making it a Company-project.

**Key-words:** Sales plan, sales force, sales management, selling strategies.

## Sumário Executivo

A gestão de vendas é um ponto fulcral no sucesso ou insucesso de uma empresa. Na verdade as vendas são a única actividade que, directamente, criam receita (Anderson, Hair, & Bush, 1992), todas as outras áreas da empresa funcionam como suporte a esta actividade. É nesta temática que esta tese se pretende debruçar, dando uma ênfase à gestão de vendas e à elaboração de um plano de vendas que tanto faz falta à Ergocare para se manter ativa no mercado, e preservar a sua reputação no meio.

Para tal, esta tese pretenderá inicialmente fazer a caracterização da empresa, ao nível da sua atuação no mercado, onde habilitada a oferecer uma vasta gama de produtos, entre eles, camas articuladas, colchões ortopédicos, ajudas técnicas, mobiliário adaptado, entre outros. No entanto, a abrangência de produtos da Ergocare, e o número elevado de clientes que possui (perto de 1000), não lhe permitiram em 2015 vender mais de 750.000,00€, o que constitui o segundo ano consecutivo em que se regista uma quebra de vendas.

De seguida procedeu-se à análise do mercado onde se enquadra a empresa, analisando em primeiro lugar o fenómeno do envelhecimento em Portugal, permitindo concluir que o cenário é animador visto que irá resultar no aumento de respostas sociais (Lares de Idosos, Centros de Dia, etc.). No entanto, o potencial de crescimento do mercado significa um aumento da concorrência, e já se verifica que alguns *players* que atuam em outros mercados (como o escolar), começam a penetrar no mercado da Ergocare, e o aumento da concorrência faz com que a empresa perca quota de mercado se não atuar eficazmente.

Posto isto, o terceiro capítulo deste trabalho pretende realizar uma extensa revisão de literatura que permita lançar as bases para a elaboração de um plano de vendas que permita à Ergocare perder a dependência dos procedimentos públicos, vendendo mais e melhor aos seus actuais e potenciais clientes, numa base de reposição constante.

Para se formular um plano de vendas tendo em conta o enquadramento feito, é necessário seguir três passos: Análise do Ambiente Externo e Interno, definição da Estratégia de Marketing, e por último a Gestão da Força de Vendas.

Ergocare - Elaboração de um Plano de Vendas.

Na primeira fase foi necessário fazer uma análise ao ambiente externo e interno da Ergocare, através de uma análise *SWOT* e *PESTLE*, permitindo identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta ou que poderá potenciar.

Na sequência dessa análise segue-se para a elaboração da estratégia de marketing da empresa, começando pela identificação e selecção dos clientes aos quais a Ergocare deverá dar maior prioridade. Foi realizada uma segmentação *a priori*, e de seguida adotada uma técnica de agrupamento através do algoritmo Two-Step, de modo a identificar os clientes chave da Ergocare. Foi definido um posicionamento no mercado de forma que a empresa se diferencie da concorrência através de 4 ferramentas de diferenciação: produtos, serviços, *staff*, e canais de distribuição.

Na fase seguinte foram abordadas as quatro componentes do Marketing-Mix: Produto, Preço, Distribuição e Comunicação, e foram definidas as estratégias para cada uma das componentes. Estas estratégias permitiram lançar os alicerces para o último capítulo deste trabalho, que aborda a gestão da força de vendas.

A elaboração deste último capítulo iniciou-se pela reestruturação da estrutura hierárquica da Ergocare, ao nível da direcção, departamento operacional, administrativo, e o comercial, e pela definição das tarefas que cada departamento deverá desempenhar dentro da empresa. Definiu-se que o departamento comercial será composto por dois vendedores, que estarão organizados de forma geográfica, sendo que esta alocação permite que a equipa cubra todo o território nacional. No seguimento da organização do departamento comercial foi também dado especial ênfase aos clientes-chave da Ergocare, que foram anteriormente agrupados, e ao modo como a força de vendas os deverá abordar tendo em conta a carga de trabalho e atenção que deverá ser aplicada a cada um dos *clusters* identificados, como o número de visitas a realizar, o número de chamadas a efectuar, ou a frequência com que essas iniciativas devem ocorrer, bem como o número de novos clientes que os vendedores deverão angariar.

Para que a força de vendas tenha o seu trabalho organizado e os seus objectivos estabelecidos foram definidas as estratégias e áreas de atuação onde deverão incidir os comerciais de modo a aumentar as vendas da Ergocare: visitas a clientes, follow-ups de orçamentos e de vendas, e-commerce, loja, acordos com farmácias, seguradoras e empresas de serviços de apoio domiciliário. Todas estas estratégias serão executadas

pela força de vendas, e deverão seguir o plano de acção que também foi estabelecido no seguimento do desenho destas estratégias.

Após todas as estratégias terem sido definidas, foram elaboradas as previsões de vendas para a Ergocare, recorrendo a métodos objetivos e subjetivos. Ao nível dos objetivos foi utilizada uma técnica de regressão linear que provou ser a técnica com melhores resultados entre de todas as técnicas utilizadas para prever as vendas da empresa. Já do lado subjectivo, houve a constituição de um júri de opinião em conjunto com a direcção da Ergocare de modo a estabelecer as previsões do ponto de vista pessoal e da experiência dos elementos da direcção.

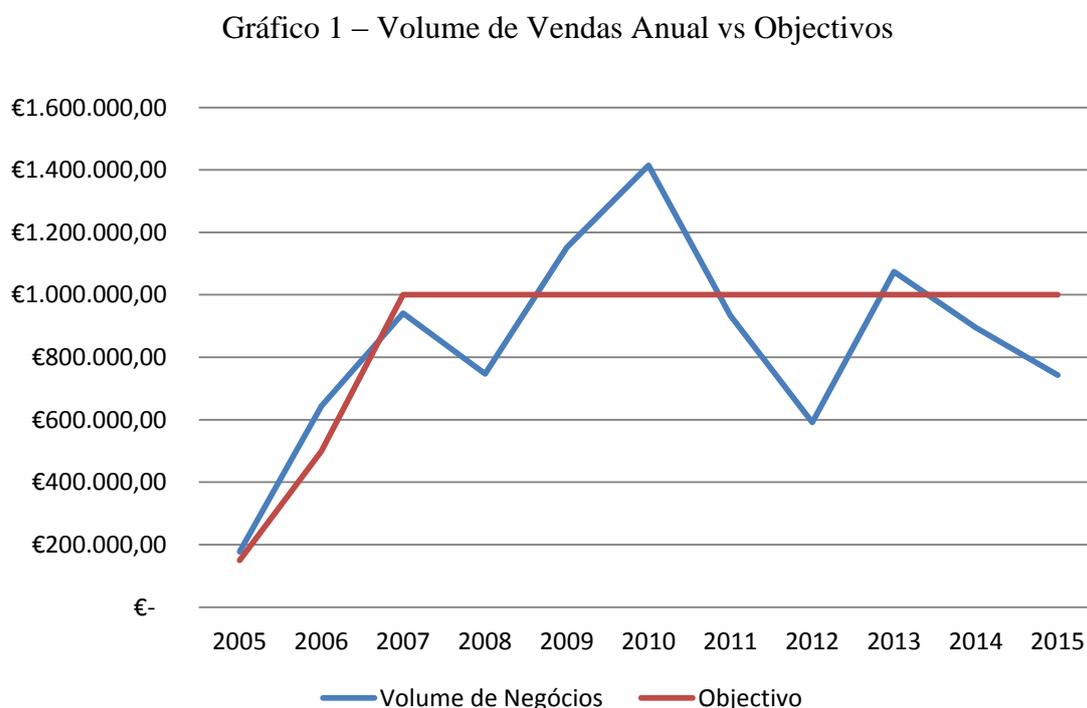
O último capítulo deste trabalho tratou de definir qual o plano de compensações a praticar, de modo a motivar a força de vendas para atingirem e superarem os seus objetivos, e os da empresa. Foi por isso estabelecido um sistema de remuneração assente num vencimento base, acrescido de bónus pelo cumprimento de vários patamares de vendas, ao nível mensal, trimestral e anual.

## CAPÍTULO 1 – Contexto do Problema

### 1.1. Problema de Investigação

Um dos problemas identificados na comunidade científica acerca da gestão de vendas e da implementação de planos de vendas é a incapacidade das empresas, maioritariamente as pequenas e médias empresas, fazerem a distinção entre uma previsão de vendas anual e um plano de vendas (Nelson, 1987). Segundo Nelson (1987) uma previsão é uma estimativa, e um plano de vendas é uma decisão, e um compromisso. Para Havlíček e Roubal (2013) a gestão das previsões tem um impacto imediato no lucro ou perdas da empresa.

Apresento o Gráfico 1 – Volume de Vendas Anual vs Objectivos que demonstra o volume de negócio da Ergocare desde 2005, até ao dia 31 de Dezembro de 2015, e os objetivos estabelecidos para cada ano.



Fonte: Elaborado pelo próprio através de dados fornecidos pela Ergocare Lda.

O Gráfico 1 – Volume de Vendas Anual vs Objectivos permite observar o problema supramencionado. A Ergocare não tem um crescimento estável das suas vendas,

levando a que em certas ocasiões não lhe seja permitido crescer, obrigando-a até a diminuir o número de trabalhadores. Este comportamento é justificado por um lado pela dificuldade de prever as vendas, e por outro, pela grande dependência que tem da contratação pública, nomeadamente das vendas provenientes de concursos públicos e ajustes directos, onde o resultado desses mesmos é imprevisível. Posto isto é necessário que a Ergocare consiga criar uma base de clientes que sustentem as vendas da empresa, reduzindo a variabilidade do seu volume de negócios, e este feito só poderá ser alcançado através da criação e subsequente implementação de um plano de vendas.

## **1.2. Objetivos**

O principal objetivo desta tese é dotar a Ergocare de um bom e estruturado plano de vendas que lhe permita atingir, e se possível, superar os objetivos definidos pela sua administração, e ao mesmo tempo providenciar a comunidade académica de um projecto onde possam observar e alargar os seus conhecimentos acerca da temática de gestão de vendas com a aplicação prática da elaboração de um plano de vendas na actividade comercial da Ergocare. Ao mesmo tempo também permitirá que eu possa desenvolver os meus conhecimentos e aumentar o meu contributo para com a empresa que me emprega, através da criação de um plano de vendas que terá obrigatoriamente de incorporar questões mais estratégicas, numa parte de elaboração do plano, e ao mesmo tempo com as questões operacionais que advêm da implementação do mesmo.

De forma mais esquematizada e sintética, os objetivos desta tese passam por:

- Conhecer a Ergocare, analisando o seu posicionamento no mercado, as suas estratégias e os seus objetivos.
- Conhecer o mercado onde actua a Ergocare, e as suas respectivas potencialidades.
- Analisar todas as informações recolhidas e elaborar um plano de vendas que permita à Ergocare atingir os seus objetivos.

A elaboração de um plano de vendas deverá permitir ao departamento comercial conseguir atingir os objetivos definidos, através de uma série de medidas que visem aumentar as vendas da Ergocare, e diminuir a sua dependência das grandes compras provenientes dos procedimentos de contratação pública.

### 1.3. Metodologia

Após a revisão da literatura, que permitirá preparar uma abordagem para o desenvolvimento deste plano de vendas de modo a alcançar os objetivos estabelecidos, a metodologia desta tese será dividida nas seguintes fases:

1. Recolha de informação – Esta fase será levada a cabo tendo em conta a informação disponível da empresa, e do mercado onde actua. Terá tanto uma vertente qualitativa, tendo em conta a experiência dos profissionais da empresa (com os quais foram realizadas reuniões), como também uma vertente quantitativa (baseada em dados secundários e primários), procurando apurar dados mais concretos, como os maiores clientes da empresa, o volume de vendas de cada cliente, os produtos mais vendidos, a análise mensal do volume de vendas, e do mercado, de modo a estabelecer as acções principais do plano de vendas, de forma a ir ao encontro dos objetivos estabelecidos.
2. Análise de informação – Esta análise referir-se-á, em primeiro lugar, ao ambiente externo e interno da Ergocare – análises SWOT e PESTLE. A análise (descritiva) dos dados recolhidos em 1. procurará, em primeiro lugar, sistematizar os mesmos e usar um método de previsão, na tentativa de obter estimativas razoáveis de vendas anuais. Será, ainda, realizada uma segmentação *a priori* (setores público e privado) e adotada uma técnica de agrupamento de modo a identificar os clientes chave da Ergocare.
3. Elaboração do Plano de Vendas – Tendo em conta as fases anteriores e após ter sido efectuada toda a recolha e análise de informação, será possível começar a elaboração do plano de vendas, tendo em conta a revisão de literatura feita acerca dos passos que devem ser tomados para a elaboração de um plano consistente, e que permita à Ergocare vender mais, e melhor.

## **CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO DO PROJECTO**

### **2.1. A Ergocare – Produtos Ergonómicos e Ajudas Técnicas Lda.**

A Ergocare - Produtos Ergonómicos e Ajudas Técnicas, Lda. é uma empresa fundada em 2004, com sede em Lisboa, e capital social de 30.000,00€, que actua no sector dos Cuidados de Saúde, com maior incidência sobre o mercado da Geriatria (Terceira Idade) e Deficiência, fornecendo uma vasta gama de mobiliário e equipamentos geriátricos, nomeadamente camas articuladas, colchões ortopédicos, ajudas técnicas, produtos descartáveis, mobiliário, entre outros produtos de um vasto portfólio. A Ergocare tem como principais clientes os Lares de Idosos, Centros de Dia, Hospitais, Centros de Actividades Ocupacionais, mas também actua em outros sectores como no equipamento para Creches e Jardins de Infância.

Uma das suas maiores particularidades é a diversidade de produtos e serviços que oferece aos seus clientes, ou seja, a Ergocare dispõe de capital humano capacitado para dar resposta aos seus clientes. O seu serviço mais prestado, e no qual obtém maior reconhecimento junto do seu público-alvo, são os projectos chave-na-mão, onde a empresa se propõe a equipar uma instituição de forma integral, tanto nos produtos mais técnicos da área hospitalar, como nos restantes equipamentos, como loiças, decoração e têxteis.

Esta diversidade e excelência na execução, só é possível por ter nos seus quadros uma directora comercial, a D<sup>a</sup> Vera Cunha, que foi a pioneira do sector quando em 1994 trouxe para Portugal estudos da Universidade de Valência, na área da ergonomia, e revolucionou o sector da Geriatria em Portugal, comercializando produtos verdadeiramente ergonómicos e que ajudam a mitigar, neutralizar ou evitar as limitações funcionais do idoso, melhorando a sua qualidade de vida. A equipa da Ergocare é constituída por uma equipa de 6 pessoas, que asseguram o seu funcionamento em todas as vertentes.

A experiência, reconhecimento e notoriedade da empresa no seu sector de actuação fazem com que seja urgente e essencial dispor de uma gestão de vendas eficaz e

eficiente de modo a não perder o seu espaço no mercado, e a poder crescer de forma sustentada.

### 2.1.1. Vendas e Clientes

A Tabela 1: Evolução das Vendas 2005-2015 apresenta o volume de vendas da Ergocare entre 2005 e 2015, onde é possível verificar acentuadas variações. Sendo que os anos de 2009 e 2010 foram os mais positivos para a empresa onde superou a casa do milhão de euros, e com taxas de variação positivas de 54% e 23%, respectivamente. O ano de 2012 foi o ano com um volume de vendas mais baixo (excluindo o ano inicial), com um valor de 591.057,66€ que representou uma variação negativa de 37% em relação ao ano anterior, sendo por isso o ano onde se registou a maior quebra nas vendas da empresa. Pese embora a variação média anual seja positiva, e a rondar os 14%, este suposto crescimento não é constante, impedindo a empresa de estabilizar e crescer.

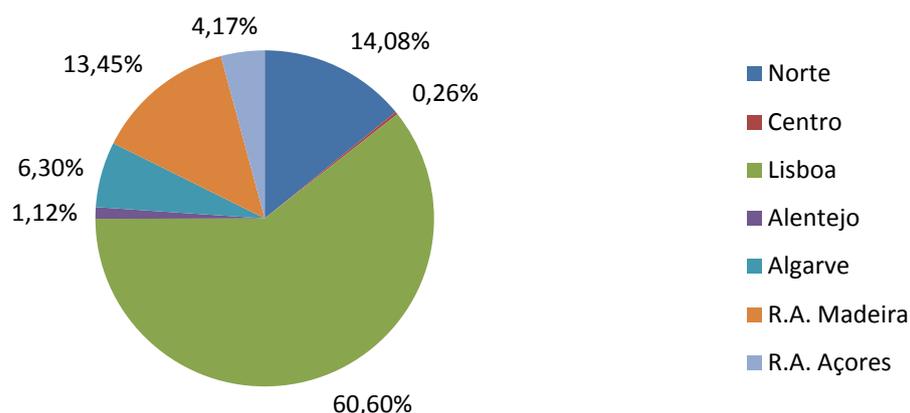
**Tabela 1: Evolução das Vendas 2005-2015**

Ano	Volume de vendas	Variação Líquida (Valor)	Variação Líquida (%)
2005	177 041,22 €	- €	0%
2006	644 023,37 €	466 982,15 €	264%
2007	941 638,17 €	297 614,80 €	46%
2008	746 422,65 €	- 195 215,52 €	-21%
2009	1 151 429,55 €	405 006,90 €	54%
2010	1 414 757,37 €	263 327,82 €	23%
2011	933 833,72 €	- 480 923,65 €	-34%
2012	591 057,66 €	- 342 776,06 €	-37%
2013	1 074 271,63 €	483 213,97 €	82%
2014	894 933,26 €	- 179 338,37 €	-17%
2015	743 125,18 €	- 151 808,08 €	-17%

Fonte: Elaborado pelo próprio através de dados fornecidos pela Ergocare Lda.

Em seguida é analisada a distribuição territorial do volume de vendas da Ergocare, que estende a sua actividade em todo o território português. Para efectuar esta análise o território nacional foi dividido de acordo com a classificação NUTS II, em sete zonas territoriais: Norte (Porto, Braga, Vila Real, Bragança, Viana do Castelo), Centro (Aveiro, Guarda, Coimbra, Leiria, Castelo Branco, Viseu), Lisboa (Santarém, Lisboa, Setúbal), Alentejo (Beja, Évora, Portalegre), Algarve (Faro) e as Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.

**Gráfico 2: Vendas por Zona - 2015**

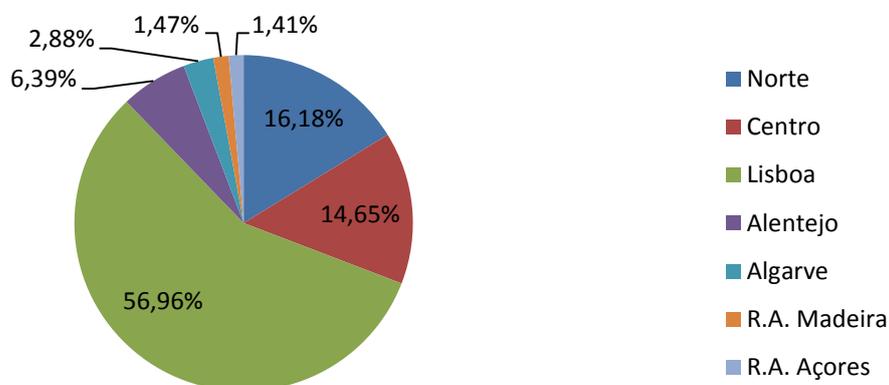


Fonte: Elaborado pelo próprio através de dados fornecidos pela Ergocare Lda.

Perante o Gráfico 2: Vendas por Zona - 2015 é possível verificar que a zona de Lisboa representa perto de 60% do volume total de vendas da Ergocare, seguida da zona Norte com 14,08% e a R.A. da Madeira com 13,45%. As zonas que menos contribuem para o volume de vendas da empresa são o Alentejo e o Centro, que têm uma representatividade de 1,12% e 0,26% respectivamente.

No entanto, e como é possível constatar no Gráfico 3: Clientes por Zona - 2015, a zona Centro (a que tem menor volume de vendas para a empresa) apresenta um número relativamente elevado de clientes (14,65%), só ultrapassado por Lisboa com 56,96% e Norte com 16,18%. Note-se também que a R.A. da Madeira, que representava quase 14% do volume de vendas da empresa, representa apenas 1,47% do número dos seus clientes.

**Gráfico 3: Clientes por Zona - 2015**



Fonte: Elaborado pelo próprio através de dados fornecidos pela Ergocare Lda.

Os dados apresentados no Gráfico 2: Vendas por Zona - 2015 e no Gráfico 3: Clientes por Zona - 2015 permitem concluir que as zonas onde a Ergocare tem maior incidência, tanto ao nível de vendas quanto ao número de clientes, são as zonas Norte e Lisboa. Sendo que a R.A. da Madeira, embora represente menos de 2% do número total de clientes, é também uma zona crucial para o volume de negócios da empresa.

**Tabela 2: Vendas por tipo de cliente (2005-2015)**

	Nº	Vendas	% Das Vendas
<b>Misericórdia</b>	50	1 596 957,65 €	17,0%
<b>IPSS</b>	252	4 823 582,78 €	51,5%
<b>Privado (lucrativo)</b>	130	761 995,93 €	8,1%
<b>Revenda</b>	39	554 071,99 €	5,9%
<b>Inst. Pública</b>	18	170 395,84 €	1,8%
<b>Exportação</b>	2	65 298,29 €	0,7%
<b>Construtora</b>	27	152 587,16 €	1,6%
<b>Particular</b>	518	223 592,65 €	2,4%
<b>Fundação</b>	20	505 886,21 €	5,4%
<b>Farmácia</b>	10	38 689,55 €	0,4%

Fonte: Elaborado pelo próprio através de dados fornecidos pela Ergocare Lda.

De maneira a suportar o plano de vendas a elaborar nesta tese, foi construída a Tabela 2: Vendas por tipo de cliente (2005-2015), que classifica o tipo de cliente da Ergocare, tendo em conta a sua forma jurídica ou o propósito da venda, bem como a sua representatividade para o volume de vendas da empresa. Nesta fase, a tabela permite verificar que as IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social, representam mais de 50% do volume de vendas da empresa durante os anos em que está em actividade, seguido das Misericórdias com 17%, e as Instituições Privadas com fins lucrativos (Hospitais ou Clinicas Privadas, e Lares de Idosos com propósitos lucrativos) representam 8,1%. Na vertente oposta é possível verificar que a venda de produtos para as Farmácias, representa menos de 1%, bem como a venda para exportação, que representa 0,7%.

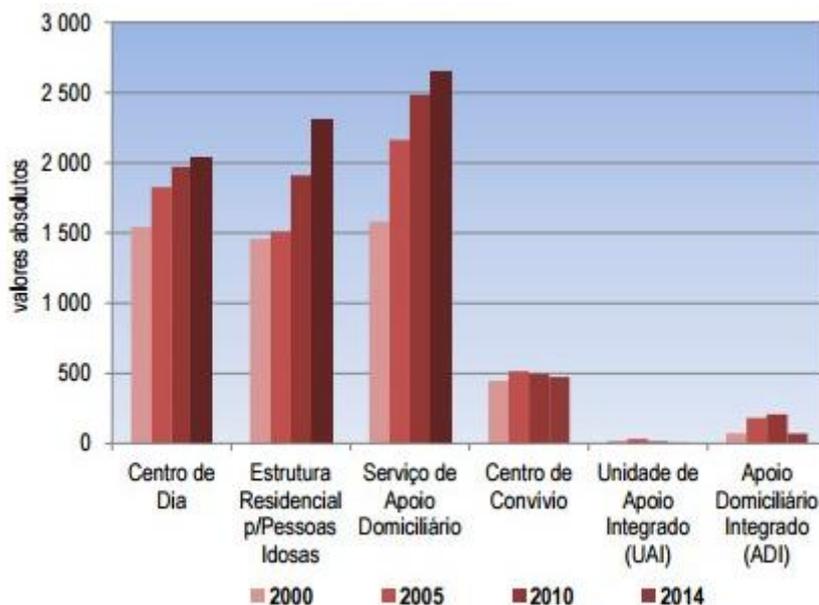
## 2.2. Análise do Mercado

### 2.2.1. Envelhecimento

O envelhecimento da população é um dado incontornável nos países desenvolvidos, especialmente na Europa. Portugal não é exceção, sendo mesmo um dos países da União Europeia que está a envelhecer mais depressa: em aproximadamente 40 anos, a percentagem de portugueses com mais de 65 anos, residentes em Portugal, passou de 9,7% em 1970 para 20,3% em 2014. Mantendo-se esta tendência, segundo estimativa do Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2060, cerca de 35 por cento da população portuguesa apresentar-se-á envelhecida.

Este fenómeno deve-se ao contínuo decréscimo da taxa de natalidade, à redução da taxa de mortalidade e ao aumento da esperança média de vida, caracterizando um fenómeno de duplo envelhecimento pelo decréscimo da população jovem, e pelo aumento da população idosa. Foi em 2000 que pela primeira vez o número de jovens em Portugal foi superado pelo número de idosos. As pessoas vão viver mais e querem viver com mais dignidade e qualidade de vida, representando uma oportunidade para o crescimento da Ergocare. Este envelhecimento da população, resulta por isso também numa maior dependência, o que levará ao aumento da necessidade de expandir o número de camas e capacidade em Estruturas Residenciais para Idosos (ERPI), que integrem ou não a Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI), ou outras valências sociais de apoio à terceira idade.

**Gráfico 4: Evolução das respostas sociais para as pessoas idosas. 2000-2014**  
(Continente)



Fonte: GEP-MSESS, Carta Social

Conforme o Gráfico 4: Evolução das respostas sociais para as pessoas idosas. 2000-2014 (Continente) o envelhecimento da população tem levado à necessidade de se alargarem as respostas sociais para pessoas idosas, que durante o período em análise (2000-2014) registaram um crescimento de 49%, que se traduz num aumento aproximado de 2500 repostas, com especial destaque para os Centros de Dia, ERPI, e SAD (Serviço de Apoio Domiciliário), que registaram crescimentos na ordem dos 33%, 59% e 68% respectivamente. Relativamente ao número de lugares nas respostas, desde 2000 que se criaram mais de 102.000 novos lugares. Segundo dados do SNS (Serviço Nacional da Saúde), a RNCCI registou um aumento de 2870 camas em 2008 para 7759 camas em Dezembro de 2015.

As tendências acima analisadas configuram-se como um indicador do potencial do mercado onde a Ergocare está inserida.

### 2.2.2. Mercado - Valor

Para efeitos desta tese e da análise ao valor do mercado onde está inserida a Ergocare, foi seleccionado o Mercado de Produtos Ortopédicos, com o CAE (Classificação Portuguesa de Actividades Económicas): 47740 - Comércio a retalho de produtos

médicos e ortopédicos, em estabelecimentos especializados. Embora o CAE da Ergocare e de alguns dos seus concorrentes seja o 47591 - Comércio a retalho de mobiliário e artigos de iluminação, por imposição do IRN no momento de constituição da empresa.

Conforme a Tabela 3: Dados Relativos ao CAE 47740 (2014), estamos perante um sector que em 2014 gerou um total de vendas de 177.763.663€, distribuídos por um total de 415 empresas.

**Tabela 3: Dados Relativos ao CAE 47740 (2014)**

Zonas	Nº empresas	% Empresas	Vendas	% Vendas
<b>Norte</b>	128	30,84%	39 736 156,00 €	22%
<b>Centro</b>	77	18,55%	22 698 269,00 €	13%
<b>Lisboa</b>	164	39,52%	107 097 936,00 €	60%
<b>Alentejo</b>	13	3,13%	1 916 103,00 €	1%
<b>Algarve</b>	22	5,30%	3 208 683,00 €	2%
<b>R.A. Madeira</b>	6	1,45%	1 976 478,00 €	1%
<b>R.A. Açores</b>	5	1,20%	1 130 038,00 €	1%
<b>Total</b>	<b>415</b>	<b>100,00%</b>	<b>177 763 663,00 €</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração do próprio com dados recolhidos através da AEP - Associação Empresarial de Portugal.

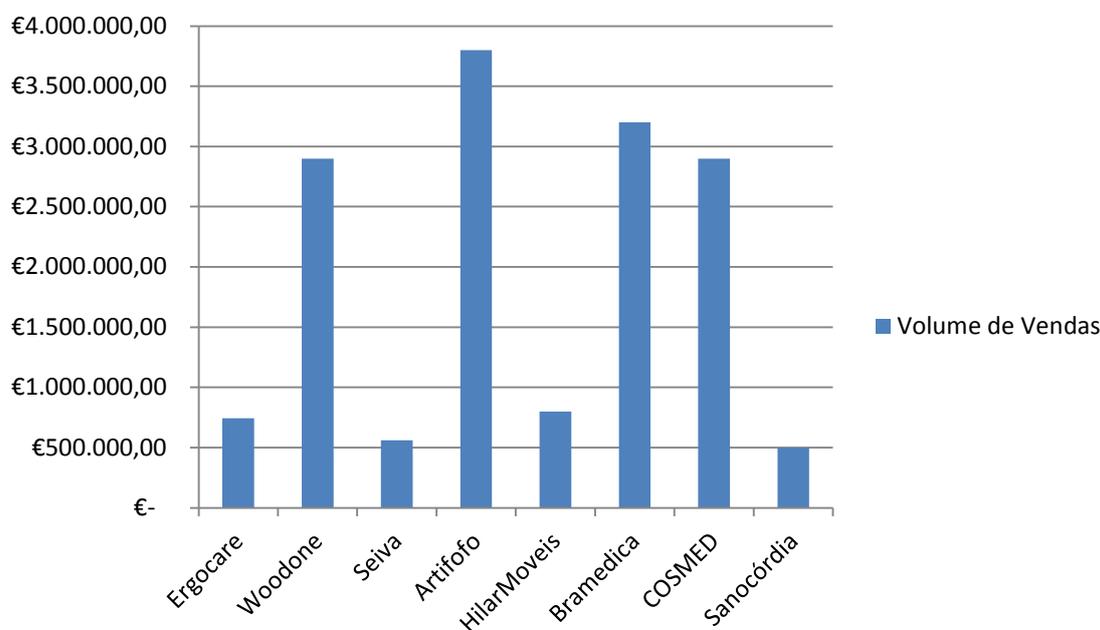
As zonas com maior volume de vendas são Lisboa (60%) e Norte (22%), onde é possível fazer o paralelismo com distribuição geográfica de vendas da Ergocare que foi analisada anteriormente, sendo ambas as zonas onde obtinha um maior volume de vendas.

Tendo em consideração o volume de vendas da Ergocare em 2014 (894.933,26€), a quota de mercado da empresa é inferior a 1%, no entanto o seu volume de vendas é bastante superior à média do sector, que é de aproximadamente 428.000,00€ em 2014. Segundo dados do Banco de Portugal, em 2013 a quota de mercado média do sector era de 363.743,00€ que representa um crescimento do volume de vendas médio do sector, de 18% (2013-2014). Em sentido inverso a Ergocare teve uma variação negativa das vendas de 2013 para 2014 de 17%, o que segundo Kotler (2000) significa uma perda de posição no sector.

### 2.2.3. Concorrência

Em conjunto com a administração da Ergocare, foram identificados sete dos mais importantes concorrentes da empresa. Como se verifica no Gráfico 5: Volume de Vendas da Ergocare vs Concorrência (2015) é possível identificar dois grupos no que ao volume de vendas diz respeito, um dos grupos constituído por quatro empresas com um volume de vendas entre os 2 e 4 milhões de euros, e outro, onde se enquadra a Ergocare, com facturação inferior a 1 milhão de euros em 2015.

**Gráfico 5: Volume de Vendas da Ergocare vs Concorrência (2015)**



Fonte: Elaboração do próprio com dados recolhidos através da base de dados IGNIOS - Gestão Integrada de Risco SA.

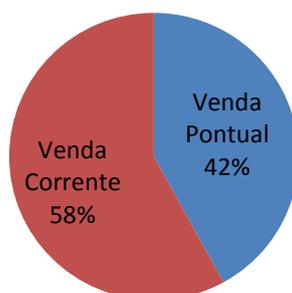
A grande diferença entre o volume de vendas destes dois grupos é explicada pelo seu posicionamento e estratégias no mercado, e pelo seu lugar na cadeia de valor. O grupo com maior volume de vendas, vê-se inserido no mercado da Ergocare sobretudo através da diversificação da sua oferta. Os tempos conturbados de crise económica levaram estas empresas a apostar em negócios que não faziam parte do seu *core business* de forma a obterem receitas extra. A Woodone encontra-se mais a montante, sendo um fabricante que se dedica maioritariamente ao fabrico de mobiliário escolar. As empresas Artifofo, Bamedica, e COSMED têm grande incidência no mercado hospitalar público,

e na representação e venda de marcas de produtos descartáveis (fraldas, pensos, luvas, suturas, entre outros), que lhes conferem um expressivo volume de vendas tendo em conta a larga escala desse tipo de negócio. A Seiva e Hilarmóveis são também fabricantes, mas desta feita da área da geriatria, o que representa um desafio para a Ergocare, porque sendo uma empresa revendedora, tem de concorrer directamente com fabricantes. A Sanocórdia é a empresa que mais se iguala à Ergocare no sentido da sua actuação no mercado, sendo também uma empresa revendedora.

O apetrechamento integral de Lares de Idosos é sem dúvida o *core business* da Ergocare, e a maneira pela qual melhor se diferencia dos seus concorrentes. No entanto e como referido anteriormente a crise levou a que outras empresas diversificassem os seus produtos e serviços, começando a participar em força nos procedimentos de contratação pública com esse objecto.

Desta forma poderemos dividir as vendas da Ergocare em dois tipos: 1) as vendas pontuais que provêm de concursos e ajustes directos que na maioria dos casos se destinam ao apetrechamento integral de um Lar de Idosos ou Hospital; 2) as vendas correntes que provêm da sua carteira de clientes.

**Gráfico 6: Divisão média das vendas da Ergocare.**



Fonte: Elaboração do próprio através do cruzamento de dados da Ergocare e do Portal de Contractos Públicos (BASE), referente ao período de 2010 a 2015.

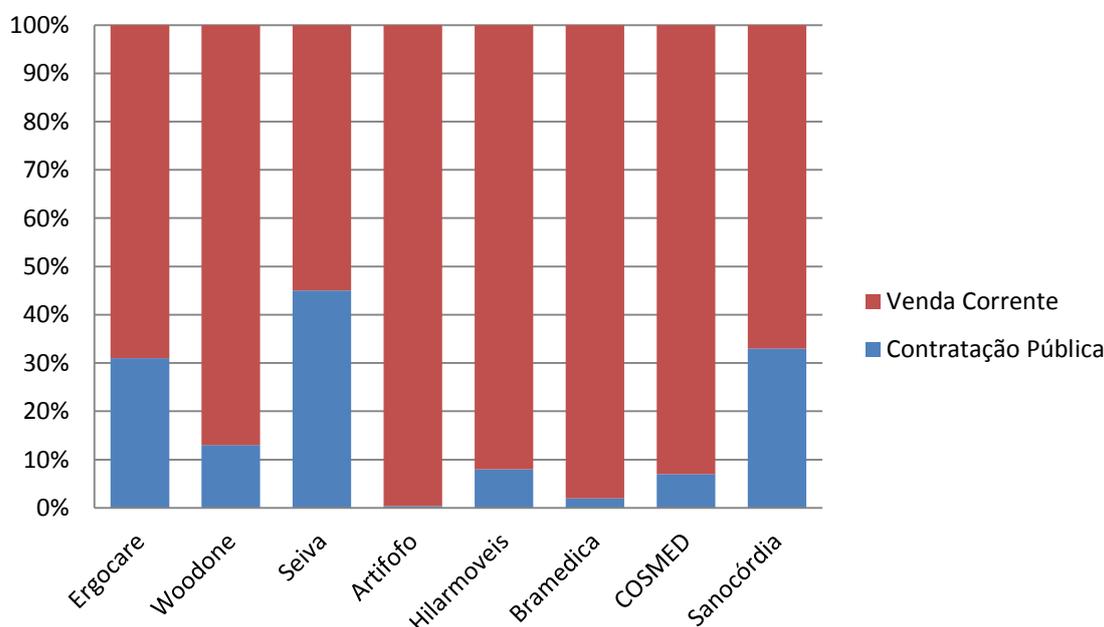
Pela análise do Gráfico 6: Divisão média das vendas da Ergocare. é possível concluir a grande relevância que a contratação pública tem no volume de vendas da empresa, representando em média, no período em estudo mais de 40% do total, sendo que em anos como 2011 e 2013 representou cerca de 60% do seu volume de vendas. Esta distribuição deixa a Ergocare à mercê do factor risco e sorte, tendo em conta que o resultado dos concursos públicos é inesperado, visto que em grande parte dos casos o

Ergocare - Elaboração de um Plano de Vendas.

critério de avaliação é o mais baixo preço, o que deixa a empresa exposta aos preços que os seus concorrentes praticam nesses procedimentos, e não à qualidade dos produtos, ou a outros factores estéticos e funcionais onde se poderia diferenciar.

É no tipo de vendas pontuais provenientes de procedimentos de Contratação Pública com o objecto de apetrechamento integral de lares de idosos ou com fornecimento de outros equipamentos para instituições de saúde, que a Ergocare se depara mais vezes com os concorrentes supramencionados, que por isso se considera serem os seus concorrentes mais directos.

**Gráfico 7: Divisão das vendas Ergocare vs Concorrência (2015)**



Fonte: Elaboração do próprio através do cruzamento de dados da base de dados IGNIOS - Gestão Integrada de Risco SA. e do Portal de Contractos Públicos (BASE), referente ao ano de 2015, e com o filtro de procedimento de contratação pública com os códigos 33000000-0, Equipamento médico, medicamentos e produtos para cuidados pessoais e 39000000-2, Mobiliário (incl. de escritório), acessórios, aparelhos domésticos (excl. iluminação) e produtos de limpeza.

Na divisão demonstrada pelo Gráfico 7: Divisão das vendas Ergocare vs Concorrência (2015) podemos observar que a venda proveniente de contratação pública, e com objecto de apetrechamento de lares de idosos, ou fornecimento de produtos para as instituições de saúde, para empresas como a Ergocare, Seiva e Sanocórdia tiveram em 2015 um peso muito importante no seu volume de vendas, 31%, 45% e 33% respectivamente. E que as restantes, e em conformidade com a análise realizada anteriormente, vêm estes procedimentos como uma estratégia para diversificarem a sua

oferta, tendo em conta que estes procedimentos representam menos de 10% do volume de vendas, à exceção da Woodone com 13%. Apesar desta divisão, a Ergocare continua a impor a sua posição no sector, conforme é possível verificar no **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**, pois o seu valor médio anual de vendas através de contratação pública entre 2010 e 2015 é de aproximadamente 400.000,00€ valores muito longe do valor médio mais próximo, referente à Seiva, com uma média anual de aproximadamente 250.000,00€.

## CAPÍTULO 3 - Revisão da Literatura

### 3.1. Gestão de Vendas

A gestão de vendas integra “todas as actividades, processos, e decisões envolvidas na gestão das vendas de uma organização” (Johnston & Marshall, 2006:10).

Esta temática é uma das questões mais importantes quando se trata de definir o sucesso ou insucesso de uma empresa. As alterações na gestão, tecnológicas, e no comportamento do consumidor têm vindo a ditar um novo rumo para a gestão das vendas de cada organização. Como é possível verificar através da definição supramencionada, a gestão de vendas é algo complexo e que nos obriga a entender que factores é que servem de suporte, e influenciam este processo.

Um dos grandes paradigmas na gestão de vendas actual assenta no abandono dos paradigmas do passado, ou seja, o cliente actual é diferente do cliente do passado, e por isso a gestão de vendas deverá ser adaptada ao consumidor do presente e às suas necessidades. As empresas têm de abandonar a dependência de poucos mas grandes clientes, para uma abordagem mais global, onde fazem uma gestão de vendas mais eficiente e personalizada para alcançar inúmeros clientes (Johnston & Marshall, 2006). Uma das metáforas que melhor descreve este comportamento é “quando passamos de ser um caçador de elefantes para sermos um caçador de lebres. Se somos caçadores de lebres, temos de apanhar uma todos os dias” (Gilbert, 2004: 30-35). A Ergocare é um exemplo prático de que ainda assenta a sua estratégia de vendas num modelo antigo, onde se restringe o seu próprio *target* através da dependência intencional dos grandes concursos públicos, ignorando todo o mercado potencial que a rodeia.

Posto isto, a gestão de vendas do século XXI assenta em três pilares principais, a inovação, a tecnologia, e a liderança (Churchill, Ford & Walker, 1993).

No que diz respeito à inovação, o processo de vendas antigo baseava-se numa abordagem de vendas transaccional, e orientada para o produto, onde a relação entre empresa e consumidor é basicamente unidireccional havendo apenas o fornecimento de um produto ou serviço em troca de uma compensação, não incentivando a activa participação do cliente no desenvolvimento do produto (Johnson, Kurtz, & Scheuning, 1987). Era o denominado modelo de *hard selling*, onde segundo Bryan Tracy (1996) 40% do tempo era dedicado a fechar a venda, enquanto apenas 10% do tempo do vendedor era utilizado para relacionamento.

Tendo em conta o novo comportamento do consumidor, é necessário que as organizações passem de apenas gerir transacções, para a construção de relações duradouras e de confiança com os seus clientes (Chaston & Mangles, 1999). Este processo de vendas é baseado numa abordagem de vendas relacional, que é definida como “*uma abordagem estratégica desenvolvida por uma empresa que está disposta a estabelecer uma relação de longo prazo, mutuamente proveitosa com os seus clientes*” (Paparoidamis & Guenzi, 2008). Recorrendo mais uma vez ao autor Bryan Tracy (1996), nesta forma de vendas, que leva o nome de *soft selling*, 40% do tempo é utilizado na construção de confiança com o cliente, 30% na identificação das suas necessidades, e apenas 10% no fecho da venda.

Este novo comportamento para com o consumidor obriga a gestão de vendas a inovar os seus processos, estando mais próximo das necessidades dos clientes, e com o objetivo de maximizar o seu *customer lifetime value*, que é definido como o valor presente dos fluxos de caixa futuros, atribuído ao relacionamento com o cliente (Fruchter & Sigué, 2009).

No campo tecnológico, é necessário que com este novo contexto relacional as empresas estejam mais próximas das necessidades dos seus clientes, e os avanços tecnológicos dos nossos tempos vieram permitir esta aproximação com extrema simplicidade, através da internet, nomeadamente *websites*, e redes sociais. Este acesso à informação permite que as empresas utilizem sistemas de *CRM-Customer Relationship Management*, para gerir a sua carteira de clientes. Na literatura é possível verificar que alguns autores classificam o CRM como uma tecnologia, mas na verdade é mais do que isso, segundo Bose (2002:89) “CRM é a integração de tecnologia e processos de gestão utilizada para satisfazer as necessidades do consumidor durante qualquer interacção”. No entanto

existem autores que defendem a inclusão de mais uma dimensão nesta definição, as pessoas, ou seja, “CRM é a combinação de pessoas, processos e tecnologia, que pretende permitir compreender os clientes de uma empresa” (Chen & Popovich, 2003: 672).

Por último, a liderança é um componente chave no sucesso da gestão de vendas. Num processo de vendas cada vez mais relacional, é necessário que essa gestão seja feita por forma de uma liderança transformacional em vez de transaccional. De acordo com Bass (1997), a aplicação de um estilo de liderança transformacional, que assenta no carisma, inspiração, estimulação intelectual, e consideração individual, faz com que os vendedores estejam mais cometidos e satisfeitos, e menos stressados, do que na aplicação de um estilo de liderança transaccional, que se concentra na promessa de recompensas materiais ou psicológicas por uma boa performance nas vendas. Posto isto, o estilo de liderança é sem dúvida um factor determinante para que os vendedores se possam concentrar mais na construção de relações com o cliente, do que estarem apenas preocupados com os resultados que têm de atingir.

## **3.2. O Processo de Gestão de Vendas**

De acordo com Churchill, Ford e Walker (1993), o processo de gestão de vendas, para ser eficiente, envolve três fases de decisões e processos interligados: 1. A Formulação de um Plano de Vendas; 2. A implementação do Plano de Vendas; 3. A Avaliação e Controlo do Plano de Vendas. É apenas sobre a elaboração do plano de vendas que esta tese irá incidir.

### **3.2.1. A Formulação de um Plano de Vendas**

#### **3.2.1.1. Plano de Vendas**

Com mercados cada vez mais dinâmicos e susceptíveis a mudanças contínuas nas suas vertentes tecnológicas, competitivas, políticas, económicas, ou sociais, é necessário que um gestor de vendas faça o planeamento, marque uma direcção pela qual deverá reger as suas acções. O plano de vendas é um forte contributo para minimizar os possíveis impactos das alterações que poderão vir a ocorrer nos mercados, por dar ao gestor uma capacidade proactiva (Anderson, Hair & Bush 1992), ao invés de um comportamento habitual, reactivo, e que levará ao sub-rendimento da força de vendas.

Um plano de vendas deve ajudar a equipa de vendas a compreender onde ir, quem visitar, a quem telefonar, o que fazer, sendo que a qualidade dessas decisões vai definir o sucesso ou insucesso no cumprimento dos objetivos propostos. E por isso é necessário um plano de vendas, para auxiliar os profissionais a tomarem as decisões correctas (Kahle, 2007).

Posto isto, os planos de vendas devem ser elaborados com antecedência, normalmente um ano antes, e os seus objetivos devem ser bem específicos, e expressos em números (Havlicek & Roubal, 2013).

### *3.2.1.2. Análise do Ambiente: Externo e Interno*

Como indicado acima, os mercados estão em constante mutação, e obrigam a que o gestor tenha um profundo conhecimento do meio que o rodeia, quer externo quer interno, e segundo Johnston e Marshall (2006) as variáveis do ambiente externo e interno têm uma influência nas acções de planeamento de vendas.

Por isso é necessário que o plano de vendas seja precedido de uma análise aos factores que influenciam o ambiente interno e externo do meio onde a empresa actua. Para tal propósito irá ser efectuada uma análise SWOT, que deriva das palavras strengths (S), weaknesses (W), opportunities (O), e threats (T), em português forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. As forças e fraquezas estão relacionadas com factores internos, enquanto as oportunidades e ameaças com factores externos. Esta análise é utilizada para a identificação de opções estratégicas, através da interligação entre os factores externos e internos do meio em estudo (Srdjevic, Bajcetic & Srdjevic 2012). De modo a garantir uma análise ainda mais aprofundada do meio, será também utilizada uma análise PESTLE, que deriva do estudo do ambiente externo, agrupado em seis categorias: factores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, legais, e ambientais, e sobre os quais o gestor não tem qualquer controlo. Segundo Vorthman (2008) a análise SWOT serve para reconhecer os factores internos e externos, positivos e negativos, do meio, mas é necessário a utilização de PESTLE para o aprofundamento mais extensivo desses factores.

### 3.2.1.3. A Estratégia de Marketing

Como foi possível constatar, as empresas vivem numa era onde a relação com o cliente é um factor determinante no seu sucesso ou insucesso, é por isso de extrema importância que um plano de vendas ajude a empresa a criar diferentes estratégias para diferentes grupos de clientes, que têm as suas próprias necessidades. Este conhecimento do consumidor e a opção estratégica de optar por servir aqueles clientes que melhor poderemos satisfazer é denominado, por Kotler & Keller (2012), como o *target marketing*, que consiste em três passos essenciais:

1. Segmentação - Identificar num mercado heterogéneo, grupos homogéneos de consumidores, ao nível das suas necessidades e preferências. Para tal podem ser utilizados critérios de segmentação como: Demográficos, Geográficos, Sociais, Psicográficos, Comportamentais, entre outros. Dibb & Simkin (2016: 321) referem que “...a segmentação de mercado é o agrupamento de consumidores ou clientes empresariais, *like-minded* e com comportamentos semelhantes.”
2. Targeting – Consiste na selecção de um ou mais segmentos de mercado.
3. Posicionamento – Consiste na maneira de comunicação dos benefícios distintivos da oferta da empresa, com o objetivo de diferenciá-la em relação à concorrência.

Após a avaliação e selecção do público-alvo da empresa, é necessário escolher quais as ferramentas de Comunicação que melhor se posicionam para chegar da melhor forma aos consumidores. O mix da comunicação é composto por oito grandes ferramentas (Kotler & Keller, 2012), as de comunicação em massa: a publicidade, promoção de vendas, relações públicas, eventos e experiências, e as de comunicação pessoal: marketing directo e marketing interactivo, *word-of-mouth*, e a venda pessoal. Para efeitos desta tese, irá ser dado uma maior ênfase à venda pessoal, e ao correspondente papel da força de vendas da Ergocare nessa ferramenta de comunicação.

Na verdade, a gestão das vendas é a definição do papel da venda pessoal no contexto do marketing mix, e o conjunto das abordagens possíveis na gestão da força de vendas (Shapiro, 1977). A força de vendas tem um papel muito importante no que toca à criação de uma relação com o cliente, habitualmente a interacção directa que um vendedor tem com o cliente resulta numa maior persuasão junto do mesmo, do que a

publicidade nos canais de media. Outra vantagem é o facto de que o vendedor conseguir passar maior e mais complexa informação ao consumidor do que outras ferramentas. Para além destas vantagens, o contacto cara-a-cara e constante com o cliente consegue dar ao vendedor um maior número de informações relativamente, aos problemas e interesses do consumidor, permitindo desta forma satisfazer as suas necessidades, e estabelecer uma relação longa e de confiança (Johnston & Marshall,2006). Posto isto, não basta ter um produto disponível, com um preço acessível, e que responda às necessidades dos potenciais clientes, se este não for comunicado de forma eficiente (Kotler & Keller, 2012).

Por último, será necessário abordar o papel dos restantes elementos do marketing mix, o preço, produto, e distribuição, no contexto da elaboração do plano de vendas e a sua influência na escolha da força de vendas como meio de comunicação preferencial.

A política de preço da empresa pode influenciar a escolha das ferramentas a utilizar. No caso da Ergocare, os bens que comercializa têm um preço elevado e inúmeras características técnicas, aumentando consideravelmente a percepção de risco que o cliente tem acerca da compra do produto, o que torna apropriado a utilização da força de vendas de maneira a estabelecer uma relação de confiança que permita aumentar os níveis de segurança do cliente e levá-lo a finalizar a compra consciente de que fez uma escolha acertada.

No âmbito da distribuição, o papel da força de vendas na construção dos canais de distribuição é afectada pela estratégia que a empresa tem na hora de influenciar os consumidores a comprarem o seu produto (Johnston & Marshall,2006). Se a empresa utilizar uma estratégia *Pull*, onde o objetivo é que o cliente procure o produto ou serviço voluntariamente e fazendo com que ele percorra toda a rede de distribuição (Rimliger, 2011), a ferramenta utilizada é maioritariamente a publicidade. No entanto, se a empresa optar por uma estratégia *Push*, onde é criada a procura por um produto ou serviço (Rimliger, 2011), é necessário que esta estratégia seja levada a cabo com o forte apoio da força de vendas de modo a tentar escoar e rentabilizar os *stocks* acumulados.

No que concerne à questão do produto, os produtos comercializados pela Ergocare, são habitualmente complexos, e tal como nas questões de preço, exigem que a força de vendas intervenha de modo a criar uma boa base de confiança e entendimento à volta do produto e das suas características técnicas.

Ergocare - Elaboração de um Plano de Vendas.

Em forma de conclusão, quando o produto é complexo, o preço é elevado e negociável, e a distribuição assente numa estratégia *Push*, a força de vendas é a ferramenta mais apropriada para comunicar a marca (Baldauf, Cravens & Piercy, 2001).

#### **3.2.1.4. Gestão da Força de Vendas**

Organizar as actividades e a gestão da força de vendas é uma das partes mais importantes no planeamento estratégico das vendas (Churchill et al.1993). É por isso necessário que a estrutura organizacional da força de vendas seja desenhada como parte integral do plano de vendas, tendo em conta os vários factores que influenciam essa estrutura.

Para entender tais factores é necessário explorar questões como o propósito da organização da força de vendas, as estruturas horizontais, e as estruturas verticais na organização da força de vendas (Churchill et al. 1993), e ainda a gestão de clientes, a previsão de vendas, e os objetivos da força de vendas.

##### **3.2.1.4.1. Propósito da Organização da Força de Vendas**

O propósito da organização da força de vendas está relacionado com três factores fundamentais:

1. A divisão e especialização do trabalho – atribuir cada actividade a um especialista para a executar a tarefa, aumentando a eficiência da actividade.
2. A estabilidade e continuidade da performance organizacional – Embora a organização de vendas possa ser feita tendo em conta a divisão e especialização do trabalho, por vezes é ignorado o facto de que se devem organizar actividades, e não pessoas. Isto permitirá que as actividades sejam atribuídas a posições dentro da estrutura da força de vendas, reduzindo a sua dependência das pessoas, e preparando a empresa para a perda de algum funcionário. Se as actividades estão atribuídas a posições, quem vier de seguida sabe exactamente o que deverá fazer.

3. A coordenação e integração – O facto de existir uma divisão do trabalho, onde as actividades são levadas a cabo por diferentes pessoas, poderá causar em algumas ocasiões a descoordenação da força de vendas. Por isso é um imperativo que exista uma coordenação entre todos os elementos da força de vendas, tanto entre eles, como entre todos os outros departamentos da empresa, de modo a que todos trabalhem para o mesmo objetivo.

#### 3.2.1.4.2. Estrutura Horizontal da Força de Vendas

Relativamente à estrutura Horizontal, referem Castro e Neves (2007) que um dos primeiros passos para estruturar a força de vendas será decidir entre o uso da força de vendas da empresa ou a utilização de agentes independentes. Para tal será necessário compreender quais os critérios que residem nessa escolha, como os critérios económicos, critérios estratégicos e de controlo, os custos de transacção, e a flexibilidade estratégica (Churchill et al. 1993).

Após esta escolha, e se a decisão for por optar pela utilização da força de vendas da empresa, quatro abordagens podem ser tidas em consideração: organização geográfica, organização por tipo de produto, organização por tipo de consumidor, e organização por função de venda (Churchill et al. 1993).

A organização geográfica é uma das formas mais simples de organização, atribuindo a cada vendedor um território específico, e ficando este a cargo de todas as actividades de venda a levar a cabo para o escoamento de produto dentro desse território. Neste tipo de organização é necessário ter em conta o esforço necessário para cobrir todos os clientes seleccionados, e ter em conta o potencial de cada zona e a distribuição dos cliente, visto que em áreas urbanas o número de clientes é maior e mais concentrado, enquanto que em zonas com menor densidade populacional os clientes são em menor número, e mais dispersos (Shapiro, 1977).

A divisão da força de vendas por produto tem uma principal vantagem, que é criar a familiarização do vendedor com as especificidades técnicas do produto, tornando-o mais conhecedor das mesmas e mais eficiente na sua venda (Churchill et al. 1993). No entanto este tipo de organização também tem as suas desvantagens, visto que poderá suceder ocasiões onde o vendedor ao contactar com clientes com necessidades

Ergocare - Elaboração de um Plano de Vendas.

heterogéneas, não lhe saiba dar o correcto encaminhamento para a utilização de outros produtos (Shapiro, 1977).

Quando a organização é feita tendo em conta as características do consumidor, é o prolongamento natural do processo de segmentação levado a cabo no desenho da estratégia de Marketing. Quando o vendedor cria o hábito de servir um determinado tipo de cliente, irá conseguir determinar com maior eficiência as suas necessidades e problemas (Churchill et al. 1993).

Por último, a organização por função de venda, ou seja, uma empresa poderá ter uma força de vendas dedicada à prospecção de novos clientes, enquanto outra força de vendas se dedica em manter os clientes que a empresa já possui (Churchill et al. 1993).

#### 3.2.1.4.3. Estrutura Vertical da Força de Vendas

A estrutura vertical na organização da força de vendas tem o papel de definir que posições de gestão têm a autoridade de levar a cabo actividades de vendas específicas, e ao mesmo tempo permite a coordenação das actividades dentro da empresa e por todo o departamento comercial (Churchill et al. 1993). É necessário que as empresas estabeleçam quantos níveis de gestão de vendas devem haver, e quantas pessoas deve um gestor supervisionar. No caso da Ergocare, e devido à sua actual dimensão, os níveis hierárquicos do departamento comercial são reduzidos, havendo apenas o *report* por parte do vendedor, à directora comercial.

#### 3.2.1.4.4. Gestão de Clientes Chave

*“Uma empresa astuta, não está interessada em apenas realizar vendas, mas a criar relações com os principais clientes”* (Shapiro,1977:189). É com este pressuposto em mente que a gestão de clientes chave se torna um elemento fundamental para a organização da força de vendas de uma empresa, e no respectivo alcance dos seus objetivos. A força de vendas deverá ser capaz de identificar os clientes chave que representam um maior volume de negócios para a empresa (Havlicek & Roubal, 2013) mantendo um nível de serviço elevado a esses clientes, e tendo a capacidade de

providenciar produtos e serviços personalizados e à medida das necessidades dos mesmos, através da implementação de planos e estratégias de vendas a cada cliente chave (Churchill et al. 1993).

A gestão de clientes chave, ou utilizando o acrónimo em inglês KAM (Key Account Management), é um conceito de vendas que tem como objetivo o aumento da criação de valor para, e com, clientes estrategicamente importantes (Ivens & Pardo, 2014).

#### 3.2.1.4.4. Previsão de Vendas

A equipa de vendas, sendo o grupo mais próximo do consumidor, tem um papel fundamental no que toca à recolha de informação valiosa na hora de se fazerem as previsões de vendas (Alhadeff, 2004). Desta forma, desenvolver a previsão de vendas é um dos meios de utilização da informação, mas importantes para o planeamento das vendas (Churchill et al. 1993). A previsão de vendas “*é uma expectativa*” (Shapiro, 1977), e é por isso essencial que a previsão de vendas tenha por base o correcto uso da informação, e que permita ao gestor antecipar e estimar a procura pelos seus produtos e serviços, de maneira a que possa estabelecer os objetivos da sua equipa de vendas, como será possível constatar mais à frente durante esta pesquisa, e também para que possa garantir a viabilidade da operação comercial da empresa.

Os desvios, ou não, das previsões feitas, podem ter consequências negativas e positivas nos resultados da empresa, e por isso é extremamente importante que estas sejam bem elaboradas. Segundo Castro e Neves (2007), quando as previsões não diferem substancialmente da realidade, significa que o planeamento foi bem feito, mas se houver um grande desvio entre as previsões e a realidade, poderão surgir inúmeros problemas. Se os resultados tiverem acima do previsto, à partida será um bom indicador, de que os objetivos foram superados, e que provavelmente o lucro da empresa será superior. No entanto, também poderá resultar em efeitos negativos, como o inesperado aumento da procura aumentar substancialmente a dívida da empresa para com fornecedores sem que para isso tenha estado preparada, e que ainda mais se agravará se o prazo de pagamento dos clientes for superior ao prazo de pagamento aos fornecedores, e que por sua vez iria, potencialmente, impedir a empresa de fazer face aos valores bancários que teria de liquidar. No cenário em que os resultados são inferiores às previsões, esta situação

Ergocare - Elaboração de um Plano de Vendas.

poderá resultar em elevados prejuízos financeiros para a empresa afectando a sua existência e sustentabilidade (Castro & Neves, 2007).

Para se efectuar uma correcta previsão de vendas, existem dois métodos que são utilizados: Métodos Subjectivos e Métodos Objectivos. A escolha de utilização entre estes dois métodos irá depender no nível de sofisticação técnica da empresa e na existência de um histórico de vendas. (Churchill et al. 1993).

Os métodos subjectivos de previsão de vendas não se baseiam principalmente na recolha exaustiva de dados quantitativos e analíticos, mas sim em quatro abordagens mais qualitativas, que são: o método das expectativas do consumidor (*user expectations method*), a opinião da força de vendas (*sales force composite*), o júri de opinião executiva (*jury of executive opinion*), e a técnica de *delphi*.

Por outro lado, os métodos objectivos de previsão de vendas baseiam-se essencialmente na recolha de informação analítica, e quantitativa (Churchill et al. 1993). Para a análise de séries temporais recorrem a técnicas como médias móveis, alisamento exponencial ou decomposição de uma série, por exemplo.

O maior dilema que o gestor de vendas enfrenta quando confrontado com esta variedade de métodos, é saber qual deles escolher (Johnston & Marshall, 2006). E segundo os autores atrás mencionados, a forma mais correcta de fazer uma previsão de vendas é utilizar múltiplos métodos, e decompor as suas previsões em cenários, preparando-se para a eventualidade de algum desses cenários se concretizar.

#### 3.2.1.4.5. Objectivos da Força de Vendas - Quotas

As quotas são basicamente os objectivos atribuídos a cada vendedor (Churchill et al. 1993), e têm essencialmente três funções: avaliação, motivação e compensação (Shapiro, 1977).

As quotas servem como motivação e compensação por serem um objectivo a cumprir e um desafio a alcançar. O facto de um vendedor vender uma quantidade determinada de um produto e com isso receber uma recompensa, é o maior factor motivacional para a força de vendas, e essa recompensa poderá ser estabelecida tendo por base um plano de

comissões, ou um plano de bônus. Por outro lado, as quotas permitem avaliar o desempenho dos vendedores, e verificar se os mesmos estão a cumprir ou falhar as metas dos objetivos estabelecidos.

Para as compensações serem estabelecidas é necessário decidir que tipos de objetivos devem ser atribuídos aos vendedores. Os objetivos dos planos de compensação, segundo Bhadra (2015) devem ser estabelecidos tendo em vista os aspectos de produção, como o volume de vendas, e aspectos de nível estratégico, como adquirir novos clientes ou vender novos produtos. Também deverão ser baseados em previsões, e deverão permitir que sejam alcançados e/ou superados pela força de vendas de maneira a não funcionarem como um elemento de desmotivação.

Segundo McLeod (2012), para que os objetivos sejam alcançados é necessário que sejam estabelecidos conforme uma filosofia S.M.A.R.T.E.R., acrónimo para:

*Specific* (específicos) – Específicos ao ponto de não deixarem duvida acerca do que é necessário fazer;

*Measurable* (mensuráveis) – Devem ser quantificados de maneira a permitir avaliar o nível de sucesso ou insucesso na obtenção dos mesmos;

*Achievable* (atingíveis) – Não devem ser impossíveis ou muito difíceis de atingir;

*Relevant* (relevantes) – Devem ter importância para a organização, e constituir uma das principais prioridades da mesma;

*Time-bound* (temporizáveis) – Devem ser atingidos durante um determinado espaço de tempo;

*Engaging* (envolventes) – Devem traduzir um sentido de envolvimento, e de espírito de equipa para que todos os agentes da organização rumem na mesma direcção;

*Rewarding* (recompensantes) – A sua obtenção deve ser alvo de recompensa, quer do foro monetário (como comissões ou bônus) que do intelectual ou emocional.

No entanto é necessário ter em conta que embora as quotas possam ter o objetivo de motivar e conduzir o vendedor a tomar as atitudes de venda correcta com os consumidores, também poderão ter efeitos negativos e conduzir à queda da performance do mesmo (Schwepker & Good, 2012).

## **CAPÍTULO 4 – Formulação do Plano de Vendas da Ergocare Lda.**

Este capítulo irá incidir sobre a primeira vertente do processo de gestão de vendas, e sobre a qual esta tese se centra, mais concretamente a formulação do plano de vendas da Ergocare, de forma a dotar a empresa de conhecimentos que por sua vez vão influenciar o planeamento e as decisões estratégicas para que o seu processo de gestão de vendas seja eficiente.

### **4.1. Análise do Ambiente: Externo e Interno**

O comportamento reactivo da empresa ao nível comercial resulta no sub-rendimento da sua força de vendas. E de maneira a mudar esta postura, e torná-la proactiva é necessário antecipar as possíveis mutações do mercado e do meio, através de uma análise externa e interna do ambiente onde se insere a Ergocare, utilizando as ferramentas SWOT e PESTLE.

#### **4.1.1. Análise SWOT**

Segundo Helms & Nixon (2010) esta análise de factores externos e internos permitirá perceber como é que as forças podem ser potencializadas de forma a criar novas oportunidades, e perceber de que forma as fraquezas podem atrasar o progresso da empresa ou ampliar as ameaças organizacionais.

<b>FORÇAS</b>
Marca com a responsabilidade social como essência
Relações de longo prazo com clientes
Elevada penetração no sector privado sem fins lucrativos
Boa reputação junto dos consumidores finais
Experiência e conhecimento do mercado da Geriatria em Portugal
Pioneirismo no mercado da Geriatria em Portugal
Expertise técnica
Marca respeitada pelos clientes
Boa visibilidade no canal internet
Vasta carteira de clientes
Preços competitivos
Representante de marcas estrangeiras de elevado prestígio internacional
<i>Procurement</i> intensivo e eficiente
Conhecimento profundo do Código dos Contratos Públicos (CCP)
Presença em plataformas de compras públicas

---

### FRAQUEZAS

Instabilidade dos quadros laborais não permite estabilidade  
Potencial do negócio subaproveitado por limitações internas  
Pouca presença em meios de comunicação  
Posicionamento quase exclusivo no sector privado sem fins lucrativos  
Fracas presença em canais de distribuição online  
Planeamento de vendas inexistente  
Postura quase exclusivamente reactiva no mercado

---

---

### OPORTUNIDADES

Áreas de negócio com grande potencial de exploração  
Poucos concorrentes da mesma dimensão da Marca  
No caso dos particulares, há muito espaço para “dar a conhecer” a Marca, visto ser uma categoria de Marcas que só conhecemos quando precisamos delas  
Abertura da nova loja em zona mais central e comercial  
Canais de distribuição online cada vez mais utilizados pela população sénior  
Canais de distribuição online gratuitos (OLX, Custo Justo)  
Zonas do país com deficiente cobertura ao nível da oferta de produtos geriátricos  
Possibilidade de acordos com empresas de cuidados domiciliários que proliferam por todo o país  
Criação crescente de novas estruturas e respostas sociais  
Redução da taxa de mortalidade e aumento da esperança média de vida  
Reduzido número de fabricantes portugueses de mobiliário geriátrico, e com fraca ou nenhuma visibilidade torna difícil o acesso a novos *players*  
Presença em feiras internacionais do sector com objetivos de procurar novos fornecedores  
Aumento do número de camas na Rede Nacional de Cuidados Continuados

---

---

### AMEAÇAS

Os compradores na maioria dos casos não são os utilizadores  
Diversificação na oferta de outras empresas pode levar à perda de posição no sector da Geriatria  
Sociedade pouco conhecedora dos benefícios dos serviços e produtos prestados  
Pouca sensibilidade da sociedade para os cuidados com os idosos e portadores de deficiências  
Crise económica e queda do consumo  
Poucas barreiras à entrada de novos fornecedores  
Critérios de adjudicação cifrados no “mais baixo preço” descorando características técnicas, funcionais, estéticas, e de qualidade  
IPSS e Misericórdias têm grande dependência de fundos comunitários para a execução de projectos

---

Atraso na atribuição de fundos comunitários às instituições sociais

Falta de legislação na regulação do sector e produtos geriátricos

Qualquer empresa pode responder a procedimentos públicos no sector da geriatria, independentemente da actividade que exerce e do seu código de actividade empresarial

Reduzido número de fabricantes portugueses de mobiliário geriátrico e sem acordos de exclusividade geram grandes “guerras de preço” que podem consequentemente resultar na diminuição da margem

Produtos substitutos mais económicos IKEA que não cumprem com requisitos normativos para instalação em lares de idosos, mas que por vezes são utilizados pelas instituições

Corrupção na elaboração de Concursos Públicos

Primazia cada vez maior pelos ajustes directos por convite, ao invés dos concursos públicos, impedindo outras empresas de apresentarem propostas

#### 4.1.1. Análise PESTLE

De maneira a fazer uma análise mais aprofundada do meio, será elaborada uma análise recorrendo ao método PESTLE, que resulta do estudo do ambiente externo em seis categorias: Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal e ambiental.

##### **Factores Políticos**

Fazendo uma análise política ao ambiente é inevitável referir que as opções políticas continuam condicionadas pelas restrições financeiras impostas pelo exterior, atrasando projectos que dependiam de financiamento Estatal. Também se registam inúmeros atrasos na abertura de candidaturas aos projectos subsidiados pelo programa Portugal 2020, dificultando a evolução do aumento das respostas sociais pertencentes a IPSS ou Misericórdias.

A incerteza acerca do futuro do estado social e a falta de garantias da sua sustentabilidade, também deveriam levar a classe política a estudar formas e aplicar reformas de maneira a permitir que as gerações vindouras possam continuar a usufruir das benesses que daí advêm.

Outro factor a ter em conta é o da crescente politização das questões de deficiência e da terceira idade, especialmente relativas ao abandono, que de certa forma levam a que algumas melhorias e progressos sejam atingidos por meio de interesses que muitas vezes são meramente políticos, mas que acabam por beneficiar as instituições e as pessoas que se enquadram nessas situações, nomeadamente ao nível dos seus direitos e ao nível da ajuda do Estado na criação de respostas para essa população.

## **Factores Económicos**

O factor incontornável aquando da análise dos factores económicos será o estado de recessão económico-financeira que o nosso país e o mundo atravessam, resultando numa conjuntura económica e social de enorme contenção, devido à necessidade de cumprimento dos acordos e objetivos estabelecidos pela *troika*.

Esta conjuntura resulta na diminuição dos recursos económicos disponíveis para todos os sectores da sociedade, escassez que toma contornos mais graves ao nível da saúde, causando situações que colocam directamente em risco a vida humana. Embora seja recorrentemente apontada a insustentabilidade do SNS (Serviço Nacional de Saúde), a verdade é que segundo dados recolhidos através das Contas Provisórias do Estado para o segundo trimestre de 2016, disponibilizadas pela Direcção Geral do Orçamento (DGO), o SNS conseguiu obter um excedente orçamental de aproximadamente 1,7 milhões de euros no mês de Julho. No entanto seria necessário uma análise mais concreta a estes dados nomeadamente no apuramento da razão para este excedente, visto que cada vez mais são reportadas situações de escassez de medicamentos, ou artigos hospitalares essenciais, nos hospitais em Portugal, por via de um corte rígido na despesa.

Consequência da conjuntura é também a diminuição dos recursos económicos disponíveis das famílias e nas empresas, e a quebra constante dos seus níveis de confiança. Segundo o INE a confiança dos consumidores é negativa, e diminuiu entre Junho e Julho de 2016, depois de um ligeiro aumento em Maio. Este nível de confiança tem um impacto directo na quebra do consumo, sendo que as perspectivas relativamente à evolução económica do país são também negativas.

Ao nível das empresas, a maior dificuldade que atravessam é ao nível da insuficiência de procura, no entanto registam um aumento do indicador de confiança entre Julho e Agosto de 2016.

Ao nível do desemprego, segundo o INE no primeiro trimestre de 2016 registou-se uma taxa de desemprego de 12,4 pontos percentuais, que diminuiu para 10,8% no segundo trimestre, no entanto é de ressaltar que esta diminuição é fortemente influenciada pelo Verão e respectiva sazonalidade.

Ergocare - Elaboração de um Plano de Vendas.

Tendo em conta as elevadas taxas de desemprego que resultam na queda do poder de compra, e os negativos níveis de confiança dos consumidores é necessário encontrar estratégias de forma a inverter o ciclo de desconfiança e devolver o poder de compra às famílias e aumentar a produtividade e investimento das empresas.

### **Factores Sociais**

O aumento do envelhecimento em Portugal, e a saída da população em idade activa para o estrangeiro em busca de novas oportunidades de emprego e futuro, resultam no constante decréscimo da população residente em Portugal, e na necessidade de cada vez mais existirem respostas sociais que possam corresponder com este “novo” perfil populacional. Embora este factor possa resultar numa oportunidade para a Ergocare, é um factor preocupante para a generalidade do país, colocando em causa a sustentabilidade das próximas gerações.

O factor de disparidade de rendimentos é também algo a ter em conta, visto que em Portugal, segundo a PORDATA o rendimento dos 20% mais ricos excede 6,2 vezes mais o rendimento dos 20% mais pobres. Pode-se por isso concluir que Portugal não é um país igualitário no que toca à distribuição dos rendimentos. Esta disparidade é depois reflectida na capacidade das famílias darem, ou não, resposta às necessidades dos idosos, visto que embora seja notória a crescente institucionalização dos idosos, também é possível verificar que cada vez mais famílias optam, por prestar cuidados informais de saúde aos idosos, que são normalmente prestados por familiares e em suas casas, ao invés de terem o acompanhamento especializado e necessário, prestado por lares de idosos centros de dia ou em modo de apoio domiciliário. Será também de referir as notícias cada vez mais recorrentes de abandono de idosos em hospitais ou lares, que constitui um problema social de alta gravidade.

Apesar das disparidades de rendimentos, e na conseqüente diferença de tratamento entre classes de idosos de 1ª e idosos de 2ª, em que uns têm acesso aos melhores cuidados de saúde possíveis, e outros aos mais primitivos, Portugal continua a ser uma sociedade colectivista, segundo a Fundação Hofstede. Uma sociedade que se caracteriza pela solidariedade grupal e lealdade, e que pese embora rodeada por uma crise social, tem sempre em conta o bem-estar do próximo.

Este indicador deixa-nos positivas perspectivas no que concerne ao tratamento e cuidados com a grande parte dos idosos que estejam, ou não, institucionalizados, garantindo a sua dignidade.

Por último, e um factor social também muito notório devido à crise económico-social que o país enfrenta, actualmente muitos filhos estão a voltar para a casa dos pais e dos avós, e são os membros mais velhos os responsáveis pelo sustento da casa. Essa volta no ciclo de vida dos portugueses demonstra diversas características: a reaproximação das famílias, a maior convivência, o crescimento da auto-estima dos “chefes da família”. Posto isso, fica ainda mais evidente a necessidade de cuidar da saúde e do bem-estar dos idosos, garantindo o maior equilíbrio possível com as novas gerações.

### **Factores Tecnológicos**

Hoje em dia estamos perante um “novo velho consumidor”. Ao mesmo tempo em que envelhece na idade, o consumidor rejuvenesce na sua forma de estar e nos seus hábitos de consumo. Uma parcela muito relevante da população idosa consome artigos desportivos e frequenta um ginásio, ou como se tem vindo a verificar, fazem corridas e maratonas. A melhoria geral mas também tecnológica ao nível dos cuidados de saúde e avanços extraordinários na medicina vem tornar a vida, especialmente a do idoso, menos sedentária e mais independente. O idoso está cada vez mais entrosado com as novas tecnologias e redes sociais, e a sua utilização. Hoje em dia toda a gente envelhece com o computador. Não nos cansamos de repetir que as crianças hoje já nascem a saber mexer em computadores, telemóveis, entre outros meios. Mas é igualmente importante olhar para o facto de estarmos a envelhecer com muito mais familiaridade com as novas tecnologias, o que muda os paradigmas do acesso à informação e do consumo pelas pessoas mais velhas.

A notória utilização de dispositivos móveis e das redes sociais por parte dos idosos, vem de certa forma ajudar a reduzir a sua solidão, permitindo a sua contínua integração numa sociedade em movimento.

É de ressaltar que embora haja maior envolvimento do idoso no acompanhamento da revolução digital, a comunicação voltada para o segmento dos idosos é pontual e escassa. Uma rápida análise sobre os anúncios de publicidade mostra que, na sua maioria, as marcas vendem planos de saúde, planos de reforma, seguros de vida, remédios ou contas bancárias. Parece que somente as indústrias farmacêuticas e do

Ergocare - Elaboração de um Plano de Vendas.

sector financeiro abriram os olhos para a conquista do público idoso. Desta maneira existe um potencial enorme para outros serviços e produtos voltados para este público. No entanto, começar a entender o idoso somente como público-alvo não é suficiente, é necessário saber como persuadi-lo, e as novas tecnologias são cada vez mais uma realidade na potencial persuasão deste público.

### **Factores Legais**

Ao nível dos factores legais é necessário ter em conta que o mercado Geriátrico é cada vez mais regulamentado, obrigando as empresas a estarem constantemente actualizadas e cientes dos pressupostos jurídico-legais que têm de cumprir, nomeadamente na resposta aos concursos públicos, que são regidos através do Código dos Contractos Públicos (CCP) ao nível tipo e valores do contrato, da disponibilização das peças do procedimento (como o caderno de encargos), ao nível da ilegibilidade de participação no procedimento, à execução da proposta, ao júri, à análise e adjudicação da proposta, aos documentos de habilitação, entre outros, até a desejada celebração do contrato.

Ao nível das exigências das entidades adjudicantes é recorrente a exigência por produtos certificados que cumpram com requisitos estabelecidos por normais da União Europeia, como a norma 60601-2-52 da Directiva 93/42/CEE, que é a que maior relevância tem no sector da Geriatria tendo em conta as exigências colocadas ao nível dos requisitos particulares para a segurança básica e o desempenho essencial das camas médicas.

A mesma directiva também classifica os produtos em quatro classes de risco, Dispositivos médicos de classe I - baixo risco, Dispositivos médicos de classe IIa - médio risco, Dispositivos médicos classe IIb - médio risco, Dispositivos médicos classe III - alto risco, dependendo do risco da exposição do corpo humano, e também aos riscos que resultam do fabrico e concepção técnica do produto.

O INFARMED (Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I.P.), é a entidade nacional que certifica os fabricantes, distribuidores por grosso, e outras entidades intervenientes no circuito dos medicamentos e produtos de saúde, desde a matéria-prima até à comercialização do produto acabado.

São recorrentes as situações em que o Caderno de Encargos estabelece como obrigatoriedade para resposta a um concurso, o licenciamento através do INFARMED.

Esse licenciamento é um processo moroso e dispendioso, que na maioria dos casos do sector da Geriatria só vem burocratizar os procedimentos, sendo que na maior parte das situações os produtos vendidos estão classificados pelos fabricantes, que por sua vez estão já licenciados, o que não acontece com os revendedores como é o caso da Ergocare.

### **Factores Ambientais**

Ao nível do ambiente, as preocupações com a sustentabilidade do planeta e o aquecimento global são crescentes. É cada vez mais dada relevância a processos de fabrico sustentáveis e amigos do ambiente que reduzam as emissões poluentes e os desperdícios de matérias-primas não renováveis.

No sector da Geriatria o uso da madeira, essencialmente para mobiliário, é intenso, e cada vez mais produtores apostam em obterem Certificação da Gestão Florestal Sustentável, onde os mesmos garantem que a os seus produtos são provenientes de explorações sustentáveis.

No âmbito da aquisição de matérias-primas, os fabricantes de equipamentos geriátricos em Portugal apostam na diferenciação, sendo que a certificação da matéria-prima constitui um elemento diferenciador, tornando-se uma mais-valia pela contribuição para um futuro sustentável. É possível verificar em alguns casos pontuais a exigência por parte de entidades adjudicantes, de práticas amigas do ambiente, entre elas a referida certificação florestal.

## 4.2. A Estratégia de Marketing

### 4.2.1. Segmentação

De forma a melhor servirem os mercados onde se inserem as empresas são cada vez mais levadas a abandonar o antigo modelo de *mass marketing*, onde o mercado e os clientes eram abordados como um todo, com necessidades homogéneas, e partirem em direcção ao *target marketing*, onde é colocado um foco num mercado composto por consumidores heterogéneos, mas subdividido em grupos com requisitos e necessidades homogéneas. A esta identificação de grupos de consumidores é dado o nome de segmentação de mercado, e uma cuidada segmentação de mercado pode trazer inúmeros benefícios: “...*smarter target marketing and effective utilization of resources are the core benefits.* (Dibb & Simkin, 2016)”.

Para efetuar uma segmentação devem ser utilizadas variáveis relevantes. Segundo Wedel & Kamakura (1999), os indicadores comportamentais (o uso ou as atitudes, por exemplo) são fundamentais no processo de segmentação, sendo os critérios gerais como os demográficos, culturais, ou geográficos, pouco eficazes por si só, no processo de segmentação.

Dibb & Simkin (2016) distinguem as atuais variáveis base de segmentação das da era pré-big data fazendo notar que, atualmente, tendo-se quebrado a barreira da acessibilidade dos dados, se podem conjugar diversas bases de segmentação numa análise: estilo de vida, ciclo de vida, atitudes de consumo, modos de utilização, frequência de consumo, afluência, lealdade, elasticidades, preferências, intenções, entre muitos outros. A segmentação é um processo que sem sombra de dúvida auxilia os gestores a encontrarem uma grande diversidade de oportunidades de mercado (Dibb & Simkin, 2016) e de maneira a ser eficiente os segmentos devem ser: 1. homogéneos em termos de perfil e necessidades; 2. viáveis, por serem segmentos “substanciais” ao ponto de serem potencialmente lucrativos; 3. estáveis, por se manterem os mesmos por um tempo longo o suficiente para que as acções de marketing tenham lugar e efeito 4. identificáveis e acessíveis, ou seja, de fácil definição e mensuração e fáceis de alcançar; 5. compatíveis com a missão e perfil da organização potenciando o seu valor para a mesma; 6. acionáveis, devendo a organização dispor dos meios para servir os segmentos

que poderão ser eficazmente alcançados por ações de Marketing, através da força de vendas e mediante publicidade (por exemplo).

Antes de proceder à segmentação dos clientes da Ergocare convém clarificar a distinção entre o cliente e o utilizador Ergocare. Nos lares, o idoso é apenas o utilizador dos produtos fornecidos, já que todo o equipamento (camas articuladas, cadeiras de posicionamento, almofadas, colchões ortopédicos, etc.) é escolhido pelos directores técnicos dos Lares, que no acto do consumo são simultaneamente iniciadores, influenciadores, decisores, compradores, e avaliadores no processo de compra, e por isso o idoso institucionalizado não é o público-alvo da Ergocare, mas sim a instituição que lhe presta os cuidados de saúde, como é o caso do Lar de idosos ou Hospital (entre outros). Já no caso dos particulares, o cliente será o idoso visto participar no processo de compra integralmente, ou então os familiares e amigos que, não sendo utilizadores, auxiliam ou tratam de idosos ou outras pessoas dependentes em suas casas.

Os segmentos que se pretendem identificar estão dentro de um abrangente Sector dos Cuidados de Saúde, que se segmentará então, *a priori*, conforme a Tabela 4: Segmentos de Mercado da Ergocare Lda. – Sector dos Cuidados de Saúde

**Tabela 4: Segmentos de Mercado da Ergocare Lda. – Sector dos Cuidados de Saúde**

<b>Sector dos Cuidados de Saúde</b>	<b>Sector Privado</b>	Sem Fins Lucrativos	Lares de Idosos Centros de Dia Apoio Domiciliário Centros de Deficiência Hospitais
		Com fins Lucrativos	Lares de Idosos Centros de Dia Apoio Domiciliário Farmácias Hospitais Clínicas
	<b>Sector Público</b>	Lares de Idosos da Segurança Social	
		Hospitais Públicos	
	<b>Particulares</b>	População Sénior, mais de 65 anos	Estilo de vida activo Estilo de vida dependente
		População com deficiência	Estilo de vida activo Estilo de vida dependente
		População adulta, décadas de 60 e 70	Que cuidam de familiares/ amigos dependentes

## Ergocare - Elaboração de um Plano de Vendas.

Fonte: Elaborado pelo próprio.

Os segmentos aqui constituídos obedecem aos critérios de segmentação previamente referenciados, veja-se o exemplo do segmento do sector privado sem fins lucrativos, que é homogéneo ao nível das necessidades, pois são instituições que têm como tarefa cuidar de pessoas dependentes, ou doentes, e por isso as suas necessidades ao nível de produtos é homogénea, bem como os seus requisitos financeiros, pois são organizações que na sua maioria trabalham com orçamentos reduzidos. Também é um segmento viável por ter um número potencial de 1.800 respostas sociais que têm uma capacidade total aproximada de 70.000 utentes. Ao nível da estabilidade, é notório que nas IPSS, onde se enquadram a maioria dos lares de idosos deste segmento, de acordo com dados do CEPCEP 2012, cerca de 24% dos trabalhadores têm uma antiguidade de 5 a 9 anos de trabalho na instituição, de 10 a 14 anos 16%, de 15 a 19 anos 8%, e superior a 20 anos de antiguidade 10%, o que significa que 58% dos trabalhadores têm uma antiguidade superior a 5 anos de trabalho nas instituições, sendo este um factor de estabilidade, visto não haver uma grande substituição de mão-de-obra, e por isso é provável que o contacto seja feito sempre com os mesmos intervenientes dando oportunidade ao surgimento de relações de amizade e de fidelização duradoura. Existe fácil identificação pela sua definição, pois a grande maioria são IPSS, Misericórdias ou Cooperativas. De acordo com dados da Carta Social 2014, existem um total de 2315 instituições com resposta social de Lar de Idosos, sendo que desse valor cerca de 80% das respostas sociais pertencem a entidades não lucrativas o que permite estimar um valor de aproximadamente 1.800 lares de idosos sem fins lucrativos. É um segmento claramente compatível com a missão e perfil da Ergocare, pois ambos atuam na área da economia social, e partilham as preocupações ao nível de garantir a qualidade de vida de idosos, ou outro tipo de pessoa com necessidade por cuidados de saúde.

Por último, é um segmento acionável pois o decisor da compra no que aos lares de idosos diz respeito é o Director Técnico do lar na maioria das situações, podendo por vezes devido à sua dimensão, existir uma central de compras, mas é um segmento em que é fácil identificar o alvo da comunicação e a pessoa a quem a força de vendas se deve dirigir, bem como as campanhas de marketing que devem ser acionadas para atingir eficazmente estes segmentos.

Em complemento da segmentação *a priori* uma análise de agrupamento poderá ajudar a constituir segmentos mais homogêneos. No sentido de constituir segmentos mais homogêneos irá proceder-se ao agrupamento dos 1066 clientes que a Ergocare possui, procurando entender quais os mais importantes para a empresa. Esta análise será efetuada através do algoritmo Two-Step que permite proceder à identificação de grupos considerando variáveis de diversas naturezas (qualitativas e quantitativas) – e.g. Jesus & Cardoso (2007).

Numa primeira análise procede-se à criação de segmentos (dentro do grupo de actuais clientes da Ergocare) com base nas variáveis seguintes, construídas para o efeito:

**Dimensão** - Os seus clientes foram classificados como 1-Pequeno, 2-Médio, 3-Grande. Esta classificação foi feita tendo em conta critérios de volume de vendas mas também o potencial futuro desses clientes, ou seja, existem Misericórdias onde a Ergocare realizou vendas de reduzidos valores mas que são instituições de grande dimensão, apenas o seu potencial de venda não está a ser completamente explorado pela Ergocare.

**Categoria** – Esta classificação foi feita tendo em conta critérios de denominação jurídica, e propósito de venda, categorizando os clientes da Ergocare como: Misericórdia (M), IPSS (I), Privados com fins lucrativos (P), Revenda (R), Instituições Públicas, Exportação, Construtoras, Particulares, Farmácias, Fundações.

**Valor líquido das vendas** – Valor em euros que cada cliente representa para as vendas da Ergocare, tendo em conta o período de 1/1/2004 a 31/12/2015.

Após realizada a análise Two-Step, foi possível chegar aos resultados presentes na Tabela 5: Grupos de clientes da Ergocare (Gerais):

**Tabela 5: Grupos de clientes da Ergocare (Gerais)**

Cluster	3	1	2
Rótulo			
Descrição			
Tamanho	58,1% (619)	23,0% (245)	18,9% (202)
Entradas	Categoria P (100,0%)	Categoria I (58,4%)	Categoria I (62,9%)
	Dimensão 1 (100,0%)	Dimensão 2 (62,0%)	Dimensão 1 (100,0%)
	Total Liq. (euros) 626,31	Total Liq. (euros) 34.023,16	Total Liq. (euros) 3.207,25

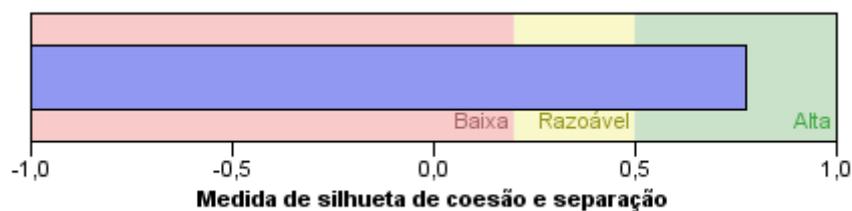
Fonte: Elaborado pelo próprio através da utilização do *software* IBM-SPSS.

Em resultado do agrupamento constituem-se 3 segmentos dentro dos actuais clientes da Ergocare, sendo que o *Cluster 1* representa 245 clientes (23%) do total, o *Cluster 2* com 18,9% do total, e o *Cluster 3* com 619 clientes representa 58,1% do número total de clientes. Ao nível da dimensão, o Cluster 1 é onde se localiza a totalidade de clientes de Média e Grande dimensão, sendo que o Cluster 2 e 3 são dominados em 100% por clientes de Pequena dimensão.

No que diz respeito à categoria, no Cluster 1, quase 60% dos clientes são IPSS, o mesmo se verifica no Cluster 2. Já no Cluster 3, 100% dos clientes são particulares.

Tendo em conta a variável das vendas, é possível concluir que cada cliente do Cluster 1 representa uma média aproximada de 34.023,16€ em vendas, sendo neste *cluster* onde se concentra o maior valor para a Ergocare, e onde é possível verificar a regra de *Pareto*, pois representa cerca de 20% do número total de clientes da Ergocare, mas aproximadamente 80% do valor das vendas totais.

**Gráfico 8: Qualidade do agrupamento (Gerais)**



Fonte: Elaborado pelo próprio através da utilização do *software* IBM-SPSS.

A qualidade dos *clusters* identificados é comprovada através do índice de silhueta, que mede a separação entre grupos diferentes e a coesão das observações dentro de um cluster – e.g. Cardoso & Carvalho (2009). Como indicado por Kaufman & Rousseeuw (1990), um valor silhueta médio inferior a 0,2 significa que os dados não exibem estrutura de grupos e maior do que 0,5 indica um agrupamento razoável dos dados. Naturalmente, uma boa segmentação deverá corresponder a uma medida de silhueta alta e conforme é possível observar no Gráfico 8: Qualidade do agrupamento (Gerais), essa condição é verificada.

Os clientes-chave, ou *key accounts*, são clientes considerados muito atractivos para a empresa, e que de certa forma a empresa também é atractiva para os clientes (Cheverton, 2015). Seguindo esta lógica, a Ergocare terá de diferenciar o seu relacionamento com os diferentes grupos de clientes identificados, dando uma maior importância aos clientes-chave, que segundo a análise efetuada estão situados no Cluster 1 com um total de 245 clientes.

De maneira a aprofundar o conhecimento acerca destes clientes-chave, foi realizada uma segunda análise *Two-Step*, que se baseou em 117 entidades do Cluster 1, que foram escolhidas tendo em conta a regra de *Pareto*, pois representam cerca de 20% do número total de clientes da Ergocare, e 80% do valor das vendas totais. Esta análise permitirá identificar segmentos de clientes dentro desse grupo mais restrito. Desta feita foram

Ergocare - Elaboração de um Plano de Vendas.

utilizados critérios adicionais RFM – Recency (quão recentemente o cliente fez a sua última compra), Frequency (qual a frequência com que faz compras) e Monetary Value (quanto gasta o cliente na Ergocare). Concretamente foram usadas as variáveis seguintes:

**Data da última compra** – Data em que a instituição efectuou a última compra à Ergocare.

**Número de compras** – Número de compras efectuadas à Ergocare.

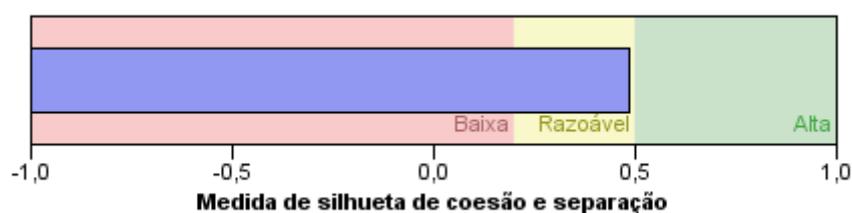
**Valor de Vendas de Concurso** - Vendas pontuais provenientes de procedimentos de Contratação Pública.

**Valor de Vendas de Reposição** - Ou as vendas correntes, como denominadas no início desta tese, que provêm das necessidades correntes das instituições.

Analisando os resultados obtidos na Tabela 6: Agrupamentos de Clusters de Clientes-Chave da Ergocare, foram encontrados dois *clusters* dentro deste grupo mais restrito de clientes da Ergocare, o *Cluster 1* com 79 efectivos, e o *Cluster 2* com 38 clientes, representando 32,5% dos clientes em análise.

Ao nível da dimensão, 100% dos clientes no *cluster 1* são de média dimensão, enquanto que no *cluster 2* são quase totalmente de grande dimensão (97,4%).

**Gráfico 9: Qualidade do Cluster de Clientes-Chave da Ergocare**



Fonte: Elaborado pelo próprio através da utilização do *software* IBM-SPSS.

Mais uma vez, recorrendo ao índice de silhueta, a segmentação deste *cluster* é muito perto de uma medida de silhueta alta, conforme o Gráfico 9: Qualidade do Cluster de Clientes-Chave da Ergocare, tendo por isso a qualidade necessária para justificar a existência dos dois *clusters*.

**Tabela 6: Agrupamentos de Clusters de Clientes-Chave da Ergocare**

<b>Cluster</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Rótulo</b>		
<b>Descrição</b>		
<b>Tamanho</b>	67,5% (79)	32,5% (38)
<b>Entradas</b>	Dimensão 2 (100,0%)	Dimensão 3 (97,4%)
	W(Concurso) 26.694,06	W(Concurso) 79.970,80
	W(Reposição) 12.991,24	W(Reposição) 34.829,78
	Nºde Compras 12,15	Nºde Compras 22,55
	Data de Ultima Compra	Data de Ultima Compra
	Categoria IPSS (67,1%)	Categoria IPSS (47,4%)

Fonte: Elaborado pelo próprio através da utilização do *software* IBM-SPSS.

Continuando a análise à Tabela 6: Agrupamentos de Clusters de Clientes-Chave da Ergocare, no que concerne ao valor de vendas provenientes de concursos públicos, temos uma grande diferença entre os dois *clusters*, sendo que em média cada cliente do *cluster* 1 representa quase 27.000,00€, já os clientes do *cluster* 2 têm um total próximo dos 80.000,00€ de vendas provenientes de concursos. Este comportamento também se verifica aquando da análise do valor de vendas provenientes de compra corrente ou reposição, que representam um valor próximo dos 13.000,00€ no *cluster* 1, e mais do dobro no *cluster* 2 (34.829, 78€).

Ergocare - Elaboração de um Plano de Vendas.

Já no que toca à frequência de compra, os clientes do *cluster* 1, fizeram em média 12 compras à Ergocare, e do *cluster* 2 uma média de 22 compras aproximadamente, mostrando um maior grau de fidelização.

A última compra dos clientes do *cluster* 1 foi em média realizada em Fevereiro de 2013, e do *cluster* 2 em Março de 2014, sendo por isso o *cluster* que em média efectuou compras à Ergocare num período mais recente.

A última variável, a categoria, mostra que são as IPSS que dominam ambos os *clusters*. É possível concluir com esta análise que a Ergocare tem um grupo de 38 clientes (Cluster 2 desta análise) que deverão ser os clientes mais importantes para a empresa.

#### 4.2.2. Targeting

Após a identificação dos segmentos de mercado, é necessário escolher quais dos segmentos a empresa pretenderá atingir, a esta escolha dá-se o nome de *targeting* ou selecção de mercados-alvo (Kotler, 2000).

Assim posso afirmar que o target da Ergocare será definido pelos resultados dos agrupamentos realizados, no sentido de alcançar os seus clientes chave (ver - 4.3.3. Gestão de Clientes Chave).

### 4.2.3. Posicionamento

Posicionamento é segundo Kotler (2000) o processo de desenvolver a imagem e oferta da empresa para que esta ocupe um lugar distintivo na mente do público-alvo. Esta definição é um claro exemplo de posicionamento orientado para o mercado, onde a imagem de marca percebida por clientes, não clientes, ou outros *stakeholders*, é o ponto fulcral deste tipo de posicionamento (Urde & Koch, 2014). E a estratégia de posicionamento da Ergocare passará por criar uma imagem distintiva através de uma imagem e oferta diferenciadora para com a concorrência.

Posto isto a Ergocare pretende posicionar-se no mercado de forma a diferenciar-se da sua concorrência através das ferramentas de diferenciação presentes na Tabela 7: Ferramentas de Diferenciação da Ergocare Lda.

**Tabela 7: Ferramentas de Diferenciação da Ergocare Lda.**

<b>Produto</b>	<b>Serviço</b>	<b>Pessoal</b>	<b>Canal</b>
Alta gama aliada à alta tecnologia	Consultoria em Acessibilidade	Confiança e Credibilidade	Cobertura: Interior e Ilhas
Personalização	Desenhos 3D	Ambiente familiar	
	Serviços chave na mão		
	Serviços Diversos		

Fonte: Elaboração do próprio, adaptado de Kotler (2000)

O produto, é o nível de diferenciação mais difícil de alcançar para que a Ergocare se consiga diferenciar dos seus concorrentes, isto porque os fornecedores portugueses da área operam na sua grande maioria sem protocolos de exclusividade, colocando todos os *players* do mercado ao mesmo nível no que toca à oferta de produtos, e também ao nível dos preços de custo. No entanto através da importação de produtos estrangeiros que detêm tecnologias mais avançadas, como por exemplo banheiras eléctricas para banhos assistidos, ou camas especificamente desenhadas para acolher doentes com demências, são uma grande oportunidade para a Ergocare se diferenciar, trazendo para o mercado produtos de elevada qualidade, e alta gama, que mesmo sendo destinados na maioria dos casos a um nicho de clientes mais abastados, fazem notar que a Ergocare se preocupa em inovar e trazer soluções novas e de qualidade para o mercado, melhorando

os cuidados prestados ao utente, e o trabalho do utilizador. No que toca aos fornecedores portugueses, a aposta da Ergocare passa por personalizar o mais possível os seus produtos ao nível do *design*, ao gosto do cliente, mantendo as suas características técnicas e funcionais mas apostando na personalização estética como factor de diferenciação, como por exemplo a personalização das madeiras de cabeceiras e que são colocadas nas camas articuladas que vende, substituindo um modelo fabricado em série por um modelo personalizado, sem com isto aumentar o custo do produto, mas diferenciando-se da concorrência (**Erro! A origem da referência não foi encontrada.**).

Ao nível do serviço a Ergocare pretende prestar serviços muito diversos aos seus clientes, demonstrando claramente a vasta competência que a empresa tem na área, não sendo uma simples revendedora de produtos geriátricos, ou hospitalares, mas elaborando estudos de implantação através do seu serviço de consultoria em acessibilidade, onde faz a alocação e disposição dos equipamentos no espaço disponível através do estudo das plantas da área que deverá ser intervencionada de forma a mitigar possíveis limitações do espaço. Também através da elaboração de projecções 3D da implantação do mobiliário em obra para que o cliente possa ter uma ideia mais próxima do factor estético. Aliado a este estudo dos espaços a Ergocare fornece aos seus clientes, serviços chave na mão onde o cliente deposita na Ergocare a responsabilidade de apetrechar um Lar de Idosos, integralmente, desde o material mais técnico como as camas, até ao material de cozinha, têxtil, corrimões, calhas técnicas, material de limpeza, detergentes, aplicação de chão vinílico, entre outros produtos.

Além destes serviços diferenciadores a Ergocare também se dedica à prestação de serviços diversos de forma a resolver todos os problemas dos seus clientes, como a ajuda na elaboração de candidaturas a fundos monetários de apoio às instituições.

Ao nível do pessoal, a equipa da Ergocare por ser constituída por um reduzido número de trabalhadores, promove um ambiente familiar dentro da empresa, que por sua vez é transposto para a relação com o cliente, e que resulta normalmente numa inabalável confiança por parte do cliente, devido à credibilidade que reconhece no pessoal da Ergocare, muita dessa confiança e credibilidade atribuídas no decorrer dos serviços diversos que a empresa nunca se nega a fazer pelos seus clientes, mesmo que fuja à sua área de intervenção e especialização.

Por último ao nível do seu canal, a Ergocare pretende diferenciar-se dos seus concorrentes pela aposta no não-isolamento de regiões mais interiores, sejam elas em Mirandela ou no Alentejo profundo, ou nas ilhas. Esta cobertura gerou em certos casos situações de monopólio ou oligopólio em alguns distritos e regiões autónomas.

#### 4.2.4. Marketing-Mix

##### 4.2.4.1. Produto

No contexto do marketing, segundo Gherasim (2011) o produto é definido como a expressão física da empresa em resposta à procura, ou tudo aquilo que ela lança no mercado de maneira a que o produto é comprado e consumido de forma a satisfazer uma necessidade.

Ao nível do produto a Ergocare apresenta uma vasta gama, derivada do seu posicionamento, onde se compromete a oferecer aos seus clientes os mais diversos serviços. Posto isto a empresa tem um portefólio de aproximadamente 4000 produtos. No âmbito desta tese criadas 11 categorias de produto de maneira a agrupar de forma mais organizada a oferta da empresa, conforme a Tabela 8: Categorias de Produto da Ergocare Lda.

**Tabela 8: Categorias de Produto da Ergocare Lda.**

<b>Categorias</b>	<b>Exemplos de Produtos</b>
<b>Mobiliário Geriátrico</b>	Cadeiras, Poltronas, Sofás, Armários, Mesas-de-cabeceira, Cómicas, Roupeiros, Mesas de Refeição, Mesas de Jogo, Mesas de Actividades...
<b>Camas</b>	Articuladas, Fixas, Eléctricas, Manuais, Altura Variável, Demências, Colchões...
<b>Ajudas Técnicas</b>	Cadeiras de Rodas, Muletas, Canadianas, Apoios de Banho, Andarilhos...
<b>Equipamento Hospitalar</b>	Cortinas Hospitalares, Utensílios Hospitalares, Equipamento Médico, Armários de Medicamentos...
<b>Consumíveis</b>	Luvas descartáveis, Fraldas, Algodão, Compressas, Aventais, Toucas...
<b>Mobiliário Escritório</b>	Secretárias, cadeiras rodadas, cadeiras fixas, armários de arquivo, estantes de arquivo, quadros magnéticos, cestos de papéis, balcões de recepção...
<b>Têxteis</b>	Atoalhados de mesa, Atoalhados de banho, Jogos de cama, Fardas...
<b>Palamenta</b>	Garfos, Facas, Colheres, Panelas, Tachos, Pratos, Copos, Tábuas de Corte...
<b>Decoração</b>	Cortinados, Varões, Quadros, Candeeiros, Vasos...
<b>Infantil</b>	Catres, Brinquedos, Mobiliário Infantil, Babetes, Espelhos Inquebráveis...
<b>Outros</b>	Mobiliário de Jardim, Equipamento Lavandaria, Máquinas Industriais...

Fonte: Elaborado pelo próprio através de agregação de 4329 produtos da base de dados da Ergocare Lda.

A empresa possui esta vasta gama de produtos devido às exigências dos seus clientes, que têm vindo a forçar a empresa a ampliar e a complementar a sua linha de produtos.

Para Kotler (2000), a empresa amplia a sua linha de produtos quando passa a oferecer mais produtos dentro da mesma linha, e essa ampliação pode ser feita abaixo, acima ou nos dois sentidos. No caso da Ergocare a empresa aposta na ampliação dupla, de forma a responder às exigências dos clientes com poder económico abaixo do nível *standard*/médio e acima desse nível e com padrões de qualidade superior ou inferior. Essa diferença é mais notória no caso da categoria das Camas como demonstrado na tabela Tabela 9: Ampliação da Linha de Produto: Camas.

**Tabela 9: Ampliação da Linha de Produto: Camas.**

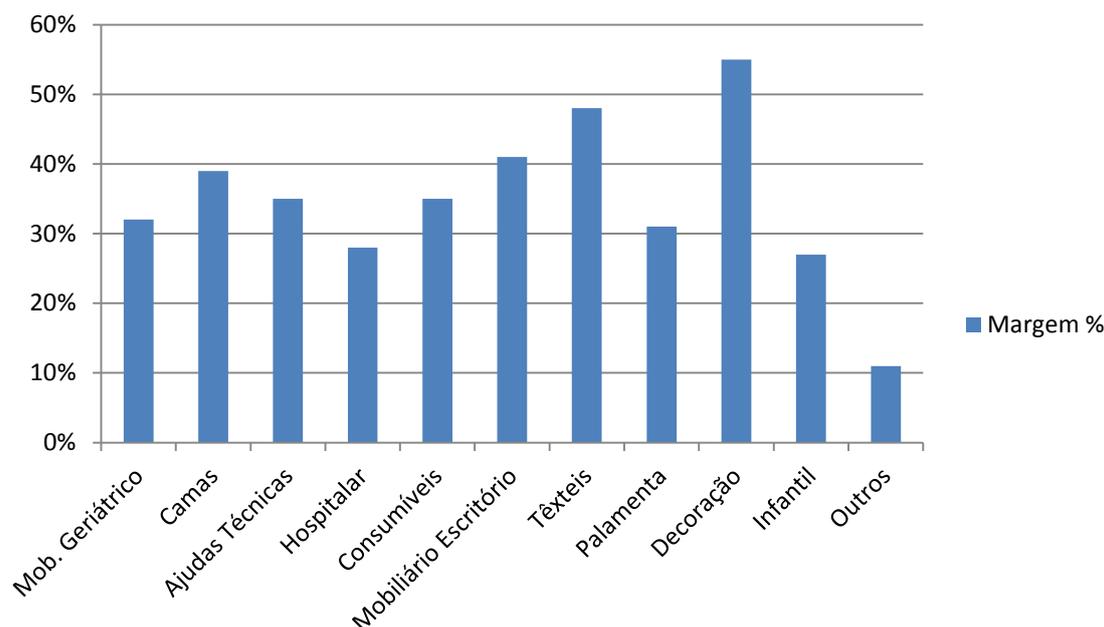
		QUALIDADE			
		Económica	Standard	Muito Boa	Superior
PREÇO	Alto				Camas para Demências (Origem Alemã)
	Acima da Média			Camas articuladas eléctricas com altura variável	
	Médio	Camas articuladas eléctricas			
	Baixo	Camas articuladas manuais			

Fonte: Elaborado pelo próprio, adaptado de Kotler (2000).

As necessidades e exigências dos clientes, levam a Ergocare a complementar a sua linha de produtos, ou seja a adicionar produtos a uma linha já existente (Kotler, 2000). Como por exemplo, na linha de camas articuladas eléctricas, complementar a oferta com camas articuladas eléctricas com estrados em cortiça, ou com estrados em grelha de metal de forma a facilitar a desinfeção dos estrados e a redução das infecções cruzadas nos lares ou hospitais.

A separação por categorias dos produtos também irá permitir à empresa identificar quais as categorias mais atractivas e nas quais poderá apostar mais, ou reduzir a aposta.

**Gráfico 10: Margem de negócio Bruta por Categoria de Produto.**



Fonte: Elaborado pelo próprio através de dados recolhidos e trabalhados do *software* de facturação da Ergocare Lda.

Através do Gráfico 10: Margem de negócio Bruta por Categoria de Produto. é possível verificar quais as categorias de produto mais atractivas, onde se destaca a Decoração com margens acima dos 50%, e os Têxteis e Mobiliário de Escritório com margens acima dos 40%. Por outro lado as categorias com menor atractividade são a Hospitalar e Infantil com cerca de 27% de margem, seguidos pela categoria de Outros, que gera uma margem aproximada de 11%. A margem média bruta é de 35%.

A Marca é o elemento essencial da estratégia do produto, aumentando o valor da oferta (Gherasim, 2011), e no caso da Ergocare que se posiciona mais a jusante da cadeia de valor, distribuindo produtos fabricados por terceiros, a marca deverá ser um elemento distintivo dos produtos da concorrência, de forma a permitir que os consumidores distingam os seus produtos dos demais. Um claro exemplo desta situação seria a dos colchões hospitalares, que são entregues pelo fabricante sem qualquer marca ou menção, e após serem distribuídos pela Ergocare ou pelos seus concorrentes, não se distinguem uns dos outros por terem características idênticas, e por isso a Ergocare passará a colocar a sua marca registada através do *labeling*, ou colocação de etiquetas ou outro tipo de identificação da marca, nos seus produtos, para que se possam

Ergocare - Elaboração de um Plano de Vendas.

diferenciar e ajudar à promoção dos produtos Ergocare, tornando a sua marca num símbolo de confiança para os consumidores.

#### 4.2.4.2. Preço

Desde o início da crise económica em meados de 2008 que se denota uma grande diminuição no poder de compra dos clientes da Ergocare e na sociedade em geral, que por sua vez gerou uma guerra de redução de preços de maneira a que cada empresa conseguisse manter a sua posição no mercado, levando a que as compras das instituições de saúde, principalmente em procedimentos de aquisição públicos, passassem a ser regidas por critérios de mais baixo preço, ao invés de critérios de durabilidade ou qualidade, que resultou numa enorme perda de margem para todos os *players* do mercado. Durante períodos de recessão económica as empresas vêm como rápida solução a redução de preços como sendo a única maneira de acrescentar valor para os seus clientes (Piercy, Cravens & Lane, 2010). A Ergocare irá apostar numa estratégia de remover o preço como cerne principal da decisão de compra do consumidor aquando da comparação com produtos concorrentes. Esta estratégia é denominada por Piercy, Cravens & Lane (2010) como *Low-passive price strategy*, que assenta numa estratégia de não dar destaque ao preço baixo, para que os consumidores não relacionem preço baixo com qualidade baixa. E uma das maneiras de colocar em prática esta estratégia é através da elaboração de orçamentos com condições e preços especiais, que são enviados por correio electrónico ou apresentados pela força de vendas pessoalmente, sem serem por isso divulgados ao público, não deixando antever à concorrência que se está a realizar um corte nos preços praticados. Desta forma os concorrentes não são alertados de preços baixos praticados, e os consumidores não vão ver o preço como baixo, mas como uma condição especial ou desconto.

No entanto a redução de preço pode ser uma solução de improvisado no curto prazo, mas torna-se insustentável para o futuro da Ergocare, e por isso a empresa deverá apostar ao mesmo tempo numa estratégia de aumento de preços sem que com isso afecte a procura pelos seus produtos, denominada por estratégia de preço baseada no valor (Piercy, Cravens & Lane, 2010). Pois segundo os autores citados, as empresas “campeãs dos preços” são aquelas que habitam os seus clientes a pagar preços mais elevados através da valorização dos serviços prestados. Na Ergocare isto pode ser transmitido pela força de vendas, que ao invés de tentar negociar reduções de preços para efectuar a venda,

deverá centrar o seu discurso no valor que comprar o produto à Ergocare representa, fazendo apelos ao serviços pré-venda de aconselhamento e de sugestão de várias alternativas que possam satisfazer melhor as necessidades dos clientes, a garantia de qualidade e fiabilidade dos seus produtos, o respeito pelas garantias dos mesmos, e a assistência técnica que em caso de necessidade poderá ser accionada, ou mesmo na concretização de planos de manutenção correctiva e preventiva para certos equipamentos mais dispendiosos, que até podem significar mais uma fonte de receita para a empresa.

Posto isto a estratégia de preço torna-se essencial para o crescimento da empresa que deverá saber adaptar a sua estratégia a cada cliente e situação, utilizando as estratégias de preço como mais uma via de diferenciação.

#### **4.2.4.3. Distribuição**

A distribuição tem o papel de intermediação entre a produção e o consumo (Gherasim, 2016), pois é o componente que permite a satisfação das necessidades dos consumidores através da entrega dos bens que eles procuram.

Ao nível da distribuição física, os circuitos de distribuição são constituídos por vários níveis, consoante o número de intermediários no processo da distribuição (Kotler & Keller, 2012). No caso da Ergocare o seu circuito de distribuição (Ilustração 1: Circuito de Distribuição da Ergocare Lda.) é designado por nível 1, por ter apenas 1 intermediário entre a produção e o consumo, sendo esse intermediário a Ergocare.

#### **Ilustração 1: Circuito de Distribuição da Ergocare Lda.**

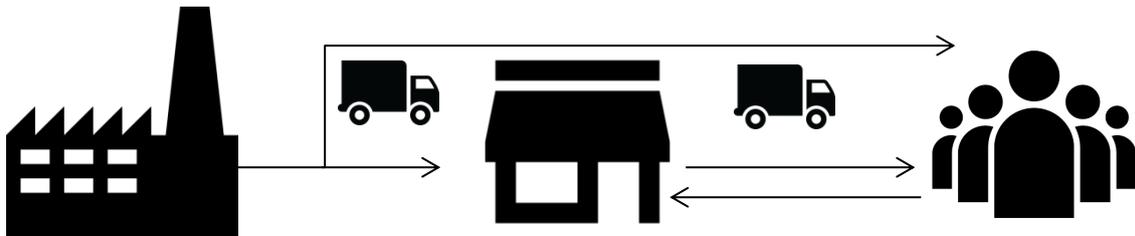


Fonte: Elaborado pelo próprio.

Por ser a única intermediária entre o produtor e o consumidor a Ergocare consegue com que os seus preços sejam mais competitivos, pois a existência de mais intermediários

poderia provocar um aumento dos preços ao consumidor final, ou reduzir margens. Salvo casos em que existem distribuidores oficiais de um determinado produtor, a Ergocare é na grande maioria das situações, o único intermediário entre a produção e o consumo.

### Ilustração 2: Circuito Físico de Distribuição da Ergocare Lda.



Fonte: Elaborado pelo próprio.

Ao nível do circuito físico da distribuição da Ergocare (Ilustração 2: Circuito Físico de Distribuição da Ergocare Lda.), o produto é entregue pelos seus fornecedores através de viaturas próprias ou transportadoras contratadas, e aquando da entrega do produto aos seus clientes, a Ergocare permite a recolha em loja no caso do segmento dos particulares, sem custos acrescidos associados ao transporte para o consumidor, ou a entrega directa ao domicílio através de viatura própria ou transportadora contratada para todos os segmentos, com a respectiva imputação de custos de entrega ao seu cliente, no entanto esses custos nem sempre são imputados devido ao volume de compra do cliente, ou a condições especiais de entrega acordadas com os produtores que efectuam a entrega directamente ao consumidor, sem passar pelas instalações da Ergocare. Este circuito permite à empresa ter um prazo médio de entrega de 16 dias (conforme dados fornecidos pela empresa). Este prazo é amplamente influenciado pelas categorias de produto como o Mobiliário Geriátrico, que é fabricado de raiz, tendo em conta as necessidades especiais e exigências de cada cliente, e poderá chegar a um prazo de entrega de 30 a 45 dias. Por outro lado categorias como as Ajudas Técnicas, têm prazos de entrega desde o imediato até 5 dias. Tendo em conta estes dados poderei afirmar que o circuito de distribuição da Ergocare é eficiente e que corresponde às exigências dos seus consumidores.

Ao nível da gestão dos *stocks*, a Ergocare tem uma política de recebimentos distinta entre os seus segmentos. No que concerne ao segmento de Instituições Privadas e

Públicas, a empresa concede prazos de pagamento entre os 30 e os 90 dias, enquanto para o sector dos Particulares a política é de pronto pagamento. Este poderia ser um indicador de que a empresa teria uma situação de tesouraria positiva, no entanto e como foi verificado anteriormente, o segmento dos particulares apenas representa 2,4% das vendas totais da Ergocare, enquanto que o segmento dos Privados e Públicos representa os restantes 97,6% das vendas. Segundo dados fornecidos pela empresa, o prazo médio de recebimento é de 100 dias, e o de pagamento aos seus fornecedores de 60 dias, o que provoca diversos constrangimentos na gestão da tesouraria da empresa. Desta forma uma das estratégias da empresa passará por reduzir o prazo de recebimentos, através de políticas de descontos financeiros para os seus clientes, mediante os prazos de pagamento mais antecipados.

### **E-commerce**

A nova aposta da Ergocare recai sobre a aproximação aos seus potenciais consumidores, e sendo que é uma empresa com notoriedade no seu sector, e principalmente dentro dos segmentos das instituições privadas e públicas, também é de notar que transparece a ideia que a Ergocare apenas se dedica à venda de produtos para profissionais, e não ao público geral, devido à apresentação dos seus produtos no seu *website*, ou à pouca visibilidade da sua loja física. Posto isso é haverá uma aposta no E-commerce como novo canal de distribuição da Ergocare, não abandonando os canais tradicionais, mas de maneira a tentar alcançar um número maior de consumidores, principalmente do segmento dos particulares. Este canal é definido por Kotler e Keller (2012) como a utilização de um *website* para efectuar a transacção, ou facilitar a venda de produtos e serviços por via *online*. Desta forma a estratégia passará por criar uma loja *online* e sobretudo manter a recente aposta em *websites* de anúncios classificados como o OLX e Custo Justo.

**Tabela 10: Vendas através do Canal OLX (2015 e 2016)**

<b>Ano</b>	<b>V. Vendas</b>	<b>Duração (meses)</b>	<b>Média Mensal</b>	<b>Margem Liq.</b>
<b>2015</b>	10 717,42 €	4	2679,36€	27,17%
<b>2016</b>	19 636,00 €	7	2805,14€	30,26%

Fonte: Elaborado pelo próprio, através de dados recolhidos na Ergocare nos períodos em que estiveram activos anúncios classificados da Ergocare. De Maio a Agosto de 2015, e de Janeiro a Julho de 2016.

Através da análise da Tabela 10: Vendas através do Canal OLX (2015 e 2016), podemos observar que o canal OLX permitiu à Ergocare, em curto espaço de tempo realizar vendas interessantes, sobretudo para o segmento dos particulares, com margens líquidas superiores ao habitualmente praticado. Pela comparação dos dados, vemos que as vendas quase que duplicaram de 2015 para 2016, acompanhando quase o dobro dos meses de anúncios activos, que passaram de 4 para 7 meses, subindo a média mensal de vendas em aproximadamente 200€. Estas vendas provêm da venda de apenas 2 produtos: Cama Articulada Eléctrica e Cadeira de Rodas, pois foram aqueles que pareceram gerar mais procura por parte dos consumidores, e com menos oferta ao nível de produtos novos neste canal, que comercializa na sua maioria produtos usados. É também de realçar o baixo valor de investimento feito no destaque dos anúncios, de 25,15€ em 2015, e 295,15€ em 2016, com um rácio de 66,53€ de vendas por cada euro investido em publicidade em 2016, e 426,14€ por euro investido em 2015. Este canal supera algumas desvantagens relativamente às lojas puramente *online*, porque o OLX requer sempre um acompanhamento próximo da transacção e o contacto constante com o cliente, aumentando por isso a confiança do mesmo, até porque os pagamentos são feitos no acto de entrega, não exigindo a transacção antecipada, e por isso ultrapassando as possíveis desconfianças geradas pelos canais online aos consumidores.

Este canal de distribuição também permite à Ergocare utilizar uma estratégia de produto que ajuda a alavancar as vendas aos clientes particulares neste canal de distribuição, o *bundling*. Esta técnica consiste em incluir dois ou mais produtos dentro de um pacote, vendendo esse conjunto como sendo um único produto. O *bundling* pode ser puro, onde os produtos só são vendidos dentro desse pacote, e não individualmente, e também poderá existir um *bundling* misto, onde os produtos podem ser vendidos como parte de um pacote, ou individualmente (Derdenger & Kumar, 2013). No caso da Ergocare a aposta passará pela utilização de uma técnica de *bundling* misto, fazendo um pacote de cama com colchão e grades de protecção a um preço de pacote especial, por exemplo, ou dar a escolher aos seus clientes comprarem os produtos separadamente em diferentes fases temporais, mas mediante valores individuais superiores.

#### 4.2.4.4. Comunicação

Segundo Keller (2001), a comunicação representa a voz de uma marca e os meios através dos quais a marca estabelece um diálogo com os consumidores acerca da sua oferta. A comunicação permite às marcas informar, persuadir, incitar e lembrar os consumidores acerca dos seus produtos e serviços. A comunicação será um dos meios pelos quais a Ergocare diferenciara os seus produtos através da aposta num plano de comunicação que dê ênfase à informação e aos pontos de diferenciação da sua oferta.

Para a elaboração da estratégia de comunicação é necessário clarificar quem é o público-alvo da comunicação e o público-alvo do produto, dentro de cada segmento onde a Ergocare pretende actuar, e esta análise pode ser feita através do entendimento dos intervenientes do processo de compra dos diferentes *targets* da Ergocare.

**Gráfico 11: Intervenientes do Processo de Compra: Segmento Privado e Público**



Fonte: Elaborado pelo próprio.

**Gráfico 12: Intervenientes do Processo de Compra: Segmento Particulares**



Fonte: Elaborado pelo próprio.

Mediante análise do Gráfico 11: Intervenientes do Processo de Compra: Segmento Privado e Público e do Gráfico 12: Intervenientes do Processo de Compra: Segmento Particulares, é possível verificar que o público-alvo da comunicação, e o público-alvo

Ergocare - Elaboração de um Plano de Vendas.

dos produtos são distintos entre segmentos. No caso do sector público e privado, a decisão de compra recai nos directores técnicos, ou em centrais de compras, sendo que o utilizador final do produto não tem qualquer intervenção no processo de compra. O mesmo se passa no do sector dos particulares, em casos onde são os familiares ou amigos que tomam a iniciativa e decisão de compra, sendo que na maioria dos casos o utilizador também não tem nenhuma intervenção, salvo excepções onde o financiamento para a compra provém do utilizador. Já no caso dos utilizadores que ainda se encontram com um estilo de vida activo ou não-dependente, como o idoso que necessita de uma bengala, ou de uma almofada ortopédica, e que se desloca à loja da Ergocare para efectuar a compra, aí já existe o caso onde o público-alvo da comunicação e o público-alvo do produto coincidem. Desta forma é necessário criar estratégias de comunicação que possam abranger estas duas variantes de intervenção no processo de compra.

Estas estratégias vão ser delineadas tendo em conta estratégias *Pull* para o sector dos Particulares, onde se pretenderá através da publicidade fazer com que o cliente procure os serviços e produtos da Ergocare, e estratégias *Push* para os sectores privados e públicos, onde através do apoio da força de vendas se pretende criar a procura pelos produtos e serviços da empresa. Assim a Ergocare pretende apostar nas seguintes ferramentas de comunicação em massa:

## **1. Publicidade**

Visto que os custos da publicidade em grandes canais de media são bastante elevados, numa primeira fase a Ergocare apenas deverá apostar na Publicidade via Internet, por apresentar custos reduzidos, permitir uma certa interactividade, e ter um grande impacto caso a campanha seja bem pensada.

**Internet** – Anúncios na Internet.

Objetivos: a Ergocare poderá colocar anúncios através do GoogleAdwords, no Facebook, e anúncios pagos com destaque no OLX de forma a levar até ao consumidor os produtos, que de outra maneira não iriam ser pesquisados ou associados à Ergocare.  
Público-Alvo: Sectores Privado, Público, Particulares.

## **2. Relações Públicas**

**Publicações** - Criação de catálogo de produtos e serviços (não existente), brochuras, e folhetos.

Objetivos: Apresentar um conjunto de soluções igualmente confortáveis, seguras e adaptadas às necessidades dos idosos e/ou pessoas com deficiências, porém com uma ruptura estética com o mobiliário habitual. Este trabalho terá o objetivo de tornar mais agradável o ambiente que vai ser o cenário da vida destas pessoas.

Público-Alvo da Comunicação: Sectores Privado, Público, Particulares.

**Material Corporativo** - Publicidade nos Veículos da empresa.

Objetivos: Tendo a empresa diversos veículos de serviço (carrinhas e comerciais), deveria apostar na colocação de publicidade nos veículos, colocando o seu logotipo, contactos, *slogan*, alusão às redes sociais, entre outros elementos, contribuindo para o reconhecimento de marca e aumento da notoriedade.

Público-Alvo da Comunicação: Sectores Privado, Público, Particulares.

**Actividades de Serviço Público** - Participação por parte dos clientes internos (colaboradores) em dia solidário.

Objetivos: será proposto por um dia estarem presentes em um lar de idosos, para conhecer melhor a realidade onde estão inseridos e ao mesmo tempo aproximar a marca dos consumidores dos seus produtos.

Público-Alvo da Comunicação: Utentes dos Sectores Privado e Público.

## **3. Promoção de Vendas**

### **Amostras**

Objetivos: Sempre que a Ergocare fechar um contrato de fornecimento com uma entidade pública ou privada, poderá oferecer aos consumidores com o papel de decisores, (neste caso os directores dessas instituições/empresas) produtos que a

Ergocare - Elaboração de um Plano de Vendas.

Ergocare comercialize e que sejam de índole mais doméstica de uma categoria de conforto, como almofadas de espuma viscoelástica com capa Aloe Vera. Assim permitiria dar o conhecer melhor esse tipo de produtos, e permitia a experimentação dos mesmos com custos bastante reduzidos. Permitindo que depois passem a palavra dos benefícios associados, a outros potenciais clientes, que no caso poderão ser particulares.

Público-Alvo da Comunicação: Sectores Privado, Público.

### **Pacotes com preços promocionais**

Objetivos: As margens responsáveis que a Ergocare utiliza no seu negócio não lhe dão uma grande folga para a realização de grandes descontos promocionais. No entanto como o objetivo de aumentar o volume de vendas e o incentivo à compra dos seus produtos, a Ergocare pode associar à sua loja *online*, pacotes promocionais de produtos, quer pela aquisição de produtos em economias de escala (Leva 5 paga 3), ou através da criação de pacotes de produtos complementares (Cama Articulada + Colchão + Almofada), por exemplo.

Público-Alvo da Comunicação: Sectores Privado, Público, Particulares.

### **Promoções associadas a dias importantes**

Objetivos: Em períodos especiais, como o Dia da Mulher, ou o dia Mundial do Idoso, a Ergocare poderá promover junto dos seus clientes um conjunto de preços promocionais, como intuito de beneficiar aqueles que escolhem a marca, aumentando a sua notoriedade e imagem de marca.

Público-Alvo da Comunicação: Sectores Privado, Público, Particulares.

### **Displays e demonstrações no ponto de venda**

Objetivos: A Ergocare poderá aproveitar a sua loja para a demonstração dos seus equipamentos, como por exemplo a correcta utilização de uma cama articulada, ou de um elevador de transferência, e o correcto manuseamento dos utentes nesses mesmos equipamentos, numa lógica de formação ao cuidador.

Público-Alvo da Comunicação: Público-Alvo da Comunicação: Sectores Privado, Público, Particulares.

Para além da aposta em ferramentas de comunicação em massa também se fará a aposta nas seguintes ferramentas de comunicação pessoal:

#### **4. Marketing Directo**

##### ***E-mail Marketing***

Objetivos: Envio de newsletters para os clientes da Ergocare via *email* através da plataforma E-goi, contendo promoções, produtos novos, dicas de utilização, produto do mês, e outras novidades que persuadam o cliente a comprar produtos da Ergocare. Esta comunicação deve ser bem temporizada e bem segmentada, de forma a que os clientes não comecem a vulgarizar as comunicações da empresa, colocando-as na pasta de correio não solicitado.

Público-Alvo da Comunicação: Sectores Privado, Público.

##### **Telemarketing**

Objetivos: O telemarketing é uma forma inteligente da Ergocare racionalizar os seus recursos, fazendo descer os potenciais custos de deslocações da força de vendas a todos os seus clientes. Desta forma a empresa conseguirá comunicar com os clientes de forma sistemática e mantendo uma vertente interactiva e pessoal, comunicando as suas novidades, ao nível de preços produtos, e de maneira a apurar possíveis necessidades dos seus clientes, ou potenciais clientes.

Público-Alvo da Comunicação: Sectores Privado, Público.

#### **5. Marketing Interactivo**

##### **Web Site - Actualização do website da Ergocare**

Objetivos: Modernizar o actual website da empresa. Dar a conhecer de forma mais pormenorizada todos os produtos e serviços que a Ergocare comercializa bem como o manter o seu portfólio actualizado.

Público-Alvo da Comunicação: Sectores Privado, Público, Particulares.

Ergocare - Elaboração de um Plano de Vendas.

***Search Engine Optimization (SEO)*** - Optimizar os resultados de palavras-chave nos motores de busca

Objetivos: Optimização dos resultados de busca do website da Ergocare, tendo em conta um determinado número de palavras-chave como: camar articuladas, mobiliário para lares de idosos, entre outras.

Público-Alvo da Comunicação: Sectores Privado, Público, Particulares.

**Loja Online** - Criação de loja *online*

Objetivos: Alavancar as vendas através de um “novo” canal de distribuição, permitindo o processo de compra mais directo e confortável. Este processo deverá ser levado a cabo com a criação de uma nova marca da Ergocare, destinada ao canal web, de forma a não criar confusão no meio dos seus clientes relativamente aos preços já praticados.

Público-Alvo da Comunicação: Particulares.

**Presença em Canais de Anúncios Classificados – OLX e Custo Justo**

Objetivos: Um canal pouco explorado pelas empresas do sector, mas que permite alcançar um vasto leque de potenciais consumidores, e a sua utilização é completamente gratuita, havendo a hipótese de se investir em destaques para os anúncios da empresa.

Público-Alvo da Comunicação: Particulares.

## **6. *Word-Of-Mouth***

### **Redes Sociais**

Objetivos: Participação mais activa nas redes sociais, principalmente o Facebook, como meio de divulgação dos trabalhos realizados pela empresa, de maneira a persuadir os potenciais clientes a entrarem em contacto.

Público-Alvo da Comunicação: Sectores Privado, Público, Particulares.

## **7. Força de Vendas**

A Ergocare deverá contar com uma equipa comercial que realize visitas aos principais clientes, a potenciais clientes, visitas de prospecção na busca de novas obras e futuros Lares, Hospitais, Centros de deficiência, que aproxime a marca do consumidor, com o

objetivo de criar uma relação com o mesmo, que se possa traduzir na desejada fidelização. Por a força de vendas ser o grande foco desta tese, será analisada no capítulo 4.3. Gestão da Força de Vendas de maneira mais detalhada.

### **4.3. Gestão da Força de Vendas**

#### **4.3.1. Estrutura da Ergocare**

Para que seja possível estruturar a força de vendas é necessário em primeiro lugar demonstrar de que forma a empresa se deverá organizar em todas as suas componentes, de forma a definir claramente o papel de cada departamento e função. A estrutura da empresa, para além da direcção conta com 3 departamentos e 4 órgãos de apoio externos em regime de *outsourcing*, contanto com 6 colaboradores internos.

#### **Estrutura Ergocare:**

- 1- Direcção (1)
- 2- Departamento operacional (2)
- 3- Departamento Comercial (2)
- 4- Departamento Administrativo e Financeiro (1)

#### **Órgãos de Apoio Externos:**

- a) Apoio Informático
- b) Consultoria Jurídica
- c) Imagem e Publicidade
- d) Contabilidade Financeira

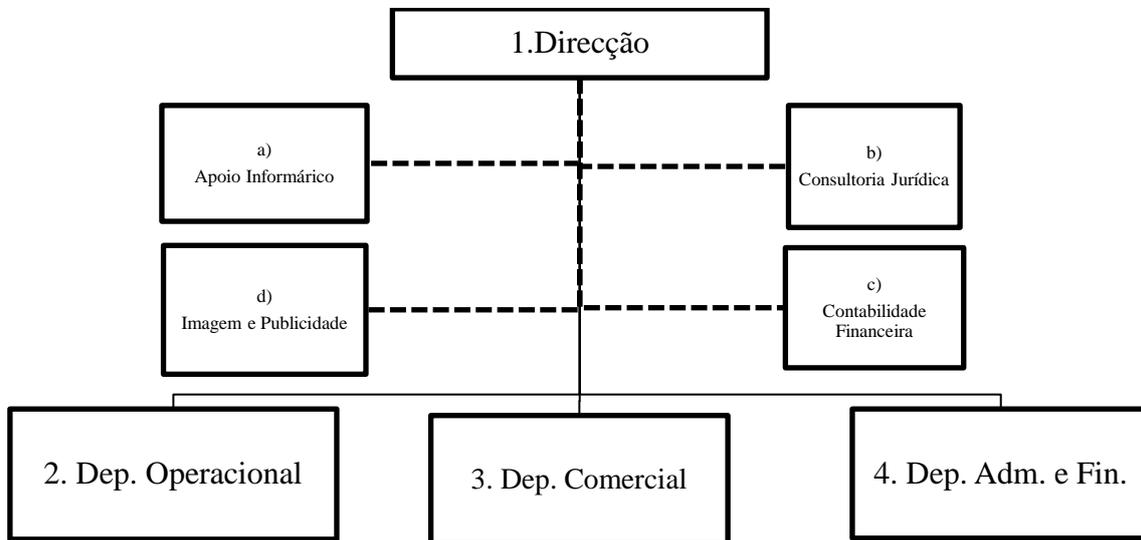
No decorrer da definição das tarefas de cada colaborador deverão ser tidos em conta os seguintes aspectos:

- A Direcção deverá estar permanentemente informada das ocorrências diárias de todos os departamentos;
- A decisão final ao nível de todas as vertentes das actividades desenvolvidas, deverá sempre ser da Direcção, sendo que cada colaborador deverá desenvolver o trabalho de suporte à tomada de decisão e apresentar a sua posição face à decisão a tomar.

A estrutura e relações hierárquicas são as seguintes (Gráfico 13: Organigrama Ergocare:

:

Gráfico 13: Organigrama Ergocare



Fonte: Elaborado pelo próprio através de dados fornecidos pela empresa.

Tendo em consideração o Gráfico 13: Organigrama Ergocare, definem-se as principais tarefas de cada departamento:

**Direcção:** Definição dos objetivos da empresa, define políticas no âmbito comercial, operacional e financeiro, avalia comercialização de novos produtos, decide sobre grandes negócios, avalia as propostas de negócios, colabora na preparação de projectos e orçamentos, aprova orçamentos de vendas (previamente ao envio), define política de compras, define política de vendas, decide sobre investimentos, define política de crédito a clientes, executa pagamentos, aprova orçamento anual, decide sobre ajudas de custo, decido sobre política de pessoal.

**Departamento Operacional:** Apoia directamente as actividades comerciais através do apoio técnico à realização de orçamentos, responsável pelas compras/entregas/conferência dos documentos dos fornecedores, gestão das plataformas de concursos, responsável pelo processo de selecção de fornecedores (*procurement*) responsável pelos projectos de fornecimento (instalação e montagem), coordena a assistência técnica e a distribuição dos equipamentos, responsável pelos armazéns e inventários. Este departamento divide-se em dois, ou seja, divide-se na responsabilidade

pelos processos administrativos (preenchimento de processos, elaboração de orçamentos, elaboração de encomendas), e na responsabilidade de operacionalizar toda esta logística, que caberá ao técnico responsável pela assistência técnica e Distribuição.

**Departamento Administrativo e Financeiro:** Supervisiona toda a actividade do escritório, apoia directamente a direcção, emite facturas/notas de crédito/notas de débito, responsável pelas vendas a dinheiro, executa processos de pagamentos e de recebimentos, controla da contabilidade, processamento de ordenados, economato, entre outras tarefas.

#### *4.3.1.1. Funções do Departamento Comercial*

Para o departamento comercial foram definidas diversas funções, sendo que algumas devem ser acompanhadas pelo preenchimento de modelos associados à função, sendo esses modelos em formato Excel fornecidos e construídos pela empresa, visto esta não possuir no seu *software* informático nenhum módulo para a gestão da força de vendas ou gestão dos seus clientes, utilizando apenas para fins de facturação, encomendas e orçamentação o *software* Primavera.

#### **Funções:**

- Responsável pela prospecção de novos mercados.
- Responsável por prospecção de clientes.
- Responsável pela prospecção de novos produtos.
- Responsável pelos processos administrativos do departamento comercial.
- Responsável pela gestão de clientes (Modelo: CO MOD 3002).
- Responsável pela gestão da força de vendas.
- Responsável pela identificação de negócios – Vector 21 e outros (Modelo: CO MOD 3004).
- Responsável pela planificação semanal da actividade comercial (Modelo: CO MOD 3001).
- Execução diária de relatório das principais ocorrências do Departamento Comercial GR (Modelo: MOD 9001).
- Execução e acompanhamento de actividades promocionais.

Ergocare - Elaboração de um Plano de Vendas.

- Estabelece contactos presenciais e não presenciais com clientes ou potenciais clientes, com o objetivo de venda.
- Acompanhamento, registo e arquivo de trabalhos potenciais (Construção de novos lares de idosos, hospitais, etc.). (Modelo: CO MOD 3002).
- Avalia pedidos de orçamento e decide sobre a abertura do processo.
- Tratamento dos pedidos de orçamentos dos clientes (contacto com os clientes, visitas ao local, pedido de plantas, contactos com fornecedores, etc.).
- Preparação, elaboração e envio de orçamentos (*Software PRIMAVERA*).
- Acompanhamento do processo de fornecimento e montagem.
- Acompanhamento da logística de compra e venda associados aos processos.
- Responsável pelas vendas da loja.
- Responsável pela gestão e execução da montra.
- Responsável pela escolha dos produtos a ter em loja.
- Responsável pela elaboração da lista geral de preços de venda ao público.

#### **4.3.2. Estrutura do Departamento Comercial - Força de Vendas**

Como foi possível verificar acima, a Ergocare contará com 2 colaboradores (Comercial 1 e o Comercial 2) para o departamento comercial, constituindo assim a sua equipa de vendas interna, este número de colaboradores foi decidido pela direcção tendo em conta a capacidade financeira actual da empresa.

Os dois colaboradores farão o *report* directo à direcção da empresa.

Ao nível da estrutura horizontal a força de vendas será organizada de forma geográfica.

##### **4.3.2.1. Organização Geográfica**

As restrições ao nível do número da equipa de vendas condicionam a divisão geográfica do território nacional, obrigando a maior agregação de distritos por cada colaborador.

### Ilustração 3: Divisão Geográfica de Força de Vendas da Ergocare



Fonte: Elaborado pelo próprio.

As zonas de responsabilidade de cada comercial foram definidas na Ilustração 3: Divisão Geográfica de Força de Vendas da Ergocare como **Zona Norte** (Porto, Braga, Vila Real, Bragança, Viana do Castelo, Aveiro, Guarda, Coimbra, Leiria, Castelo Branco e Viseu) **Zona Sul** (Santarém, Lisboa, Setúbal, Beja, Évora, Portalegre e Faro) e **Regiões Autónomas** (Madeira e Açores).

Ergocare - Elaboração de um Plano de Vendas.

A zona norte e regiões autónomas serão atribuídas a um comercial, e a zona sul ao outro vendedor. Uma nota importante a ter em conta é que o facto da loja da Ergocare, se localizar em Lisboa, faz com que a estratégia comercial da loja esteja sobre a alçada do comercial Sul, sendo ele o responsável pelas vendas da loja e do canal *e-commerce*, ao nível do segmento dos particulares.

Tendo em conta os dados analisados no início deste trabalho, a zona sul concentra 63,87% das vendas da empresa, e a zona norte e regiões autónomas os restantes 36,13%. Por isso o objetivo de alocação de um comercial à zona norte e às ilhas passa por fazer aumentar as vendas nessas zonas, de modo a reduzir a assimetria territorial das vendas da empresa.

Pese embora a distribuição assimétrica das vendas da empresa, esse factor não resulta numa vantagem ao nível de comissões para o comercial que estiver alocado às zonas que já representam maiores vendas para a empresa, isto porque todas as encomendas que provêm de clientes já fidelizados, e que fazem encomendas directas à empresa, não vão ser atribuídas ao vendedor. Quer isto dizer que só serão atribuídas vendas de um cliente a um vendedor, quando essa compra for resultado de uma acção do vendedor.

#### 4.3.3. Gestão de Clientes Chave

Neste capítulo analisa-se o melhor modo de trabalhar os segmentos que foram constituídos no capítulo 4.2.1. Segmentação

Desta análise resulta a seguinte classificação dos clientes apresenta na Tabela 11: Classificação dos actuais clientes da Ergocare segundo a análise de Clusters, tendo por base os *clusters* identificados anteriormente, de maneira a que a força de vendas saiba identificar quais os clientes com quem deverá interagir com maior e menor frequência, dando maior prioridade aos clientes-chave de classe A, que se subdividem em classe A++ (Fulcrais), relativo aos 38 clientes identificados no *Cluster 2* do **agrupamento de clientes chave**, A+ (Muita Importância) relativo aos 79 clientes identificados no *Cluster 1* do **agrupamento de clientes chave**, A- (Menos Importância) relativo aos restantes 128 clientes<sup>1</sup>, do total de clientes do *Cluster 1* identificado no **agrupamento dos clientes gerais**, subtraídos pelo total dos clientes identificados no **agrupamento de**

---

<sup>1</sup> (245-38-79=128)

**clientes chave**, colocando os clientes B como Importantes, e que se referem aos 202 clientes identificados no *Cluster 2* do **agrupamento dos clientes gerais**, e os de classe C, sendo Pouco Importantes, e que correspondem aos 619 clientes que compõem o *Cluster 3 do agrupamento dos clientes gerais*.

**Tabela 11: Classificação dos actuais clientes da Ergocare segundo a análise de Clusters**

Classe	Tipo	Nº de Clientes
A	A++	38
	A+	79
	A-	128
B		202
C		619

Fonte: Elaborado pelo próprio.

Tendo em conta o total de 1066 clientes actuais da Ergocare, e a capacidade total da força de vendas (os 2 vendedores) em visitar em média 8 clientes por dia, ou realizar uma média de 20 chamadas telefónicas por dia num total de 251 dias uteis de trabalho, significa que os seus comerciais conseguem visitar um total de 2008 clientes por ano, e realizar 5020 chamadas telefónicas.

Desta forma é definida na Tabela 12: Carga de Trabalho por Classe de Cliente da Ergocare a carga de trabalho tendo em conta a classificação dos clientes:

**Tabela 12: Carga de Trabalho por Classe de Cliente da Ergocare**

Classe	Tipo	Nº de Clientes	Nº de Visitas (Anual)	Nº de Chamadas (Anual)
A	A++	38	228	456
	A+	79	316	474
	A-	128	384	512
Total A		<b>245</b>	<b>928</b>	<b>1442</b>
<b>B</b>		202	202	1212

<b>C</b>	619	0	0
<b>Novos Clientes (objectivo)</b>	100	878	2366
<b>Total</b>	<b>1166</b>	<b>2008</b>	<b>5020</b>

Fonte: Elaborado pelo próprio.

Na distribuição da carga de trabalho presente na Tabela 12: Carga de Trabalho por Classe de Cliente da Ergocare é possível constatar que os clientes do tipo A deverão concentrar grande parte das visitas e chamadas, cerca de 46% da capacidade de visitas da força de vendas (928), e 30% da capacidade de efectuar chamadas (1442). Os clientes A++ devem ser visitados 1 vês de dois em dois meses e ligar 1 vezes por mês, os A+ devem-se visitar 1 vês de três em três meses, e ligar 1 vês de dois em dois meses, já os A- vão ser alvos de visitas 1 vês de quatro em quatro meses e de chamadas 1 vês de três em três meses.

Embora seja um cliente bem fidelizado à empresa, poderá ser possível aumentar a oferta de produtos e de vendas a esse grupo de clientes, visto terem uma elevada confiança na Ergocare, e por isso devem ser alvo de grande atenção por parte da força de vendas.

Os clientes do tipo B, devem ser visitados 1 vês por ano, totalizando 202 visitas anuais, que representam apenas 10% da capacidade de visitas, e devem ser contactados telefonicamente 1 vês de 2 em 2 meses, totalizando 1212 chamadas, cerca de 25% da capacidade total. Os clientes tipo C, não devem ser contactados nem visitados, salvo em casos em que essa visita seja solicitada pelos mesmos, no entanto tendo em conta que o *cluster* dos clientes C é maioritariamente composto por particulares, essa necessidade provavelmente não irá existir.

Deste modo, a grande aposta da força de vendas deverá ser em angariar novos clientes, de maneira a aumentar a quota de mercado da empresa. Por isso foi estabelecida uma meta de angariação de 100 novos clientes, utilizando a restante capacidade da força de vendas para a prospecção de novos clientes e projectos.

#### 4.3.4. Estratégias da Força de Vendas

Esta secção pretende demonstrar quais as estratégias de marketing a pôr em prática pela força de vendas, com o objectivo de aumentar o volume de vendas da Ergocare. A força de vendas é composta pelas pessoas que têm o objectivo de vender os produtos da empresa através do contacto directo com clientes e potenciais clientes, e para atingir

esse objectivo poderá desenvolver as suas actividades no exterior ou no interior da empresa (Lindon et al, 2013). Esta estratégia estará assente numa penetração de mercado, que terá a finalidade de aumentar o volume de vendas da empresa no seu mercado, retirando quota aos seus concorrentes, através da venda dos produtos que já comercializa, no mercado onde já se insere (Reis, 2008).

**Tabela 13: Estratégias da Força de Vendas**

<b>Área de actuação</b>	
<b>Estratégias</b>	Visitas a clientes
	<i>Follow-ups (De orçamentos e de vendas)</i>
	<i>E-commerce</i>
	Loja
	Acordos com farmácias
	Acordos com seguradoras
	Acordos com empresas de serviço de apoio domiciliário

Fonte: Elaborado pelo próprio.

De acordo com a Tabela 13: Estratégias da Força de Vendas são definidas 7 áreas de actuação sobre as quais a força de vendas deverá trabalhar.

### **Visitas a Clientes**

As visitas a clientes referem-se à deslocação de um comercial até às instalações de um cliente, que deverão ser realizadas tendo em conta a classificação de cada cliente, tal como demonstrado anteriormente. Esta é a principal aposta no sentido de estabelecer um modelo de *soft selling*, baseado na construção de uma relação de confiança com o cliente ou potencial cliente, de maneira a aumentar as vendas da empresa.

### ***Follow-ups***

Os *follow-ups* dividem-se em dois tipos, o follow-up dos orçamentos e o follow-up da venda. Fazer *follow-ups* dos orçamentos enviados será a maneira do departamento comercial aumentar a taxa de adjudicações por parte dos seus clientes, isto porque a falta de acompanhamento em muitos processos leva os orçamentos da Ergocare para o esquecimento, ou a serem ultrapassados pelos seus concorrentes.

**Tabela 14: Orçamentos vs Adjudicações**

Ano	Valor	Taxa de Adjudicação
2011	5 553 587,35 €	16,81%
2012	11 005 929,30 €	5,37%
2013	4 159 089,48 €	25,83%
2014	3 926 301,55 €	22,79%
2015	5 468 863,76 €	13,59%

Fonte: Elaborado pelo próprio através de dados fornecidos pela empresa.

Como é possível verificar na Tabela 14: Orçamentos vs Adjudicações as taxas de adjudicação dos orçamentos elaborados pela Ergocare é reduzida, apresentando uma média aproximada de 17% de orçamentos adjudicados, resultando em que 83% dos orçamentos da empresa não sejam aprovados. Este factor leva a que seja despendido muito tempo na elaboração de orçamentos, sem que depois eles sejam acompanhados de forma próxima, de maneira a corresponder às necessidades do cliente, sejam elas ao nível do produto, do preço, do prazo de entrega, ou de qualquer outro factor. Podemos concluir que um acompanhamento dos orçamentos enviados que correspondesse, por exemplo, a aumento de 10% das adjudicações no ano de 2015, significaria vendas superiores a um milhão de euros, demonstrando bem o potencial de vendas da Ergocare. Este acompanhamento deverá ser feito pela força de vendas, na maior parte dos casos via telefone, e conjugando a localização de orçamentos apresentados com o planeamento das visitas semanais. Por outro lado existe também o *follow-up* após a venda ter sido efectuada. Para Kotler & Keller (2012), este processo é necessário para manter a satisfação do cliente e garantir a repetição futura de negócios. Após o fecho de uma venda o comercial deverá dar a conhecer ao cliente o máximo de detalhes possível, como o prazo de entrega, recomendações de utilização, averiguar a satisfação do cliente com a compra, ajudar na resolução de problemas técnicos, ou tratar de possíveis reclamações. Esta será outra das maneiras de aumentar a confiança junto dos clientes da empresa e garantir a sua fidelização.

## *E-commerce*

Os canais de distribuição como o OLX ou o Custo Justo serão geridos pela força de vendas. O responsável deverá apostar na escolha dos produtos mais requisitados pelo segmento dos clientes particulares e pela análise dos produtos e preços utilizados pela concorrência existente nos mesmos canais. Para além da técnica de *bundling*, este canal permite também a aposta no *cross-selling* e na técnica de *up-selling*. *Cross-selling* consiste na oferta de mais produtos vendidos pela empresa, esses produtos normalmente são produtos complementares ao produto principal (Kubiak & Weichbroth, 2010). O comercial deve ser responsável por tentar aumentar o valor da venda através desta técnica, onde com a venda de uma cama, poderá sugerir ao cliente a compra do colchão, de uma almofada, e de outros artigos complementares disponíveis no portefólio da Ergocare (Ilustração 4: Cross-selling Ergocare Canal OLX).

### Ilustração 4: Cross-selling Ergocare Canal OLX



Fonte: Anúncios publicados no Olx pela Ergocare Lda.

Também deverá apostar na técnica de *up-selling*, que consiste na venda de uma versão mais cara e de melhor qualidade do mesmo produto que o cliente pretende adquirir (Kubiak & Weichbroth, 2010), por exemplo passando de um colchão de espuma de alta densidade e de capa plástica a um preço de 60,00€, para um colchão de espuma

Ergocare - Elaboração de um Plano de Vendas.

viscoelástica (muito mais confortável), com capa em poliuretano (muito mais respirável) de 100,00€, aumentando simultaneamente a qualidade e o valor da venda, e preferencialmente a margem obtida pela concretização do negócio.

## **Loja**

Nesta área a estratégia passará por atrair mais clientes à loja da Ergocare. O maior objectivo será o de criar um livro de prescrição de produtos ortopédicos, para distribuição a médicos ortopedistas, de maneira a que utilizem esses receituários com indicação do produto comercializado pela Ergocare, levando a que os utentes se desloquem até à loja da empresa para efectuarem a compra do produto receitado, como um joelho elástico, um pulso elástico, uma canadiana, um suporte de braço, entre outros.

Também deverá existir o cuidado na execução da montra renovando-a de mês a mês, de maneira a mostrar a dinamização e a diversidade dos produtos oferecidos.

A aposta na loja também deverá estar ligada às estratégias de *cross-selling* dos canais de distribuição *online*, pois aquando da venda de uma cama articulada para um idoso, poderão ser oferecidos produtos complementares de venda regular como fraldas para incontinência, que obrigam o cliente a deslocar-se regularmente à loja para comprar os produtos descartáveis de que precisa ao longo dos meses. Desta forma o cliente virá à loja com regularidade, aumentando ainda mais a probabilidade de comprar mais produtos, tendo em conta a rotação da montra e da exposição da Ergocare, que poderá levar à criação de uma necessidade que o cliente não pensava existir. A ter em conta ainda as ofertas para fidelização do cliente, através de planos de descontos mediante determinados níveis de venda, como por exemplo a criação de um cartão de desconto para 10 compras do mesmo produto, em que à 10ª existe a oferta da 11ª, tentando assim fidelizar o cliente à Ergocare através da atribuição de um benefício por essa fidelização.

## **Acordos com Farmácias**

As farmácias serão sem dúvida um dos locais onde mais se concentra o segmento dos particulares. No entanto os produtos oferecidos não vão ao encontro de todas as suas necessidades, e por isso a Ergocare poderia chegar a acordos com farmácias em pontos

estratégicos e movimentados da cidade de Lisboa, de maneira a diversificar a sua oferta com produtos como camas hospitalares, colchões ortopédicos, entre outros. A Ergocare poderia em certos casos colocar produtos à consignação, atribuindo uma parte da venda para a farmácia. Desta forma as farmácias não teriam de efectuar qualquer investimento em *stock*, retirando o potencial risco a que poderiam associar estes acordos.

### **Acordos com Seguradoras**

A força de vendas deverá ser responsável por realizar protocolos com seguradoras de maneira a que os segurados possam usufruir dos produtos Ergocare a preços especiais. Esta estratégia estaria ao mesmo tempo integrada numa estratégia de aumento dos clientes a realizar compras na loja da Ergocare.

### **Acordos com empresas de serviço de apoio domiciliário**

Estas empresas prestam assistência a idosos no sentido da utilização dos equipamentos, e por vezes têm influência no processo de compra. A estratégia passará por atribuir comissões por produto vendido à empresa de apoio domiciliário que conduzisse a compra à Ergocare. Desta maneira a Ergocare poderia constituir uma força de vendas de segunda linha, sem aumentar os seus custos, e as empresas de apoio domiciliário encontrariam outra fonte de rendimentos sem necessitarem de fazer qualquer tipo de investimento. Embora já existam no mercado empresas de apoio domiciliário que complementam a sua oferta com a venda de equipamentos, que compram directamente aos fabricantes, tal como a Ergocare, ainda existem muitos empresários em nome individual que não têm essa capacidade, e esse factor seria mais uma vantagem para a elaboração destes protocolos, criando uma situação *win-win*. Este modelo poderá ser replicado para outros empresários em nome individual como fisioterapeutas e enfermeiros que trabalhem em regime de *freelancer*.

Estas estratégias devem ser implementadas de acordo com cronograma disponível no **Erro! A origem da referência não foi encontrada..**

#### 4.3.5. Previsões de Vendas

##### 4.3.5.1. Métodos Objectivos

Entre os métodos objectivos possíveis, foram exploradas várias maneiras de efectuar as previsões de vendas da Ergocare, neste caso para o ano 2016. Os métodos utilizados foram o de médias móveis a 2, 3 e 4 períodos, a técnica de alisamento exponencial e de regressão linear, tal como apresentados no **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**

Concluiu-se que o método da regressão linear foi aquele que produziu melhores resultados no que toca à previsão das vendas da Ergocare, tendo em conta o *Mean Absolute Error*, onde se calcula a média das diferenças absolutas entre os valores previstos e os resultados finais dos vários períodos, para as diferentes técnicas utilizadas. De acordo com a técnica de regressão linear a previsão de vendas da Ergocare para o ano de 2016 é de 896.671,20€, visto que foi o método que apresentou menor diferença entre os resultados esperados e os obtidos (MAE=177.322,15€), no período entre 2006 e 2015.

##### 4.3.5.2. Métodos Subjectivos

Através da elaboração de previsão de vendas por meio de métodos subjectivos foi utilizada a técnica de Júri de Opinião, onde a direcção da empresa foi questionada relativamente às previsões a fazer para o ano de aplicação do plano de vendas, e de acordo com os mesmos a previsão será de 1.000.000,00€. Este resultado teve origem através da constatação do facto da empresa não ter tido desde 2011 um vendedor nem nunca um plano de vendas. É de notar que as vendas da empresa nos anos anteriores a 2011 (inclusive) foram ligeiramente superiores aos resultados alcançados após esse ano.

Nos últimos quatro anos (2011,2010,2009,2008) em que a empresa teve equipa de vendas conseguiu um volume médio de vendas de 1.061.610,82€, enquanto que após 2011 a média baixou para 825.846,93€. Estes dados permitem concluir que uma equipa de vendas ativa e a trabalhar com as diretivas estabelecidas por este plano de vendas pode resultar num aumento mínimo entre 200 a 300 mil euros na faturação da Ergocare.

#### **4.3.6. Objectivos e Compensações da Força de Vendas**

A compensação monetária atribuída por meio da concretização de determinados objectivos, é a maneira de compensar a força de vendas pelos resultados do seu trabalho (Kuster & Canales, 2011). As três componentes de remuneração da força de vendas são o salário fixo, as comissões e os planos de bónus. Posto isto, iniciaremos por estabelecer os objectivos anuais da força de vendas, sabendo que esses devem ser estabelecidos tendo por base as previsões feitas<sup>2</sup>, e devem ser atingíveis e/ou superáveis (Bhadra, 2015).

Desta forma estabelecerei os objectivos da força de vendas segundo uma filosofia S.M.A.R.T.E.R. (MacLeod, 2012):

- Aumentar o volume de vendas da Ergocare (S), em 25% (M,A,R), para o ano de 2017 (T), atribuindo bónus à equipa de vendas pela concretização de objectivos (E,R);
- Aumentar o número de novos clientes da Ergocare (S), para 100 novos clientes (M,A,R), para o ano de 2017 (T), atribuindo bónus à equipa de vendas pela concretização de objectivos (E,R).

Desta maneira foram estabelecidos objectivos do ponto de vista da produção (volume de vendas) e do ponto de vista estratégico (novos clientes).

Para estabelecer os bónus ou comissões a atribuir à equipa de vendas é necessário em primeiro lugar efectuar uma análise do custo que o vendedor representa para a empresa, conforme apresento na Tabela 15: Custo de Anual por vendedor

---

<sup>2</sup> Estes valores têm por base as previsões feitas, através do método subjectivo (1.000.000,00€).

**Tabela 15: Custo de Anual por vendedor**

	Valores Mensais	Meses	Valores Anuais
Vencimento Base	700€	14	9 800,00€
Isenção de Horário	175€	14	2 450,00€
Remuneração	875,00€	14	12 250,00€
Subsídio de Alimentação	135,74€	11	1 493,14€
Segurança Social	207,81€	14	2 909,38€
Seguro	8,75€	14	122,50€
	<b>1 227,30€</b>		<b>16 775,02€</b>
Outros Gastos	<b>800,00€</b>	<b>11</b>	<b>20 800,00€</b>
<b>Total dos Custos</b>	<b>2 027,30€</b>		<b>37 575,02€</b>

Fonte: Elaborado pelo próprio através de dados fornecidos pela Ergocare.

Através da análise da Tabela 15: Custo de Anual por vendedor é possível verificar que um vendedor tem um custo total anual para a Ergocare de 37.575,02€, despesa constituída pelo seu vencimento e por gastos que incluem despesas com deslocações, gasolina, dormida, portagens, entre outros que possam decorrer da actividade diária do vendedor. Estes valores permitem calcular o volume de vendas necessário por cada vendedor, de maneira a cobrir os seus custos totais através da utilização de um *mark-up* de 20%, que representa a margem bruta pretendida (Lindon et al. 2013). Este valor corresponde à margem mínima que o vendedor poderá fazer aos seus clientes, salvo excepções em que o volume de uma venda seja considerável, e deva ser alvo de análise da margem em conjunto com a direcção. Ora tendo por base o *mark-up* de 20%, chegamos à conclusão que para cobrir o custo mensal o vendedor terá de vender um mínimo aproximado de 10.136,51€<sup>3</sup> por mês. Estes valores servem de suporte para estabelecer os níveis de bónus que vão ser atribuídos a cada vendedor.

<sup>3</sup> Valor obtido através da equação  $0,2x=2027,30$ . Sendo x a incógnita, referente ao valor de vendas necessário para igualar o valor do custo mensal do vendedor, com uma margem bruta relativa pretendida de 20%.

Sendo assim foram definidos bónus de 200,00€ mensais por cada 10.000€ de vendas, bónus trimestrais de 600,00€ por cada 30.000,00€ vendidos a partir do patamar de 90.000,00€ em vendas por trimestre, e bónus anuais de 1.000,00€ por cada 200.000,00€ vendidos a partir do patamar de 400.000,00€. Este sistema de compensações está exemplificado no **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** Estes valor embora tenha um limite mínimo de vendas, não apresentam qualquer limite máximo. Também será importante esclarecer que o bónus são atribuídos a partir das vendas de cada vendedor e não das vendas gerais da empresa, ou seja, as vendas serão atribuídas aos vendedores caso tenham sido geradas pelas suas acções, isto porque a Ergocare já possui uma base de cliente fidelizados que fazem encomendas directas à empresa, sem passar pelo filtro de qualquer comercial.

A força de vendas é um dos factores críticos de sucesso para uma organização, e um dos aspectos que mais influenciam a performance da força de vendas é a motivação. Motivação essa que pode ser alcançada através de um plano de compensações bem estruturado e aliciante (Bhadra, 2015). O plano pensado para a força de vendas da Ergocare compatibiliza uma base salarial fixa com compensações variáveis, perfeitamente alcançáveis tendo em conta o mercado da Ergocare, e que permitem uma compensação avultada pelo cumprimento de objetivos.

## **CAPÍTULO 5 - Conclusão**

Esta tese permite que a Ergocare passe a dispor de um plano de vendas para atacar o mercado.

Com o aumento da concorrência, conseqüente guerra de preços, e perda das margens de negócio a empresa tem vindo a viver momentos de dificuldade financeira, e por isso este plano de vendas constitui um verdadeiro desafio e teste à capacidade da empresa para se reerguer e voltar aos níveis operacionais que a caracterizaram em momentos passados.

A formulação deste plano permitiu concluir que apesar dos sinais negativos dados pelo comportamento do volume de vendas da empresa, o mercado apresenta um potencial interessante, o envelhecimento da população deixa adivinhar que não vai deixar de haver clientes para a Ergocare. Ou seja, a limitação de exploração do mercado é proveniente das fraquezas identificadas na estrutura interna na empresa, nomeadamente a falta de organização na gestão de vendas. Nunca antes tinham sido identificados os clientes mais importantes da Ergocare, nunca tinham sido definidas estratégias de atuação para trabalhar os clientes de forma diferenciada, pois tal como comprovado, os clientes são todos importantes para a empresa, mas não têm todos o mesmo valor. Por isso ficou à disposição da Ergocare um conjunto vasto de iniciativas que lhe vão permitir diminuir a dependência das grandes obras e procedimentos concursais, que aparecem em alturas indeterminadas do ano, e que têm uma probabilidade de vitória imprevisível, por serem baseados nos preços que cada concorrente pretende apresentar.

Este plano permitirá a criação de valor para a empresa, através de uma interação win-win entre a empresa, os seus trabalhadores e os seus clientes. Aos seus comerciais será dada a oportunidade de usufruir de bónus generosos mediante o cumprimento de patamares de objetivos extremamente atingíveis, os seus clientes terão um

acompanhamento muito mais próximo, e serão valorizados tendo em conta o valor que cada um representa para a empresa, e no culminar de todas estas vantagens, vem o esperado aumento das vendas da empresa, e a recuperação financeira da mesma.

No entanto este trabalho teve algumas limitações. Embora o acesso à informação tenha sido facilitado pela minha condição de trabalhador da empresa, a verdade é que a Ergocare não dispõe de nenhum CRM que trate das informações dos clientes, e não tem instalados os módulos necessários no seu programa de gestão (Primavera) que permitam analisar quais os principais clientes, quais os produtos mais vendidos, quais os produtos mais rentáveis, entre outros dados que foram necessários à execução desta tese. Por isso foi necessário um exaustivo tratamento da informação que a empresa dispunha, mas que estava desorganizada, tendo sido essencial organizar dados como as vendas por cliente, o número de vendas, os produtos mais vendidos, e as margens que renderam, obrigando a horas de dedicação a organização e agregação de dados que estavam completamente fragmentados.

Este trabalho também permite olhar para áreas de investigação futuras, após a aplicação do plano de vendas. Nomeadamente ao nível do produto, descobrindo quais as características que são mais valorizadas pelo cliente, ou ao nível da elasticidade dos preços a praticar no sector. Por vezes deparamo-nos com situações em que se praticam margens baixas logo à partida, tendo por base uma ideia de que o factor que o cliente mais valoriza é o preço, mas nem todos os clientes têm o mesmo poder económico, e nem todos valorizam os produtos da mesma maneira.

